

## بررسی روند تغییرات شاخص‌های سازمان یادگیرنده در معاونت آموزشی<sup>۱</sup> سازمان صدا و سیما طی سال‌های ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۸

سید نصرالله ساداتی<sup>۲</sup>

### چکیده

سازمان صدا و سیما به عنوان یک دانشگاه عمومی و معاونت آموزشی سازمان به عنوان قلب تپنده آن باید خود را کارآمدترین، بروزترین و خلاقترین بخش سازمان برساند برای تحقق این امر چاره‌ای جز رویکرد به شیوه‌های نوین مدیریت یادگیری را ندارد که آن حرکت به سمت سازمان یادگیرنده است.

بدین منظور در این مقاله تلاش شده معاونت آموزشی سازمان با الگوهای سازمان‌های یادگیرنده تطبیق داده شود تا میزان فاصله این معاونت با یک سازمان یادگیرنده مشخص گردد و در ادامه نتایج آن با پژوهشی که از سوی نگارنده در سال ۱۳۸۳ در همین معاونت صورت گرفته مقایسه شده و راهبردها و راه‌کارهایی که می‌تواند معاونت آموزشی را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل نماید، ارائه می‌گردد.

برای انجام پژوهش از روش پیمایش استفاده شده و جامعه آماری، شاغلین معاونت اعم از اساتید، مدیران و کارکنان (به جز نیروهای خدماتی و پشتیبانی) بوده‌اند که نظرات ۱۰۰ نفر از آنان که به شیوه تصادفی نمونه‌گیری شدند، با استفاده از ابزار پرسشنامه گردآوری و تحلیل شده است.

یافته‌ها حاکی از آن است که میانگین شاخص‌های سازمان یادگیرنده در این معاونت در سال ۱۳۸۹ در مقایسه با سال ۱۳۸۳ مقداری رشد داشته است؛ در عین حال این معاونت تا رسیدن به وضع مطلوب و تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد.

۱. معاونت آموزش و پژوهش صدا و سیما

۲. دانشجوی دوره دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران و پژوهشگر مرکز تحقیقات سازمان صدا و سیما

کلید واژه: سازمان یادگیرنده، آرمان مشترک، مدل ذهنی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، رهبری

## مقدمه

امروزه دیگر سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که در دهه‌های قبل به وجود آمده بودند کارساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشته و محکوم به فنا هستند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سستی توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به ویژه باتوجه به مسائل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. (خلیلی عراقی، ۱۳۸۳: ۱)

باتوجه به پیشرفت وسیعی که در سطح یادگیری سازمانی در برخی سازمان‌ها صورت گرفته، مراکز آموزش که متولی امر آموزش سازمان‌ها می‌باشند، می‌بایست خود را با این راه‌کارهای نوین تجهیز نمایند. با توجه به این‌که معاونت آموزش و پژوهش به‌عنوان تنها مرکز آموزش رسانه ملی می‌باشد، بستر کمی را برای ایجاد سازمان‌های نوین یادگیری و ایجاد سازمان‌های یادگیرنده فراهم نموده است. این مسئله می‌تواند خسارت‌های جبران ناپذیری بر خود و پیکره رسانه ملی وارد نماید. سازمان‌هایی که با شرایط بازار نامطمئن متغیر یا نامشخص روبرو هستند، نیاز به توانایی یادگیری دارند، بدون وجود یادگیری، سازمان‌ها و افراد تجارب گذشته را تکرار می‌کنند.

در خصوص سازمان صدا و سیما با اهداف و رسالت‌های خاص آن، هرچه معاونت آموزشی (که به‌عنوان مرکز آموزش این رسانه بزرگ ملی است) خود را به‌سمت یادگیری بیشتر و آموزش و مهارت چنین شیوه‌های نوین نزدیک کند، قطعاً حرکت به سوی افق‌های جدید و گام برداشتن برای موفقیت‌های بیشتر و پیروزی در عرصه رقابت با رسانه‌های رقیب و قدر جهانی برای سازمان صداوسیما آسان‌تر و سهل‌الوصل‌تر خواهد بود. در مقابل بدون تجهیز شدن به این راهبرد باید شمارش معکوس خود را به سمت حذف ازسوی رسانه‌های رقیب مشاهده کند.

## اهداف و روش

هدف از این مطالعه بررسی میزان نیل معاونت آموزشی به جایگاه سازمان‌های یادگیرنده است. بدین منظور برای شناخت وضع موجود، هریک از پنج اصل سازمان یادگیرنده شامل؛ تفکر سیستمی، آرمان مشترک، مدل ذهنی، قابلیت شخصی، کار تیمی، و رهبری به عنوان عامل اصلی ایجاد سازمان یادگیرنده (در مجموع ۶ عامل) در قالب ۱۰ گویه برای هرکدام از شاخص‌ها که ۶۰ گویه را شامل می‌شود تنظیم و با استفاده از ابزار پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت. پس از اخذ پرسشنامه‌ها با روش آمار توصیفی، اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته، سپس با طراحی مدل شش ضلعی که هر یک اضلاع آن یکی از اصول سازمان‌های یادگیرنده و رهبری ضلع ششم آن را تشکیل داده، میزان فاصله معاونت با الگوهای سازمان‌های یادگیرنده مشخص شد. در ادامه نتایج آن با پژوهش سال ۱۳۸۳ مقایسه، راهکارهای متناسب با آن ارائه شده است. پرسشنامه مذکور بین ۱۰۰ نفر از کارکنان معاونت آموزشی به عنوان نمونه آماری که شامل کارکنان شاغل و حاضر در معاونت اعم از اساتید، مدیران، کارکنان و... (غیر از نیروهای خدماتی و راننده) بود و به صورت تصادفی انتخاب شده بودند، توزیع گردید. اعتبار شاخص‌ها با روش دلفی از اساتید دانشگاه تهران، صدا و سیما و علامه مورد تأیید قرار گرفته و پرسش‌ها بر همان مبنای تهیه و توزیع شده است.

## یادگیری سازمانی

از طریق یادگیری، انسان خود را مجدداً خلق می‌نماید، مسائل تکراری گذشته را به دور می‌اندازد و جدیدی می‌شود، تا خود را با آهنگ تغییرات شدید، هماهنگ نمایند. دنیای وارد سازمان‌ها، در شرایط نامطمئن و نامشخص محیطی و رقابتی شدید و ... نیاز به آموزش و یادگیری دارند. بدون وجود یادگیری افراد و سازمان‌ها تنها تجارب گذشته خود را تکرار می‌نمایند و اگر نتوانند بیاموزند که چگونه یاد بگیرند به‌طور قابل ملاحظه‌ای در حاشیه باقی می‌مانند. مسئله مهمی که نباید نادیده گرفت این است که فقر و ضعف یادگیری به هیچ وجه امر تصادفی نیست. (ابویی‌اردکانی، ۱۳۷۹):

سازمان‌ها برای بالا بردن اثربخشی و کارایی خود نیاز به اعضاء و کارکنانی فعال دارند. فعال نمودن و فعال‌نگاه داشتن کارکنان، نیازمند آموزش مداوم و طراحی سیستم آموزشی و یادگیری است (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۴۴). تاریخچه آموزش سازمانی را می‌توان حتی قبل از مدیریت تیلور زمانی که سازمان‌های دولتی و خصوصی به منصفه ظهور رسیده بودند دانست. ولی به‌طور کلی موضوع آموزش و یادگیری کارکنان و اهمیت آن بعد از جنگ جهانی دوم مورد توجه قرار گرفت. در فرانسه برای اولین بار در سال ۱۹۴۶ مرکز آموزش جدیدی به نام «مدرسه امور اداری» تأسیس گردید، همچنین در انگلستان تا سال ۱۹۴۴ آموزش جامع و صحیحی برای کارکنان وجود نداشت که از آن تاریخ به بعد «اداره کل کارآموزی و آموزش» متولی امر آموزش کارکنان شد (تارودی‌زاده، ۱۳۷۴: ۲۳). برخی از سازمان‌ها و شرکت‌ها برای اجرای برنامه‌های آموزشی کارکنان خود به ایجاد محیط‌های فراگیری و حتی دانشگاهی دست زده‌اند و با هزینه‌های هنگفتی به اجرای چنین برنامه‌هایی توجه کرده‌اند. شرکت‌های بزرگی چون وستینگ هاوس و یخچال اکویپ منت، دانشگاه فنی ملی تأسیس نمودند. شاید عجیب باشد شرکت‌های بزرگ آمریکا رقم معادل بیش از ۶۰ میلیارد دلار صرف اجرای برنامه‌های آموزشی کرده‌اند. (استونر، ۱۳۷۵: ۱۲۸)

### شیوه‌های یادگیری در سازمان‌ها

۱- **یادگیری خطی:** یادگیری در سازمان‌ها غالباً به‌صورت یادگیری خطی، یعنی مانند مدرسه (معلم، دانش‌آموز) یا حداکثر به‌صورت دانشگاهی (مدرس - دانشجو) می‌باشد. در این یادگیری، فرد یادگیرنده اطلاعات مورد نیاز را در طی دوره‌های بدو خدمت، حین خدمت و دوره‌های کارورزی (یک سویه) دریافت می‌کند.

۲- **یادگیری تک‌حلقه‌ای از دید فایول و لایلز:** یادگیری از دیدگاه فایول و لایلز، تک‌حلقه‌ای یا به عبارتی دو سطحی است. او یادگیری را در دو سطح، یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا بیان می‌کند.

### ۳- یادگیری از دیدگاه مایکل جی. مارکورات: مایکل جی. مارکورات دسته‌بندی

دیگر شامل چهار نوع یادگیری سازمانی ارائه می‌کند.

۱- یادگیری انطباقی

۲- یادگیری پیش‌بینی شده

۳- یادگیری ثانویه

۴- یادگیری عملی

او معتقد است در یادگیری انطباقی، فرد یا سازمان از تجربه و تفکر یاد می‌گیرد. یادگیری انطباقی می‌تواند تک حلقه‌ای یا دو حلقه باشد. یادگیری تک حلقه‌ای بر کسب اطلاعات برای پایدار کردن و حفظ سیستم‌های موجود متمرکز است و تأکید آن بر تشخیص و تصحیح خطا است. یادگیری دو حلقه‌ای عمیق‌تر است و شامل پرسش از خودسیستم و اینکه اساساً چرا خطاها یا موفقیت‌ها به وقوع پیوسته‌اند، می‌باشد. در این یادگیری توجه خود را به ساختارها و هنجارهای زیربنایی معطوف می‌کند. (مارکورات، ۱۹۹۵)

### ۴- یادگیری سه حلقه‌ای از منظر آرجریس و شون: آنان نوع دیگر از یادگیری

بنام یادگیری سه حلقه‌ای (در تکمیل یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای) را مطرح نموده‌اند. این نوع یادگیری همان یادگیری ثانویه است. مارکورات به پیروی از آنان، این نوع یادگیری را با «یادگیری در رابطه با یادگیری» تعریف می‌نماید. به نظر او وقتی سازمان در یادگیری ثانویه (سه حلقه‌ای) درگیر می‌شود، اعضایش از زمینه‌های سازمانی قبلی برای یادگیری آگاه می‌شوند. افراد کشف می‌کنند که چه چیزی انجام داده‌اند که یادگیری را تسهیل کرده یا مانع شده است تا بتواند راهبرد جدیدی برای یادگیری ابداع کنند. (مارکورات، ۱۹۹۵: ۸)

## سازمان یادگیرنده

نظریه سازمان یادگیرنده با تکمیل نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی

---

شکل گرفته است. محققین متعددی در شکل‌گیری این نظریه نقش داشته‌اند، اما به اقرار کلیه صاحب‌نظران، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، پیترا ام. سنگه<sup>۱</sup> از دانشگاه امی تی می‌باشد.

سنگه ابتدا در سال ۱۹۹۰ مقاله‌ای به نام «کار جدید رهبر ساختن سازمان‌های یادگیرنده» منتشر کرد. او سپس در همان سال کتاب پنجمین فرمان را که مشتمل بر نظریه اصلی خود و اصول سازمان یادگیرنده بود، به طور مبسوطی شرح داده و منتشر کرد. به اعتقاد او «ایجاد سازمان یادگیرنده نه تنها مشکل نیست بلکه مورد پذیرش کلیه افرادی است که یک حداقل آشنایی به آن دارند». (الوانی، ۱۳۷۹: ۷)

کار سازمان‌های یادگیرنده این است که سازمان‌های دانش آفرین باشند. هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین باشد و جرأت ابراز دانش و نظر جدید (هرچند اشتباه) را داشته باشد. سنگه در تعریفی از سازمان یادگیرنده می‌گوید: «سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی است که در آنها خلق دانش و آگاهی‌های جدید و ابداعات و ابتکارات کاری تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند.» (سنگه، ۱۹۹۰). مایکل جی. مارکورات در کتاب ارزنده خود به نام «ساختن سازمان یادگیرنده» تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است. او در تعریف سیستماتیک یک سازمان یادگیرنده بیان می‌کند: «سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرند و دائم خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی، به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری و مدیریت و استفاده کند» (ابویی اردکانی، ۱۳۷۹: ۲). ابراین<sup>۲</sup> در مصاحبه خود بیان می‌کند: «اگر به دنبال این باشید که سازمانی بنا کنید که با طبیعت آدمی انطباق بیشتری داشته باشد، سازمانی فراگیر بنا خواهید کرد.» (سنگه، ۱۳۷۷: ۴۴۴)

اولین پرسش‌هایی که در خصوص مفهوم سازمان یادگیرنده ممکن است مطرح شود این است که سازمان یادگیرنده چیست؟ نتیجه نهایی و مناسب و مطلوب سازمان

- 
1. Peter M. Senge
  2. Bill O'Brien

یادگیرنده چیست؟ برای تشویق و تقویت یادگیری سازمانی چه باید کرد؟ از کجا و چگونه تشخیص دهیم که سازمان ما یک سازمان یادگیرنده است؟ ویژگی‌های سازمان یادگیرنده چیست؟ و چگونه می‌توان آن ویژگی‌ها را بر افراد سازمان حاکم گردانید؟ و... «به‌طور صریح بحث از طریق دیده‌گاه مدیریتی روی این نکته است که چطور می‌توان سازمان یادگیرنده مورد نیاز در ادبیات را ساخت». دیوید گاروین<sup>۱</sup> می‌گوید «ما نیاز داریم مدیران را مطلع سازیم که چگونه می‌توانند یک سازمان یادگیرنده را به‌وجود آورند» (فرهاد نژاد، ۱۳۸۳: ۲). براساس یافته‌های کارپین<sup>۲</sup> در ۱۹۹۵ «فلسفه سازمان‌های یادگیرنده، فلسفه استاندارد بسیاری از شرکت‌های استرالیایی در آینده خواهد بود و مسیر اصلی این در شرکت‌ها مواجهه با تغییر و بحران است» (بازان دوست رحمانی، ۱۳۸۲: ۶۷). شرکت‌های چون موتورولا، وال مارت، بریتش پترولیوم، اکسی روکس، شل، دیویکس، جی‌ای، ام‌۳، هوندا، سونی، نورتل هارلی - دیویدسون، کرنینگ، کداک و چاپارل، سازمان‌هایی هستند که مکرراً روی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده تأکید دارند (فرهاد نژاد، ۱۳۸۳: ۱). طرفداران سازمان‌های یادگیرنده این سازمان‌ها را بدان‌گونه به‌تصور در می‌آورند که نوش‌دارویی برای مسائل اساسی و زیربنایی که در سازمان‌های سنتی وجود دارند، می‌باشند (رابینز، ۱۳۷۸: ۱۴۷). در سازمان‌های یادگیرنده از ساختار رسمی و عمودی که بین مدیران و کارکنان فاصله می‌انداخت خبری نیست (دفت، ۱۳۷۷: ۹۷۸). در این سازمان کارکنان در تعیین مسیر راهبرد نقش دارند چیزی که در سازمان‌های سنتی میسر نیست، در آن اعضای سازمان می‌کوشند تا کل سازمان را بهبود بخشد (دفت، ۱۳۷۷: ۹۶۸). پیتز سنگه در تعریفی دیگری این سازمان را این‌طور وصف می‌کند؛ سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به‌طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آنند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند

---

1. David Gardin

2. Karpin

که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۰). او معتقد است: «در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان برای بالا بردن سطح توانایی فردی بکوشند و وظیفه مدیران این است که شرایطی را ایجاد کنند که همه کارکنان به سوی بالا بردن توانایی خود حرکت کنند» (خلیلی عراقی ۱۳۸۲: ۶۷). «در سازمان‌های یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند، ارزش اصلی سازمان‌های یادگیرنده همان حل مسئله است، در حالی که در سازمان‌های سنتی بدان گونه طرح ریزی شده بود که کارایی افزایش یابد» (دفت، ۱۳۷۷: ۹۶۶). «بیشترین اهمیت در خصوص سازمان‌های یادگیرنده توضیح این نکته است که چگونه می‌توان یک سازمان یادگیرنده را به وجود آورد». فینگرو براتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) معتقدند، سازمان یادگیرنده نمونه ایده‌آلی است که در خلال آن سازمان‌ها باید تحول پیدا کنند تا بتوانند به فشارهایی که با آن روبرو می‌شوند، پاسخ دهند و باید توجه داشت که در آن یادگیری دسته جمعی به جای یادگیری انفرادی یک عامل کلیدی محسوب می‌شود (اسمیت، ۲۰۰۱). یکی از نکاتی که در یادگیری باید مورد توجه قرار داد این نکته است که، یادگیری زمانی به وقوع خواهد پیوست که برای آن شرایط دشواری وجود نداشته باشد. پدلر<sup>۲</sup>، بورگووین<sup>۳</sup> و پویدل<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که «یادگیری را برای تمام اعضای خود آسان کند و به‌طور مداوم خود را به جلو حرکت دهد». در یک تعریف دیگر سنگه از سازمان یادگیرنده آن را این‌طور توصیف می‌کند «جایی که مردم به‌طور مداوم ظرفیت تولید نتایج مورد دلخواه خود را افزایش می‌دهند، جایی که مدل‌های جدید تفکر پرورش پیدا می‌کنند، جایی که آرزوها و آرمان‌ها جمعی آزاد می‌شوند، جایی که مردم به‌طور مداوم یاد می‌گیرند که چگونه یاد بگیرند.» (سنگه، ۱۹۹۰)

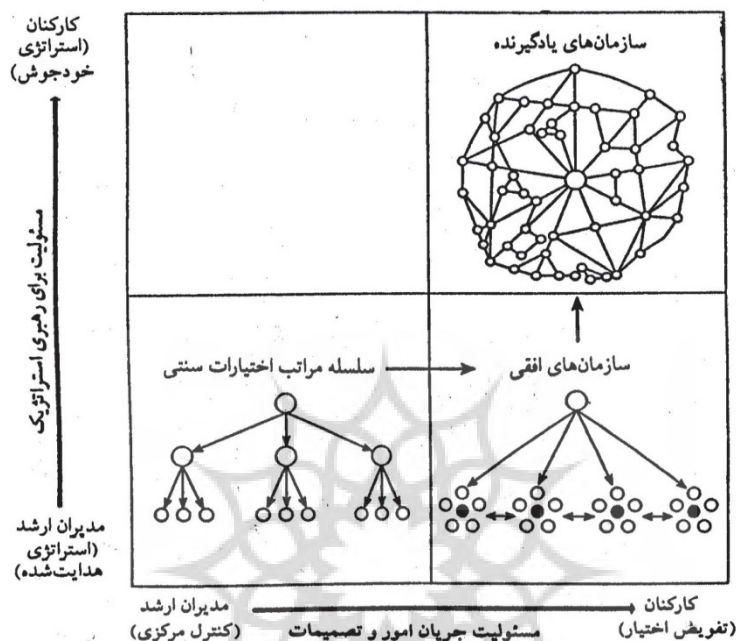
سنگه تکامل سازمانی، از سنتی تا یادگیرنده را در شکل زیر به خوبی شرح می‌دهد:

(دفت، ۱۳۷۷: ۹۶۸)

1. Finger and Breatar
2. Padler
3. Bourgoovin
4. Poydel



سیر تکامل سازمان یادگیرنده



اصول و فرامین سازمان‌های یادگیرنده (شاخص‌های شناخت و سنجش آنها)

تمایز بنیادی بین سازمان‌های فراگیر و سازمان‌های سنتی در سلطه و برتری چند اصل پایه قرار دارند به همین علت است که اصول سازمان‌های فراگیر که اصولی حیاتی است. (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۲)

۱- تفکر سیستمی

«نظریه سیستم‌ها به مفهوم عام خود در واقع کامل‌ترین و جدیدترین چارچوب فکری است که بشر امروزی در راه کشف حقایق و تمیز خطا از ثواب برای خود ساخته است. این منطق محصول عمر انسان متمدن است که مراحل تکامل خود را طی نموده است» (جمعی از نویسندگان، ۱۳۷۸: ۹۴). روش سیستمی (به طور کلاسیک نظریه کلی و عمومی سیستم‌ها) از سوی فون برتالانفی در سال ۱۹۴۵ مطرح شد

(دوروسینی، بیشون، ۱۳۷۴: ۶۹). سیستم مجموعه‌ای از اجزاء است که برای بقاء نیازمند هماهنگی با یکدیگرند. سنگه بر همین اساس تأکید زیادی بر آن دارد. او اصل تفکر سیستمی را مهم‌ترین فرمان و اصول سازمان‌های یادگیرنده می‌داند. ایده‌پرداز نظریه سازمان‌های یادگیرنده به دلیل اهمیت ویژه این اصل از اصول سازمان‌های یادگیرنده نام کتاب معروف خود را بر این اصل استوار ساخته و آن را پنجمین فرمان نامیده است. او می‌گوید: من تفکر سیستمیک را فرمان پنجم نامیدم زیرا معتقدم که آن سنگ زیربنای تمامی پنج فرمان فراگیری در این کتاب است. این تفکر است که ما را تشویق به تغییر در ذهنیت خود می‌کند به گونه‌ای که پدیده‌ها را در کل ببینیم، انسان را به جای آن‌که تنها و منفعل مشاهده کنیم، به عنوان بازیگری فعال در جهت به وجود آوردن آینده خود بدانیم. این تفکر زیر بنای چگونگی نگرش سازمان‌های فراگیر به جهان پیرامون خود است (سنگه، ۱۳۷۷: ۸۹). او به اشتباه متداولی که در خصوص حل مسائل (جدایی از نظریه سیستم‌ها) وجود دارد اشاره می‌کند و می‌گوید: «از سنین کودکی به ما یاد داده شده است که برای اینکه مشکلات و مسائل پیچیده را حل کنیم آنها را به قسمت‌های کوچک‌تر تقسیم کنیم. این عمل مشکل بزرگتری ایجاد می‌کند، با این کار توانایی برای ارتباط منطقی بین فعالیت‌های خود را از دست خواهیم داد.» (سنگه، ۱۹۹۰). به این ترتیب او تنها راه حل مشکلات را در ترکیب اجزاء با یکدیگر می‌داند و تأکید دارد «از بسیاری جهات بزرگ‌ترین رسالت تفکر و نگرش سیستمی وحدت بخشیدن به دانش‌های بشری در زمینه‌های مختلف علوم است.» (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۱۸). به کمک تفکر سیستمی می‌توانیم بفهمیم چگونه مشکلات و مسائل را به طور مؤثرتر حل و فصل نماییم. یکی از مشخصات مهم سیستم‌ها ارتباط و همبستگی اجزاء مرتبط در هر سیستم با به عنوان یک «کل» واحد است. اگر مجموعه به صورت یک «کل» واحد در نظر گرفته شود، قطعا مقاومت در برابر شکست افزایش می‌یابد. در نگرش سیستمی مدیر از دیدگاه کلی به سازمان توجه می‌کند. آن را به صورت جزئی و یا بخشی از محیط بزرگ به حساب می‌آورد. در این نگرش فعالیت هر بخش از سازمان به مقیاس مختلف و متفاوت بر فعالیت سایر بخش‌ها اثر می‌گذارد. در نگرش سیستمی هر سیستم به نوبه خود ممکن است به صورت یک سیستم فرعی از سیستم بزرگتر عمل کند (استونر،

(۱۳۷۵: ۷۲). اغلب انسان‌ها در برخورد با مشکلات تمایل به فرافکنی یعنی نسبت دادن آن به عوامل بیرونی و دیگران دارند، اما سنگه بر خلاف تصور رایج معتقد است، «اغلب مشکلات سازمانی ناشی از بی‌کفایتی افراد نیست، بلکه مشکل اساساً ریشه در طراحی ضعیف سیستم‌هاست. تفکر سیستمی به ما می‌آموزد که هیچ‌چیزی در بیرون از سیستم که سبب بروز مشکلات باشد نیست، باید دانست که تمامی اسباب و علل مسائل در درون سیستم نهفته است» (سنگه، ۱۳۷۷: ۸۵). تفکر سیستمی فرض می‌کند که هیچ شرایط بیرونی وجود ندارد که نقص مشکلات شما باشد و این‌که شما و علت مشکلات شما قسمتی از یک سیستم واحد هستند، راه‌حل درمان است که بستگی به رابطه شما با دشمنان دارد (رشف: ۲۰۰۳). سال‌ها پیش والت کلی سخن حکیمانه‌ای بیان کرد و گفت: «ما دشمن را ملاقات کرده‌ام او خود ماست» (سنگه، ۱۳۷۷: ۷۰). سنگه «بازخورد» را اولین سنگ‌بنای زبان سیستمی می‌داند. او آغاز تغییر در نگرش و بروز تفکر سیستمی را تمرین و ممارست در شناخت مفهوم «بازخورد» در سیستم‌ها می‌داند. مفهوم «تأخیر» پس از «بازخورد» دومین سنگ‌بنای زبان سیستمی از دیدگاه اوست. او نتیجه می‌گیرد این دیدگاه، سیستم‌ها را به سوی دیدگاه بلند مدت هدایت می‌کند (سنگه، ۱۹۹۰). حرف آخر را در تفکر سیستمی، اهرم‌های عملیاتی می‌زنند. ساز و کارهایی که سبب تغییرات عمده و پیشرفت در سیستم‌ها می‌گردد. (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۴۵)

## ۲- آرمان مشترک

«همدلی از هم‌زبانی بهتر است»

هدف در سازمان‌های یادگیرنده، تلفیق اهداف فردی و اهداف سازمانی است. «اساساً سازمان یادگیرنده محقق نمی‌شود مگر آن‌که اهداف انسان‌های خلاق و دانش‌آفرین با اهداف سازمان یکی شده و در این یک‌سویی و هم‌جهتی، رشد و یادگیری پدیدار گردد» (فرهمنده، ۱۳۸۲: ۳۳۶). آرمان مشترک اولین قدم برای اجازه دادن به فردی است که اعتمادی برای شروع کار با دیگران را ندارد (رشف، ۲۰۰۳). آرمان مشترک زمانی پدید می‌آید که افراد ایده‌ها و آرمان‌های خود را به اشتراک می‌گذارند (سنگه، ۱۹۹۰: ۷). در حقیقت احساس مشترک از اهداف، دیدگاه‌ها و ارزش‌های کاری است. اگر یک آرمان

سازمان را هدایت می‌کند، باید مشترک باشد و اعضاء سازمان آن آرمان و ایده را نظر و ایده خود بدانند (بالدونی، ۲۰۰۱). تنها با تلفیق آرمان‌های افراد یک سازمان و توسعه این آرمان‌ها در یک مسیر مشخص و معمول است که می‌توان یک آرمان مشترک را ایجاد کرد (لارسن، مک اینرنی و نیکوئیست، ۱۹۹۶). سنگه معتقد است «آرمان مشترک برای ایجاد سازمان فراگیر عنصری حیاتی است، در حقیقت ایده فراگیری خلاق «توسعه توانایی در جهت خلاقیت» بدون وجود یک غایت و هدف که شخص را به حرکت و فعالیت وادار می‌کند، کاملاً بی‌معنی و رویایی خواهد بود» (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۶۰). افرادی که در آرمان مشترک شریک و سهم‌نشانند ممکن است چندان در سازمان مشارکت نکنند. وقتی یک ایده و آرمان مشترک وجود دارد، تمامی افراد برای رسیدن به هدف مشترک فعال خواهند شد، در آن زمان است که یاد می‌گیرند، نه به این دلیل که به آنها گفته شده در فعالیت‌ها شرکت کنند، بلکه آنها شخصا برای رسیدن به تعالی سازمان فعال می‌شوند (سنگه، ۱۹۹۰). ایجاد آرمان مشترک اولین گام در به‌وجود آوردن اعتماد متقابل و همبستگی در سازمان است. از طریق آن می‌توان به اهداف و دیدگاه‌های علمی مشترک دست یافت و همبستگی و همفکری را محقق ساخت. (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۶۳). «همبستگی و همدلی نیرویی است که دل‌ها را بهم پیوند می‌دهد و اهداف افراد و گروه‌ها را با اهداف سازمان یکی می‌سازد» (فرهمند، ۱۳۸۲: ۳۳۶). اولین قدم در ایجاد قاعده‌ای برای خلق آرمان مشترک، رهایی از تصور سنتی است که در سازمان‌ها از آرمان مشترک وجود دارد. در بسیاری از سازمان‌ها آرمان از بالا به پایین و طی فرآیند رسمی بدون هیچ اتفاق نظری از طریق مدیران ارشد مشخص می‌شود (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۶۹). در صورتی که افراد و کارکنان در آرمان مشترک شریک و سهم‌نشانند، ممکن است چندان در فعالیت‌ها سازمان مشارکت نکنند (لارسن، مک اینرنی، نیکوئیست، ۱۹۹۶). سنگه معتقد است: «خلق آرمان مشترک عنصر اصلی و اساسی در وظایف رهبر یک سازمان است. بیل او براین مدیر هانور آن را «جمع‌آوری ایده‌ها» نامید. او آن را بسیار مهمتر و دشوارتر از دیدن گزارشات روزانه یا تغییر ساختار سازمانی می‌داند که اکثر وقت مدیران و رهبران باید صرف آن شود. خلق آرمان به این معنی نیست که آنها دستوراتی را طی بخشنامه‌ها و... به کارکنان ابلاغ نمایند، بلکه ایجاد شرایطی برای خلق آرمان است» (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۷۱)

### ۳- مدل‌های ذهنی

«ریشه حل مسائل تفکر و منشاء تفکر، ایجاد مدل‌های ذهنی است.» (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۲۱)

«مدل‌های ذهنی، روش نگرش فرد به دنیا و چارچوبی است برای فرآیندهای شناختی ذهن. به عبارتی دیگر، تعیین کننده چگونگی تفکر و عمل فرد است» (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۱). «مدل ذهنی هر شخص راه نگرش او به جهان است به عبارت دیگر مدل ذهنی مشخص می‌کند که ما چگونه فکر می‌کنیم و چگونه عمل می‌کنیم» (لارسن، مک اینرنی، نیکوئیست، ۱۹۹۶). سنگه معتقد است: انسان‌ها براساس مدل‌های ذهنی خود عمل می‌کنند نه براساس قول و قرار و سازماندهی (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۳۴). کریس آرجیس مدرس دانشگاه هاروارد که قریب به ۳۰ سال بر روی مدل‌های ذهنی مطالعه کرده است می‌نویسد، افراد همیشه بر اساس تصویر ذهنی خود از دنیا و پیرامون آن رفتار می‌کنند (سنگه، ۲۰۰۴). سنگه معتقد است «تصاویر ذهنی در واقع بخش فعال ذهن ما هستند که ما را به عملی وا می‌دارد» (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۲۲). بر اساس نوشته ابرت و ابرت (۱۹۹۵) آنها ذهنیت را غالباً مهم‌تر و مطلوب‌تر از واقعیت می‌دانند. آنان معتقدند اگر ذهنیت بد باشد، پس واقعیت حتماً بدتر خواهد بود (سنجری، ۱۳۸۲: ۵۶).

مدل‌های ذهنی در تمام افراد وجود دارد. مدل‌های ذهنی تصاویر، فرضیات و داستان‌هایی است که با خود به همراه داریم. مدل‌های ذهنی تصور ما از جهان است (لارسن، مک اینرنی، نیکوئیست، ۱۹۹۶). «مدل‌های ذهنی و قوانین مرتبط بر آنها ما را قادر می‌سازد که نیروهای طبیعی وجود خود را به گونه‌ای مؤثر و سالم آموزش دهیم و از آنان بهره‌ای بیشتر و بهتر ببریم» (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۳۶). موفقیت عظم کمپانی شل در بحران‌های نفتی هشتاد میلادی عمدتاً بر اثر آشنایی رهبران این شرکت با چگونگی برخورد با مدل‌های ذهنی مدیران بوده است. شل دریافت که باید به مدیران خود کمک کند تا آنها تصویر روشنی از مفروضات پس ذهن خود به دست آورند و آنها این راه را بقا در بازار می‌دانستند (سنگه، ۱۳۷۸: ۲۲۶). یکی از دلایل شکست سازمان‌ها، فقدان سازگاری الگوی ذهنی آنها با واقعیت‌های محیطی است. الگوی ذهنی سازمان، نحوه نگرش و جهان‌بینی سازمان را نشان می‌دهد. برای سازمان‌ها هیچ چیز خطرناک‌تر از الگوی ذهنی خشک و غیرقابل انعطاف نیست (الوانی، ۱۳۷۳: ۴). هدف از مدل ذهنی

این نیست که یک توافق بین افراد و هم شکل شدن تمام کارکنان باشد، بلکه مدل ذهنی این است که تمامی آنها حق بروز و آزمایش داشته باشند و سازمان موظف است این شرایط را مهیا کند. (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۴۱)

#### ۴- قابلیت‌های شخصی

«بدون آموختن اعضاء سازمان، قطعا سازمان فراگیر نخواهد بود.» (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۷۵)

هسته اصلی و محور مرکزی هر سازمان که به عنوان ثروت سازمان محسوب می‌شود نیروی انسانی آن سازمان است. در نگرش سنتی خبری از خلاقیت و توسعه توانایی‌های فردی نیست. روابط بین کارمند و سازمان در بهترین حالت انجام تعهد در قرارداد بین آنهاست. نه فرد، خود را به سازمان بیش از آن متعهد می‌داند و نه سازمان از فرد انتظار بیش از آن دارد، اما «در سازمان‌های یادگیرنده قلب راهبرد رهبری بر اساس مدل تعهد نسبت به ارتقاء و توسعه مهارت‌های فردی استوار است» (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۱۹).

«در سازمان‌های یادگیرنده محیطی مساعد فراهم می‌شود تا افراد خلاق، آرمان‌گرا در سازمان در محیطی امن و آسوده، قوانین و فرامین، مهارت‌های فردی را آموخته و به‌کار گیرند» (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۰)

«بسیاری خلاقیت و توسعه مهارت‌های فردی را تنها مختص یک سری افراد خاص و نخبه می‌داند و آن را یک امر وراثتی می‌داند نه اکتسابی. با تحقیقاتی که در این خصوص انجام گرفته این موضوع کاملا مردود دانسته شده است. برای مثال تحقیقی که بر روی ۴۶۱ نفر خلاق و مبتکر (مرد و زن) صورت گرفت به این نتیجه رسیدند که کمتر از ۱٪ دارای خلاقیت‌های استثنایی (مانند انیشتن، پیکاسو و...) بودند، ۱۰٪ از خلاقیت بالایی برخوردارند و ۶۰٪ نیز تا حدی خلاق بوده‌اند و در کار از خود ابتکار عمل به‌خرج می‌دهند» (رابینز، ۱۳۷۸: ۲۳). این تحقیق به راحتی اثبات می‌کند که به‌دست آوردن خلاقیت نیازمند توجه به توسعه مهارت‌های فردی است که سازمان‌ها بسیار در این امر می‌توانند نقش آفرینی کنند. شرکت کیوسرا<sup>۱</sup> نمونه سازمان‌هایی است

که بدین موضوع توجه ویژه‌ای نموده است «این شرکت با ایجاد شرایط خلاق برای کارکنانش از بدو شروع فعالیت در طی سی سال، ۲ بیلیون دلار فروش، بدون دیناری استقراض، داشته است. این در حالی است که تا قبل از آن در پایین‌ترین رده اعتبار و دارایی نسبت به رقبای خود بود و درحال حاضر بسیاری از کمپانی‌های حتی ژاپنی نسبت به آن غبطه می‌خورند» (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۷۶). خلاقیت موجب می‌شود چیزهای جدید آشنا به نظر برسند و چیزهای آشنا جدید. خلاقیت اصالت و بدیع بودن و یک جفت چشم تازه (برای نگرستن به مسائل) داشتن است. (فرهمند، ۱۳۸۲: ۳۲۸)

قابلیت‌های فردی چیزی فراتر از مهارت‌های اکتسابی و قدرت است، هر چند توانایی را می‌توان بر این دو بنا نهاد. قابلیت فردی توانا بودن، نگرش خلاق به زندگی داشتن و خلاق زیستن در مقابل انفعال است. قابلیت و توانایی شخصی با معنی جدید، مفهومی است که پیتر سنگه در ادبیات مدیریت نوین وارد نموده است (شفاعی، ۱۳۷۹: ۱۷۷). مازلو در حرم سلسله مراتب نیاز، آخرین مرحله را خود شکوفایی می‌داند. ولی از نظر سنگه این اولین مرحله و نقطه شروع سازمان‌های یادگیرنده به شمار می‌آید. «از نظر او شرط لازم سازمان یادگیرنده، کارکنان و مدیران خلاق و خود شکوفا است. هرگاه سازمانی کمک کرد افراد، توانایی‌ها و استعداد هایش را شناخته و به رشد و توسعه آنها همت گمارند به‌طور دائم فرا می‌گیرند و خلاق و آفریننده می‌گردند. از چنین سازمانی است که سازمان یادگیرنده ایجاد می‌شود.» (فرهمند، ۱۳۸۲: ۳۳۲)

##### ۵ - یادگیری جمعی

کلمه «تیم» و «کارتیمی» کلمه‌ای ناآشنا، تازه و جدیدی نیست. اولین سازمان‌هایی که به قدرت خارق‌العاده تیم‌ها پی بردند شرکت‌های موفق و پیروز ژاپنی بودند. اکنون ارزش کار تیمی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. روحیه جمعی موجب افزایش انگیزه اعضا و کارکنان شده و باعث می‌شود افراد در زمان بروز مشکلات خود را سهیم دانسته و در امور مشارکت نمایند. «در دنیای امروز دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند به نیرو و توانایی تعداد معدودی از افراد با هوش و بسیار کارآمد سازمان متکی باشند، باید همه افراد به صورت جمعی مشارکت داده شوند» (شیبا، ۱۳۸۰: ۲۳۷). توجه به ویژگی‌های تیم از مطالعات

اواخر دهه ۱۹۴۰ نشات می‌گیرد. در دهه ۱۹۷۰ بلین از بازی‌های تجاری برای توصیف نقش تیم‌ها استفاده کرد. بیست سال پیش تصمیماتی که در شرکت‌هایی چون ولوو، تویوتا، جنرال هودز در رابطه با تشکیل تیم گرفته شد به صورت خبرهای جالب منتشر گردید، زیرا شرکت‌های دیگر با این اندازه و وسعت دست به چنین کاری نزنده بودند. ولی امروزه وضع کاملاً عوض شده است، سازمانی که از این روش استفاده نکند خبرساز می‌شود (رابینز، ۱۳۷۸: ۵۳۵). «تغییرات سریع و با شتاب محیطی برای سازمان‌ها چاره‌ای جز روی آوردن به کار تیمی نگذاشته است. روحیه تیمی باعث افزایش تلاش افراد و در نتیجه افزایش بازدهی کل گروه و سازمان خواهد شد.» (رابینز، ۱۳۷۸: ۴۸۲)

بر اساس نتایج یک کار تحقیقاتی در سال ۱۹۸۷، حدود ۲۸٪ از بزرگترین شرکت‌ها کارهایشان براساس روحیه تیمی بود، در حالی که در سال ۱۹۹۶ این رقم به عدد عجیب و ۷۸٪ افزایش یافته است (رحمانپور، ۱۳۸۲: ۳۴). «مسئله اصلی در کار تیم درک مشترک و گروهی نسبت به مسائل است، آنان در خصوص مسائل و مشکلات موجود باید به درک و فهم مشترک برسند و برای هدف روشن و مشخص تلاش کند» (سنگه، ۱۳۷۷: ۲۹۸).

«سنگه معتقد است: یادگیری تیمی جایی اتفاق می‌افتد که افراد برای دستیابی به چشم‌انداز مشترک با یکدیگر همکاری کنند» (باران دوست، رحمانی، ۱۳۸۲: ۶۷). گفتگو قلب فراگیری تیمی و فرمان یادگیری تیمی با «گفتگو» آغاز می‌شود. گفتگو در اصل رد و بدل معانی ذهنی است که توسط عضو زبان صورت می‌گیرد. گفتگو از نظر لغوی از ریشه یونانی «دیالوگوس» گرفته شده است. دیا به معنی «درون» و «لوگوس» به معنی «کلمه یا معنی» است، که در مجموع گفتگو، معنایی است که از درون می‌گذشته و در حرکت بوده است (سنگه، ۱۳۷۷: ۳۰۴). هدف از گفتگو ایجاد روحیه کار تیمی است، بدون گفتگو هیچ کار تیمی آغاز نمی‌شود، سنگه معتقد است فرمان یادگیری تیمی با گفتگو «دیالوگ» آغاز می‌شود. (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۷)

«هدف از گفتگو چیزی جز رسیدن به راه مشترک و نهایتاً حل مسئله نمی‌باشد از طریق کار گروهی و گفتگو با یکدیگر است که هوش و ابتکار جمعی پرورش می‌یابد.» (شیبا، ۱۳۸۰: ۲۴۲)

«در سازمان‌های یادگیرنده تفاوتی عمده بین «گفتگو و مباحثه» وجود دارد. به ظاهر



گفتگو و مباحثه دو مقوله یکسان است، اما این دو تفاوت‌های محتوایی بسیاری دارند. در گفتگو رد و بدل حرف و کلام وجود دارد و به همان گونه که در مباحثه وجود دارد ولی در مباحثه هدف پیروزی یکی بر دیگری است. در حالی که در گفتگو هدف ورای فهم تک تک افراد است، هدف غایی در مباحثه غلبه کردن فردی بر فرد دیگر است. در گفتگو کسی پیروز میدان نیست بلکه همه با هم برای رسیدن به معنی مشترک در تلاش‌اند.» (شیبا، ۱۳۸۰: ۳۰۴)

### ویژگی‌های رهبری در سازمان‌های یادگیرنده

شریزه‌ایم رهبری را فراگرد اجتماعی می‌داند که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند (رضائیان، ۱۳۸۰: ۳۷۵). کونتر و او دانل رهبری را معمولاً به عنوان قدرت، هنر یا فرایند هنر نفوذ کردن در مردم می‌دانند به گونه‌ای که با اشتیاق در جهت تحقق اهداف گروهی کوشش نماید (کونتر و او دانل، ۱۳۸۱: ۱۰). به عقیده پیتر سنگه ایجاد سازمان‌های یادگیرنده نه تنها مشکل نیست بلکه کاملاً مورد پذیرش کلیه افرادی است که از یک حداقل آشنایی با آن برخوردارند اما مانع اصلی در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده مسئله رهبری است مردم درک واقعی از نوع مشارکتی که برای ساختن چنین سازمانی لازم است را ندارند این وظیفه عظیم به عهده رهبران سازمانی است که سازمان‌های یادگیرنده را به صورت علمی و فراگیر به مردم معرفی می‌کنند (ابویی اردکانی، ۱۳۷۹: ۷). دفت نیز معتقد است: منشأ پیدایش سازمان‌های یادگیرنده مغز و اندیشه رهبران اندیشمند است. باید رهبری اندیشمند وجود داشته باشد تا سازمان یادگیرنده به وجود آید (دفت، ۱۳۷۷: ۹۷۰). نگرش جدید نسبت به رهبری در سازمان‌های فراگیر بر نکات ظریف تر و حائز اهمیت‌تری تکیه می‌کند. ادسیمون تأکید دارد، اولین دستاورد حائز اهمیت در ایجاد سازمان‌های فراگیر پی بردن به مسئولیت‌های جدید مدیران است. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون هدایت یک رهبر و مدیر ارشد به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود (سنگه، ۱۹۰۰). در یک سازمان فراگیر رهبران «طراح، ناظر و معلم» هستند. (سنگه، ۱۳۷۵: ۴۳۴)

### ۱- رهبر در نقش طراح

عمل طراحی به ندرت قابل رویت است و معمولاً در پشت صحنه اتفاق می‌افتد. نتایجی که امروز ما شاهد آن هستیم ثمره کارهایی است که در گذشته انجام شده است و کار امروز ثمرات خود را در آینده نشان می‌دهد. رهبران سازمان‌های یادگیرنده طراحی سیاست‌ها، راهبردها و سیستم‌های سازمان را با رویکرد «جمع‌آوری ایده‌ها» انجام می‌دهند، در عمل نیز هنر رهبری این است که در هر لحظه بتواند بنا بر موقعیت، توانایی‌های افراد را با نیازمندی‌های موجود وفق دهد و مناسب‌ترین راهبرد را با توجه به زمان و مکان برگزیند.

بیل اوبراین می‌گوید: «طراحی ساختار سازمان به غلط جابجایی کردن چند خط و جعبه قلمداد شده است، در حالی که اولین گام در طراحی ساختار سازمان عبارت است از طراحی ایده‌ها، نقطه نظرهای حاکم، مقاصد، آرمان، ارزش‌های بنیادین که افراد به آنها باور دارند و با آنها زندگی خواهند کرد.» (سنگه، ۱۳۷۵: ۴۳۸)

### ۲- رهبر در نقش ناظر (خدمتگزار)

پایه و اساس سازمان یادگیرنده بر وجود رهبران «خدمتگزار» گذاشته می‌شود، یعنی کسانی که خود را وقف دیگران و سازمان می‌کنند. وجود رهبری که به‌عنوان بازیگر برجسته در صحنه ظاهر شود و سازمانی ایجاد کند، مناسب سازمان یادگیرنده نیست، رهبران قدرت خود را تفویض می‌کنند و عقیده‌ها و اطلاعات را به دیگران می‌دهند. در سازمان یادگیرنده ایجاب می‌کند که رهبر خود را وقف سازمان کند. (دفت، ۱۳۷۷: ۹۷۱)

بهترین طریق منزلت بخشیدن به نقش رهبر به «عنوان ناظر» در چهارچوب ساختمان یک سازمان فراگیر این نکته است که چگونه تک تک افراد نسبت به کاری که ترجمان نگرش‌ها و نقطه نظرهای خودشان است پایبند هستند. رهبر ارتباطی بی‌همتا با دور پردازی‌ها و نگرش‌های شخصی خود برقرار می‌سازد، در حقیقت او به مثابه ناظر دورپردازی‌ها عمل می‌کند. (سنگه، ۱۳۷۷: ۴۴۲)

«در سازمان‌های فراگیر ممکن است رهبران کار را از طریق دنبال کردن آرمان‌های خود آغاز کنند، زمانی که یاد می‌گیرند به دقت به نقطه نظرهای دیگران گوش دهند،

متوجه می‌شوند که دیدگاه‌های خودشان تنها بخشی از تصویری وسیع‌تر بوده است. این مطلب به هیچ‌عنوان موجب تقلیل مسئولیت رهبر نسبت به آرمان نمی‌شود، بلکه آن را عمیق‌تر نیز می‌کند. سیمون این مطلب را چنین بیان می‌کند: تمایل فرد به کنار نهادن پیش‌فرض‌های خود ناشی از توان وی در ایفای نقش نظارت بر دور اندیشه‌ها و آرمان‌هاست. آرمان افراد دیگر مایملک ایشان نخواهد بود، بلکه بدل به یک ندای همگانی خواهد شد.» (سنگه، ۱۳۷۷: ۴۵۰)

### ۳- رهبر در نقش معلم

بخش اعظم قدرتی که رهبران می‌توانند بدان دست یابند، در کمک به دیگران برای دست یافتن به تصویری دقیق‌تر، پرمعنی‌تر و قدرت‌بخش‌تر از واقعیات نهفته است. رهبر به عنوان یک «معلم» یک متخصص سلطه‌جو نیست، بلکه او فردی است که وظیفه‌اش آموزش افراد برای تصحیح چشم‌انداز آنها از واقعیت است. رهبر به عنوان «معلم»، فردی است که به تمام افراد کمک می‌کند تا در تلاش مستمر برای کسب چشم‌اندازهای عمیق‌تر و واضح‌تر از واقعیت جاری درگیر شوند و سهم مؤثری را برعهده بگیرند. «رهبر در نقش معلم در سازمان‌های یادگیرنده به دنبال این نیست که به دیگران یاد بدهد چگونه ببینند، او در پی آن است که فراگیری را در ایشان پرورش دهد. چنین رهبرانی در داخل سازمان به افراد کمک می‌کنند تا نگرش و فهم سیستمیک خود را توسعه دهند. پذیرش چنین مسئولیتی پادزهری است در مقابل یکی از متداول‌ترین نقاط ضعف رهبران که آن عبارت است از دست دادن تعهد و پایبندی نسبت به حقیقت.» (سنگه، ۱۳۷۷: ۴۵۶)

### یافته‌های پژوهش

نمونه مورد بررسی شامل ۱۰۰ نفر بوده است که ۶۳/۶ درصد مرد و ۳۶/۴ درصد زن بوده‌اند.

جدول ۱- میزان تفکر سیستمی

ردیف	نظر	فراوانی	درصد	درصد معتبر
۱	خیلی کم	۳۳	۳۲/۷	۳۷
۲	کم	۴۹	۴۸/۵	۵۵/۱
۳	زیاد	۷	۶/۹	۷/۹
۴	بی پاسخ	۱۱	۱۱/۹	
	جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

میانگین‌های تفکر سیستمی در معاونت آموزشی ۲/۷۱ به دست آمد. این میزان در مقایسه با میانگین همین شاخص در پژوهشی که در سال ۱۳۸۳ در معاونت آموزش صورت گرفته بود (۲/۰۱) به میزان ۰/۷ رشد را نشان می‌دهد و این نتایج بیانگر آن است که با وجود این افزایش هنوز تا حد مطلوب فاصله دارد.

بنابر نتایج به دست آمده - همان‌طور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد - در حالی که ۶/۹ درصد از پاسخگویان موافق حاکم بودن تفکر سیستمی در معاونت آموزشی هستند، ۳۲/۷ درصد از پاسخگویان در حد کم و خیلی کم موافق وجود تفکر سیستمی در معاونت آموزش می‌باشند. بنابر این می‌توان نتیجه گرفت، معاونت آموزشی با اصل تفکر سیستمی فاصله دارد. به عبارتی بر اساس یافته‌های تحقیق هر یک از بخش‌ها تنها پیشرفت حوزه کوچک خود را دنبال می‌کند. برای آنان پیشرفت حوزه‌های دیگر و یا کل حوزه از اهمیت کمی برخوردار است به طوری که حتی در استفاده از تجهیزات و امکانات تقریباً اکثر بخش‌های حوزه امکانات و تجهیزات را تنها برای خود می‌خواهند و توجهی به نیاز دیگر بخش‌های حوزه (هرچند هم کم نیازمند باشند) ندارند، به عبارتی نگاه جزئی‌نگری، بجای نگرش سیستمی و کل‌نگری در معاونت آموزش حاکم است. همچنین نتایج تأکید دارد، افراد برای حل مشکلات خود کمتر پاسخ را از درون خود می‌یابند و خیلی کم اتفاق می‌افتد تا نقش خود را در به وجود آوردن مسئله بدانند. در صورت بروز اشکال و اشتباهی در انجام کارها بیشتر به دنبال مقصری در بیرون هستند. شرایط حاکم به صورتی است که افراد به ندرت تشویق

می‌شوند تا یاد بگیرند برای حل مشکلات باید پاسخ را از درون خود بیابند و کمتر علاقمند دریافت نتایج فعالیت‌های خود هستند.

جدول ۲- میزان یادگیری جمعی

ردیف	نظر	فراوانی	درصد	درصد معتبر
۱	اصلاً	۵	۵	۵/۴
۲	خیلی کم	۴۰	۳۹/۶	۴۳
۳	کم	۴۰	۳۹/۶	۴۳
۴	زیاد	۸	۷/۹	۸/۶
۵	بی پاسخ	۷	۷/۹	
	جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

میانگین‌های یادگیری جمعی یا کار تیمی در این معاونت ۲/۵۵ به دست آمد. این میزان در مقایسه با میانگین همین شاخص در پژوهشی که در سال ۱۳۸۳ در معاونت آموزش صورت گرفته بود (۲/۶۸) به میزان ۰/۱۳ کاهش را نشان می‌دهد. بنابر نتایج به دست آمده - همان‌طور که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد - ۷/۹ درصد از پاسخگویان در حد زیاد موافق حاکم بودن کار تیمی در معاونت هستند و این در حالی است که ۳۹/۶ و ۳۹/۶ درصد از پاسخگویان در حد کم و خیلی کم بر وجود یادگیری جمعی در معاونت تأکید دارند. به همان‌گونه در ادبیات پژوهش اشاره شد، یکی از عوامل مهم و کلیدی توسعه یافتگی در سازمان‌های یادگیرنده توجه و حمایت جدی به تشکیل تیم و گروه و کمک به افزایش توانایی و مهارت اعضاء به کار تیمی و جمعی است. اما همان‌طور که در نتایج به دست آمده است در معاونت آموزشی باید حمایت بیشتری از تشکیل تیم یا گروه (کاری) از سوی مسئولین (به هر دلیلی) صورت بگیرد. نتایج بیانگر آن است در گروه‌ها کمتر مشاهده می‌شود افراد خود هدفشان را مشخص نمایند، به عبارتی اهداف از سوی مسئولین (یا گروه‌های دیگری) از قبل تعیین شده و افراد در همان مسیر حرکت می‌کنند. گروه‌های (ناچیز) موجود این اعتقاد را دارند که معاونت بر اساس نظریات و

توصیه‌های کارشناسی آنان باید عمل کند تا کار تیمی آنان بی‌فایده نباشد، در غیراین صورت علاقه‌ای به بیان نظریات اصلاحی چندان وجود نخواهد داشت. البته نتایج تأکید دارد گروه‌ها و اعضا آنها نیز توسعه زیادی نیافته‌اند. در تیم‌ها این قابلیت به‌وجود نیامده و در حد ناچیزی افراد بدون در نظر گرفتن مقام، رتبه، فرهنگ و غیره ... با یکدیگر گفتگو و تبادل نظر می‌کنند. از این رو برگزاری جلسات ثابت و دوستانه‌ای که لازمه کار تیمی برای نزدیکی و اصلاح افکار و ایده‌های اعضا می‌باشد باید بیشتر شود

جدول شماره ۳ - میزان قابلیت‌های شخصی

ردیف	نظر	فراوانی	درصد	درصد معتبر
۱	خیلی کم	۲۰	۱۹/۸	۲۱/۳
۲	کم	۵۴	۵۳/۵	۵۷/۴
۳	زیاد	۱۷	۱۶/۸	۱۸/۱
۴	خیلی زیاد	۳	۳	۳/۲
۵	بی‌پاسخ	۶	۶/۹	
	جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

میانگین‌های قابلیت‌های شخصی در معاونت آموزش با ۳/۳، در مقایسه با سایر شاخص‌های سازمان‌های یادگیرنده در معاونت آموزشی، از درصد بیشتری برخوردار است. این میزان در مقایسه با میانگین همین شاخص در پژوهشی که در سال ۱۳۸۳ در معاونت آموزش صورت گرفته بود (۲/۸۳) به میزان ۰/۲ رشد را نیز نشان می‌دهد. بنابر نتایج به‌دست آمده - همان‌طور که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد - ۱۶/۸ و ۳ درصد از پاسخگویان در حد خیلی زیاد و زیاد موافق بالا بودن قابلیت‌های شخصی در معاونت هستند، ۵۳/۵ و ۱۹/۸ درصد از پاسخگویان در حد کم و خیلی کم موافق وجود خلاقیت در معاونت می‌باشند. بر همین اساس با توجه به امتیاز آن در بالا بودن در مقایسه با سایر شاخص‌های معاونت برای تبدیل به یک سازمان یادگیرنده باید تلاش بیشتری را صرف نماید.

جدول شماره ۴- میزان مدل‌های ذهنی

ردیف	نظر	فراوانی	درصد	درصد معتبر
۱	اصلاً	۲	۲	۲/۲
۲	خیلی کم	۲۶	۲۵/۷	۲۸/۶
۳	کم	۴۴	۴۳/۶	۴۸/۴
۴	زیاد	۱۸	۱۷/۸	۱۹/۷
۵	خیلی زیاد	۱	۱	۱/۱
۶	بی پاسخ	۱۰	۹/۹	
	جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

میانگین‌های میزان مدل‌های ذهنی در معاونت آموزش ۲/۸۹ به دست آمد. این میزان در مقایسه با میانگین همین شاخص در پژوهشی قبلی (۲/۶۸) به میزان ۰/۲۱ رشد را نشان می‌دهد. بنابر نتایج به دست آمده - همان‌طور که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد - در حالی که ۱۷/۸ و ۱ درصد از پاسخگویان در حد زیاد و خیلی زیاد موافق توجه معاونت به ایده‌های ذهنی هستند، ۴۳/۶ و ۲۵/۷ درصد از پاسخگویان در حد کم و خیلی کم موافق حاکم بودن این شاخص در معاونت می‌باشند.

جدول شماره ۵- میزان آرمان مشترک

ردیف	نظر	فراوانی	درصد	درصد معتبر
۱	اصلاً	۱۳	۱۲/۹	۱۳/۸
۲	خیلی کم	۴۷	۴۶/۵	۵۰
۳	کم	۳۰	۲۹/۷	۳۱/۹
۴	زیاد	۴	۴	۴/۳
۶	بی پاسخ	۶	۶/۹	
	جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

میانگین میزان آرمان مشترک در معاونت آموزش ۲/۲۶ به دست آمد. این میزان در مقایسه با میانگین همین شاخص در پژوهشی مشابه قبلی (۲/۱۷)، ۰/۰۹ رشد را نشان می‌دهد. بنابر نتایج جدول شماره ۵، ۱۲/۹ درصد از پاسخگویان معتقد بودند آرمان مشترک اصلاً مورد توجه نبوده همچنین ۴۶/۵ و ۲۹/۷ این توجه را در حد خیلی کم و کم دانسته و تنها ۴ درصد از پاسخگویان موافق توجه به آرمان مشترک می‌باشند.

جدول شماره ۶ - رهبری

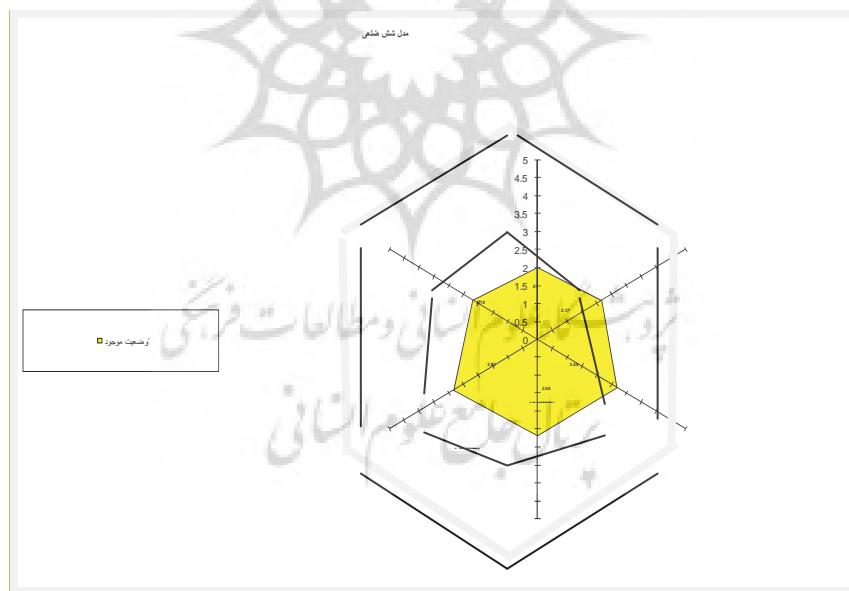
ردیف	نظر	فراوانی	درصد	درصد معتبر
۱	اصلاً	۱۱	۱۰/۹	۱۳/۱
۲	خیلی کم	۳۵	۳۴/۷	۴۱/۷
۳	کم	۳۱	۳۰/۷	۳۶/۹
۴	زیاد	۷	۶/۹	۸/۳
۵	بی پاسخ	۱۶	۱۶/۸	
	جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

میانگین‌های توجه رهبری در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در معاونت آموزش ۲/۴۰ به دست آمد. این میزان در مقایسه با میانگین همین شاخص در پژوهشی که در سال ۱۳۸۳ در معاونت آموزش صورت گرفت (۲/۰۱) به میزان ۰/۳۹ رشد را نشان می‌دهد و این نتایج بیانگر آن است که توجه مدیران در خلق سازمان‌های یادگیرنده بیشتر شده اما تا حد مطلوب فاصله زیادی دارد. به اعتقاد سنگه مانع اصلی در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده مسئله رهبری است. این وظیفه مدیران سازمان است که سازمان یادگیرنده را به صورت واقعی، عملی و فراگیر معرفی نمایند. منشاء پیدایش سازمان‌های یادگیرنده مغز و اندیشه مدیران اندیشمند است. باید مدیران اندیشمند وجود داشته باشند تا سازمان یادگیرنده به وجود آید. به همان گونه که اشاره شد مدیران سازمان‌ها یادگیرنده سه نقش اساسی «طراح، معلم، خدمتگزار» را دارند. برای به دست آوردن و تطبیق میزان رهبری در معاونت آموزشی با نقش‌های رهبران در سازمان‌های یادگیرنده میانگین ده گویه مربوط به رهبری را به دست آوردیم. همان‌طور که جدول شماره ۶ نشان می‌دهد



## بررسی روند تغییرات شاخص‌های سازمان یادگیرنده در معاونت آموزشی / ۱۳۳

در حالی که ۶/۹ درصد از پاسخگویان موافق حاکم بودن رهبرانی یادگیرنده در معاونت آموزش هستند، اما ۳۰/۷ و ۳۴/۷ درصد از پاسخگویان در حد کم و خیلی کم موافق وجود این تفکر در مدیران معاونت آموزش می‌باشند. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که کمتر اتفاق می‌افتد که مدیران دنبال یادگیری بیشتر باشند. آنان زمان کمی برای افزایش مهارت و دانش خود اختصاص می‌دهند. تعداد کمی از مدیران به فکر ارائه طرحی جدید و تازه برای بهبود وضع معاونت می‌باشند، برای آنان ارائه و عدم ارائه طرح ویژه، تفاوت چندانی ندارد. آنان در صورت داشتن یافته‌های جدید تمایل چندانی به تبادل بین کارکنان خود و آموزش به آنان ندارند. همچنین خیلی کم اتفاق می‌افتد مدیران تمایلی داشته باشند که در یک جو صمیمی مشکلات کارکنان را گوش داده و نسبت به حل آنها تلاش نمایند. بنابراین کارکنان به ندرت علاقه و اعتمادی برای بیان مشکلات و مسائل خود در نزد مدیران دارند.



### نتیجه گیری و پیشنهادات

. بر اساس ۵ اصل سازمان یادگیرنده و رهبری، یک مدل شش ضلعی ترسیم شده است. هریک از اضلاع آن براساس یکی از اصول سازمان یادگیرنده «تفکر سیستمی، آرمان مشترک، مدل ذهنی، قابلیت فردی، کار تیمی» و رهبری منظورگردید. برای سنجش میزان سازمان یادگیرنده در معاونت آموزشی میانگین هر یک از این اصول را به دست آورده و بر روی نمودار مشخص شد. در این مدل شش ضلعی وضعیت مطلوب ۵ فرض شده است.

بر اساس جدول شماره ۱ میانگین میزان تفکر سیستمی ۲/۷ به دست آمد که در مقایسه با میانگین همین شاخص در پژوهشی که در سال ۱۳۸۳ در معاونت آموزش صورت گرفت به میزان ۰/۷ رشد نشان می دهد، که البته تا وضع مطلوب هنوز فاصله دارد.

بر اساس جدول شماره ۲ میانگین میزان آرمان مشترک در معاونت آموزش ۲/۲۶ به دست آمد. این نتیجه بیانگر میزان ۰/۰۹ رشد در مقایسه با میانگین همین شاخص در پژوهش سال ۱۳۸۳ را نشان می دهد، که البته باید اشاره شود این میزان میانگین نشانگر آن است که تا وضع مطلوب هنوز فاصله وجود دارد.

همان گونه که در جدول شماره ۳ میانگین نشان داده میزان ایده های ذهنی ۲/۸۹ در معاونت آموزش نشان داده شده است. این نتیجه بیانگر میزان ۰/۲ رشد در مقایسه با میانگین همین شاخص در پژوهشی که در سال ۱۳۸۳ در معاونت آموزش صورت گرفته نشان می دهد، که البته تا وضع مطلوب هنوز فاصله دارد. شاخص دیگری که مورد محاسبه قرار گرفت، میزان قابلیت شخصی در معاونت آموزش بود. بر اساس نتایج به دست آمده میزان قابلیت شخصی با میانگین ۳/۰۳ بیشترین مقدار را در مقایسه با سایر شاخص ها داشته و این در حالی است که در مقایسه با میانگین همین شاخص در پژوهشی که در سال ۱۳۸۳ در معاونت آموزش صورت گرفته ۰/۲ رشد نشان می دهد.

جدول شماره ۵ میانگین میزان کار تیمی ۲/۵۴ را نشان می دهد. این شاخص تنها شاخصی بود که در مقایسه با میانگین آن در پژوهش سال ۸۳، کاهش (به میزان ۰/۱۴)

را نشان داده است.

آخرین شاخص مورد پرسش میزان توجه مدیران معاونت آموزش در تبدیل شدن معاونت به یک سازمان یادگیرنده بود. بر اساس جدول شماره ۶ میانگین این شاخص ۲/۴۰ را نشان می‌دهد که در مقایسه با میانگین پژوهشی که در سال ۸۳ صورت گرفته رشد میزان ۰/۲۱ را نشان داده است، که این میزان تا وضع مطلوب هنوز فاصله وجود دارد.

### پیشنهادات برای تبدیل معاونت آموزشی به سازمان یادگیرنده

حال برای بهبود هر یک از اصول سازمان یادگیرنده در معاونت آموزشی تا وضعیت مطلوب پیشنهادات زیر حول ۶ محور عمده ارائه می‌شود:

۱. جایگزینی تفکر سیستمی به جای تفکر جزئی نگری حاکم
۲. تهیه سیاست‌ها و راهبردها از طریق آرمان مشترک
۳. رهایی از پیش‌فرض‌ها و ذهنیت‌های محدود کننده
۴. افزایش دانش و مهارت فردی
۵. ایجاد روحیه کار تیمی و افزایش یادگیری جمعی
۶. توجه رهبری به عنوان مسئول اصلی خلق سازمان‌های یادگیرنده

### تفکر سیستمی

۱. با توجه به مهم بودن تفکر سیستمی در پیکره حوزه برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده ضروری است فرهنگ تفکر سیستمی و اصول آن جایگزین فرهنگ جزئی نگری (فرهنگ غالب حاکم) شود.
۲. فرهنگ جدید باید این قدرت را داشته باشد به افراد بیاموزد که در برخورد با مشکلات کمتر به عوامل بیرونی توجه نمایند. برای آنان باید این درک ایجاد شود که بیشتر مشکلات ناشی از شیوه‌ها و روش‌هایی است که آنان برای اجرا انتخاب کرده‌اند نه یک مقصر در بیرون.
۳. آنان باید تشویق شوند به جای تمرکز بر پیشرفت حوزه محدود خود به بهبود،

اقتدار و قوت کل حوزه بیندیشند زیرا در اثر نارسایی و ناتوانی از هر لحاظ (تجهیزات، امکانات، نیروی انسانی و...) قطعا کل سیستم و پیکره حوزه دچار صدمه خواهد شد.

۴. فرهنگ جایگزین باید این تفکر را به افراد بیاموزد که برای حل یک مسئله چندین راه را انتخاب کرده و در نهایت یک گزینه به عنوان بهترین از بین آنها برگزیده شود، نه آن که اولین گزینه و یا حتی کوتاهترین راه بهترین مسیر است.
۵. آنان باید بیاموزند در صورت بروز مشکلات و اشتباهات به جای توجه و توقف بر فرآیند در یک جزء از سیستم، به روابط بین اجزاء توجه نمایند.
۶. فرهنگ جدید باید این توانایی را داشته باشد که به افراد بیاموزد با تمرین و ممارست بازخورد فعالیت‌های خود را به دست آورند.
۷. کارکنان باید بیاموزند از طریق پی بردن به واقعیت‌های علت و معلولی از نگرش خطی و محدود رهایی یابند.

### آرمان مشترک

۱. در تهیه سیاست‌ها و اهداف اصلی حوزه از نقطه نظرات کارکنان در جلسات ثابتی که بدین منظور تدارک دیده می‌شود، استفاده شود. زیرا مسئول اجرای اهداف و سیاست‌ها و راهبرد حوزه کارکنان می‌باشند، تا آنان (ندانند یا نخواهند) با سیاست‌ها همگام شوند شاهد رشدی نخواهد بود.
۲. راه‌کارهایی تشویقی برای ارائه پیشنهادات و نقطه نظرات کارکنان و شرکت نمودن فعال در جلسات ثابتی که بدین منظور تشکیل می‌شود، پیش بینی و اجرا شود.

### ایده‌های ذهنی

۱. محیطی حاکم شود که افراد بتوانند به راحتی ایده‌های ذهنی و نقطه نظرات خود را در مورد مسائل مختلف صادقانه، آزاد و بدون واهمه‌ای بیان کنند، به جای آن که تنها یک شنونده صرف و مجری دستورات باشند.
۲. کارکنان (به خصوص مدیران) به جای آن که تنها بخواهند نظر و ایده خود را ابراز نمایند (و به عبارتی تحمیل کنند) و از آن حمایت و جانبداری کنند، سعی نمایند این

قدرت و توانایی را در خود ایجاد کنند که هنگام بیان نظرات خود، نظر دیگران را نیز همزمان دریافت کنند.

۳. کارکنان و مدیران برای ایجاد اعتماد و اطمینان در خصوص ایده‌های ذهنی خود در بین همکاران و کارکنان خود باید زمان و فرصتی را برای نزدیک شدن تصورات و پیش‌فرض‌های خود اختصاص دهند تا در محیطی سالم افکار و ایده‌هایشان را به هم نزدیک کنند.

### قابلیت‌های شخصی

۱. برای یادگیری و افزایش مهارت و دانش کارکنان به آنان فرصت و زمانی اختصاص داده شود.

۲. افرادی که در کسب دانش، مهارت و بروز خلاقیت و توانایی‌های خود توجه دارند مورد تشویق ویژه قرار گیرند و برای افرادی که قدرت یادگیری کمتری دارند از سوی حوزه و همکاران آنها شرایطی فراهم شود تا بدون نگرانی، ضعف خود را بیان نمایند و با اشتیاق تلاش نمایند خود را به افراد خلاق و کارآزموده نزدیک کنند.

۳. با روش‌های نوین آموزشی، فرهنگ یادگیری مداوم در بین مدیران و کارکنان حاکم شود. به طوری که آنان همواره در به‌دست آوردن و دریافتن مطالب جدید احساس نیاز کنند و به این مرحله برسند که حاصل ندانستن آنان ناکارآمدی و موفق نبودن در کارها می‌باشد تا برای یادگیری در آنها اشتیاق و علاقه به وجود آید. بر این اساس می‌توان به‌عنوان مثال از روش‌هایی که در ادامه می‌آید استفاده کرد:

*الف. یادگیری الکترونیکی<sup>۱</sup> یا آموزش مجازی.* آموزش الکترونیکی بدین معناست که فراگیرنده‌ها به‌جای شرکت در کلاس‌های مربوط به یک دوره، بتوانند با استفاده از اینترنت به منابع اطلاعاتی، مدرسین و هم‌کلاسی‌های خود در آن دوره دسترسی پیدا کنند. در آموزش الکترونیکی کاربر می‌تواند از هر کجا و در هر زمان به اندازه متناسب با ظرفیت خود مطالب مورد نیاز خود را فراگیرد. در نتیجه استفاده از این فناوری نوین

ارائه مطالب به شیوه‌های الکترونیکی، جلسات گفتگو (گپ)، تخته سیاه الکترونیکی، کتابخانه مجازی و... در اختیار یادگیرنده قرار می‌گیرد. در این نوع آموزش با توجه به این‌که نیازی به سفر و دوری از محل کار، تهیه جزوات، انفصال از خدمت (به‌طور موقت)، فراهم نمودن استادان مجرب و ... نیست، هزینه‌های آموزشی به‌طور چشمگیری کاهش می‌یابد.

ب. استفاده از جلسات کارگاهی. این واژه بیشتر از آن‌که مورد استفاده قرار گیرد، در باره‌اش صحبت شده است. عده‌ای هرنوع تجمع و گردمایی را جلسه کارگاهی می‌نامند. اما مفهوم کارگاه آموزشی بسی فراتر از یک جلسه گفتگوی یک طرفه و یا حداکثر یک سمینار و ... صرف است.

۱. یک جلسه کارگاهی واقعی جایی است که شرکت کنندگان خودشان بخش عمده کار را انجام می‌دهند. این کارگاه‌ها در پایان کار خود حتماً باید با یک نتیجه مشخص به پایان برسد، عملیاتی مشخص که مورد توافق جمع قرار گرفته است.

۲. برای اینکه جلسات کارگاهی موفق برگزار شود پیروی از برخی قواعد ضروری است. به‌عنوان مثال:

۳. جدایی محل تشکیل کلاس‌ها از محل کار در مکانی ثابت و محیطی آرام متفاوت با محیط‌های اداری، در نظر گرفتن زمانی ثابت از روز در مدتی کوتاه و معین برای شرکت در کارگاه (مثلاً ۳ یا حداکثر ۴ روز)، فراهم نمودن امکانات، تجهیزات و ... قبل از جلسه (از لوازم التحریر تا لوازم فنی برحسب نیاز مانند اورهد، اپک، رایانه، فیلم، اسلاید، CD و...) در اتاق کارگاه.

۴. مشخص بودن مدیر کارگاه، او باید فردی باشد که از هر لحاظ به جلسات کارگاهی کاملاً آشنا و واقف باشد و.. مواردی دیگر.

### کار تیمی

۱. تشکیل گروه (و یا تیم) و انجام کارها به‌صورت جمعی جزء دغدغه‌های اصلی مسئولین و کارکنان قرار گیرد. مسئولین باید تلاش نمایند سیستم را توسط اهرم‌های تشویق و ... به این رویکرد نزدیک نمایند. به‌طوری‌که این احساس

جمعی به وجود آید که بدون وجود کار تیمی و یادگیری جمعی در رسیدن به اهداف ناکام خواهند ماند.

۲. به گروه‌ها این قدرت داده شود که اهدافشان را خود تعیین کنند، نه آن‌که از سوی مسئولین به‌عنوان یک دستورالعمل و بخشنامه دیکته شود و گروه مجبور به اجرای آنها باشد، تا این اطمینان حاصل شود که معاونت بر اساس نظریات و توصیه‌های آنها عمل خواهد کرد با این دیدگاه در گروه‌ها خلاقیت در کار تیمی بمراتب افزایش خواهد یافت.

۳. برای افزایش یادگیری جمعی باید محیطی فراهم شود تا کارکنان بیاموزند با مباحثات جمعی بدون در نظر گرفتن مقام، رتبه، فرهنگ و... به‌جای مباحثه (که هدف آن تنها توجیه فرد مقابل است) با یکدیگر به گفتگو بپردازند.

#### مدیران در سازمان‌های یادگیرنده

۱. مدیران مسئول اصلی ایجاد و تداوم سازمان‌های یادگیرنده می‌باشند. تا زمانی که آنان نخواهند یا نتوانند، به‌عنوان یک مدیر در سازمان‌های یادگیرنده باشند عملاً تمام فعالیت‌هایی که برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده صورت می‌گیرد بی‌نتیجه خواهد بود. مدیران باید با اصول سازمان‌های یادگیرنده آشنا شده و نسبت به اجرای آنها اشتیاق داشته باشند. آنان باید بیاموزند که وظایفشان بسیار متفاوت از یک کارمند اجرایی است آنان دارای سه نقش محوری «طراح، معلم، خدمتگزار» هستند.

۲. مدیران باید بدون واگهی و نگرانی بسیاری از این امورات را به دیگران تفویض نمایند تا به وظایف اصلی مدیر و سازمان‌های یادگیرنده نزدیک شوند. آنان می‌بایست بیاموزند که از کارهای جاری و روزمره فاصله گرفته، زمانی را برای فکر کردن برای ارائه طرح‌ها و ایده‌های جدید حوزه کاری خود و کل سیستم نمایند. (البته این به معنی عدم نظارت بر حوزه فعالیت نیست).

۳. مدیران باید همواره مقدار ثابتی از وقت خود را برای آموزش و یادگیری مطالب جدید و مورد نیازشان (ترجیحاً با روش‌ها و شیوه‌های نوین آموزشی) اختصاص دهند.

۴. مدیران باید زمانی را برای تبادل طرح‌ها، ایده‌ها و یافته‌های جدید خود (ترجیحاً در جلسات عمومی) با کارکنان اختصاص دهند.
۵. مدیران باید بستری فراهم نمایند، تا کارکنان بدون واگهی نقطه نظرات خود را در مورد نظرات، دیدگاه‌ها و روش‌های اجرایی آنان بیان نمایند.
۶. آنان باید در برنامه ریزی کاری خود زمانی ثابت برای بررسی مسائل و مشکلات کارکنانشان (اعم از کاری، خانوادگی و ...) در نظر بگیرند و به‌عنوان مدیری دلسوز و آگاه راه‌های مختلف برای حل مشکل را به آنان پیشنهاد نمایند تا ارتباط دوسویه آنان نزدیک تر شود.

#### منابع فارسی

- آقاییار، سیروس (۱۳۸۲)، تغییر سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۸، آبان ۱۳۸۲
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۳)، سازمان‌های کامیاب امروز، سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۶ و ۲۷، زمستان ۱۳۷۳
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۸)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی
- باران دوست، رامبد، رحمانی، شادی (۱۳۸۲)، بررسی رابطه تطبیقی مدیریت کیفیت جامع و سازمان‌های یادگیرنده، مجله تدبیر، شماره ۱۳۴
- جمعی از مترجمین، (۱۳۷۸)، چگونه شنونده خوبی باشیم، انتشارات اندیشه عالم، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران
- جمعی از نویسندگان (۱۳۷۸)، نگرش سیستمی (مجموعه چهارم)، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- خلیلی عراقی، مریم (۱۳۸۲) سازمان‌های یادگیرنده ضرورتی برای تحول و توسعه، مجله تدبیر، شماره ۱۳۷
- دفت، ریچارد (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمان، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- دیویس، استانی (۱۳۷۳)، مدیریت فرهنگ سازمانی، (ترجمه ناصر



میرسپاسی)، انتشارات مروارید

- دیویس، روبرت، الکساندر، یلون، استفن (۱۳۶۳)، اصول طراحی سیستم یادگیری، ترجمه جعفر نجفی زند، تهران، انتشارات دنیا
- دوروسینی، ژوئل، بیشون، جون (۱۳۷۴)، روش تفکر سیستمی، (ترجمه امیرحسین جهانگیلو)، تهران، انتشارات پیشبرد

- رایبزر، استیون (۱۳۷۸)، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربرد)، (ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد)، تهران، انتشارات صفار، اشراقی

- رحمان پور، لقمان (۱۳۸۲)، فرآیند تیم سازی در سازمان ها، مجله تدبیر، شماره

۱۳۱

- رهنورد، فرج‌اله (۱۳۷۸)، یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده، مجله

مدیریت دولتی، شماره ۴۳

- سنگه، پیتر (۱۳۷۷)، پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر، (مترجمین حافظ کمال هدایت و محمدروشن)، تهران، سازمان مدیریت صنعتی

- شیبا، شوچی، گراهام، الان (۱۳۸۰) رویکرد نوین مدیریت کیفیت جامع در آمریکا، (ترجمه محمداقدسی)، تهران، انتشارات دانشکار

- فرهاد نژاد، حاجی علی ایرانی (۲۰۰۴)، به سوی سازمان‌های یادگیرنده، مجله

تدبیر شماره ۱۰۹، خرداد ۱۳۸۰.

- فرهمند، ناصر (۱۳۸۲)، مدیریت پایای سازمان، تبریز، انتشارات خوروش

- کونتر، هرولد، اودانل، سیریل، ویهریخ، هاینز (۱۳۸۱)، اصول مدیریت (ج ۱)،

(مترجمین محمدعلی طوسی، سیدامین‌اله علوی، علی اکبر فرهنگی، اکبر مهدویان)، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی

- ابویی اردکانی، محمود (۱۳۷۹) نظریه سازمان‌های یادگیرنده. تحقیق درس مبانی

فلسفی تئوری‌های مدیریت، دانشگاه تهران دانشکده مدیریت

- استونر، جیمز و فری من (۱۳۷۵)، مدیریت (ج ۳)، (مترجمین علی پارسائیان و

سیدمحمد اعرابی)، تهران، ناشر شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

- رضائیان، علی (۱۳۷۶)، اصول مدیریت، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)
- شفاعی، رضا (۱۳۸۰)، موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران، دانشکده فنی مهندسی، رشته مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس
- استونر، جیمز و فری من (۱۳۷۵)، مدیریت (ج ۱)، (مترجمین علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی)، تهران، ناشر شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی (ج ۴/۱)، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی
- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵)، ترجمه محمد رضا صالحی، ایجاد سازمان‌های یادگیرنده: توسعه عناصر پنج گانه برای یادگیری سازمانی
- Senge Peter (2004) and the theory and practice of the learning organization February 14,
- Peter M. Senge (1990) . Learning Organizations.<http://www.solonline.org/res/kr/learningorg.html>
- <http://courses.bus.ualberta.ca/orga432-reshef/senge.htm> Yonatan Reshef: The Learning Organization - Last Update: August 06, 2003
- <http://www.lc21.com/directions/thoughts3.html>. Leader as Learner by John Baldoni Copyright ©2001 John Baldoni
- Learning Organizations LEARNING ORGANIZATIONS. Kai Larsen -Claire McInerney -Corinne Nyquist -Aldo Santos -Donna Silsbee -PAD633 -Dr. Sue Faerman -May 13, 1996