



# سازمان‌ها یادگیرنده

● محمد رو دبارانی

شکل‌گیری شرایط رقابتی و تسلط نسبی آن بر بازار کالا و خدمات، چالش‌های جدیدی را فراروی مدیران سازمان‌ها در سراسر دنیا قرار داده است. تلاش برای یافتن راهی جهت گریز از نابودی، تداوم فعالیت و یا توسعه کسب و کار، سه رویکرد متفاوت مدیران سازمان‌ها و مؤسسات در این شرایط بوده که بنا به موقعیت سازمان یا مؤسسه خود به آن پرداخته‌اند. متأثر از این شرایط، موضوعات بهبود و تحول سازمانی و مدیریت تحول در سازمان، به مهم‌ترین عناوین مورد بحث صاحب‌نظران عرصه سازمان و مدیریت تبدیل شده تا بتوانند راهکاری مناسب با این شرایط ارائه دهند. موضوع سازمان‌های یادگیرنده یکی از راهکارهای مطرح شده در این زمینه در دو دهه اخیر است که به جهت اهمیت آن، در این مقاله به تبیین آن خواهیم پرداخت.

## سازمان یادگیرنده

به کارگرفته می‌شوند. یادگیری سازمانی به انواع خاصی از فعالیت‌های سازمان اطلاق می‌شود که هدف آن بهبود اقدامات از طریق دانش و شناخت بهتر است، در حالیکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند که یادگیری سازمانی یکی از مختصات آن می‌باشد. مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده ایجاد شده و زمینه‌ساز شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. سازمان‌های یادگیرنده در سال‌های میانی دهه ۱۹۹۰ میلادی مطرح شدند. علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحولات بسیار در محیط‌های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است. به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند لازم بود تا از قالب‌های غیر پویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند و به نوعی در ساختار و اساس خود تغییرات ایجاد کنند. سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروزه محیط به شدت در حال تغییر است و تحولات تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

## اصول سازمان‌های یادگیرنده

هر سازمان یادگیرنده مبتنی بر اصولی است که هر یک از آنها جهت

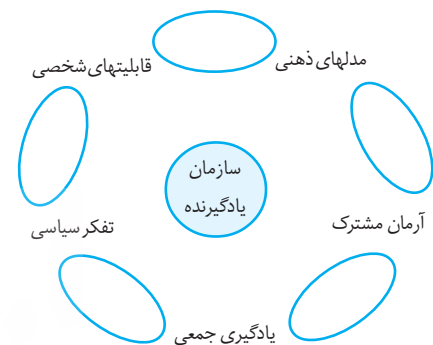
صاحب‌نظران علم مدیریت تعاریف مختلفی از سازمان‌های یادگیرنده ارائه داده‌اند. به نظر مارک داجسون سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند. یادگیری سازمانی به انواع خاصی از فعالیت‌های سازمان اطلاق می‌شود که هدف آن بهبود اقدامات از طریق دانش و شناخت بهتر است.

به عقیده دیوید گاروین سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. به هر ترتیب شالوده تعاریف ارائه شده را می‌توان به صورت زیر عنوان نمود:

سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تشویق می‌کند و ظرفیتی در خود ایجاد می‌نماید که بتواند به صورت دائم نوآوری‌ها را بپذیرد و در راستای اهداف سازمان آن را تغییر داده و مورد استفاده قرار دهد. در این سازمان‌ها افراد بطور مستمر در حال توسعه ظرفیت‌های خود در جهت تحصیل نتایجی هستند که در واقع طالب‌اند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه یاد بگیرند. ذکر این نکته ضروری است که مفاهیم یادگیری سازمانی (Organizational Learning) و سازمان یادگیرنده (Learning Organization) دو موضوع مستقل و جدا از یکدیگرند. این دو مفهوم گاهی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر

حیاتی به ساخت آن می‌دهد:

۱- قابلیت‌های شخصی (Personal Masteries): یکی از اهرم‌های توانایی، یادگیری سریعتر سازمان‌هاست. این مهم‌نشأت گرفته از توانایی‌های شخصی افراد شاغل در سازمان می‌باشد. افرادی که از توانایی‌های شخصی بالایی برخوردارند دائماً در حال توسعه و گسترش قابلیت‌های خود در جهت تحصیل مقاصد می‌باشند که به دنبال آن هستند. چنین میلی به جستجو و فراگیری، روح یک سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهد.



۲- مدل‌های ذهنی (Mental Models): انسان‌ها دارای پیش‌فرض‌هایی هستند که بر نحوه نگرش آنها تأثیرگذار است. این پیش‌فرض‌ها، واقعیات خارجی را گزینش و تبیین می‌سازند به عبارتی انسان‌ها از دریچه مدل‌های ذهنی خود به دنیا می‌نگرند و مسائل پیچیده را ساده‌سازی می‌کنند. از این رو همگام با تغییرات و توسعه مدل‌های ذهنی می‌توان فاصله بین واقعیت و تصویر درونی را کمتر نمود زیرا افراد بر اساس مدل‌های ذهنی خود عمل می‌کنند نه آنچه لزوماً می‌گویند.

۳- آرمان مشترک (Shared Vision): عبارت است از احساس و آرزوی مشترک که در کل سازمان وجود دارد و اکثریت افراد آنرا قبول دارند. در سازمان یادگیرنده آرمان مشترک، انرژی مضاعفی را برای یادگیری اعضای سازمان بوجود می‌آورد و تعهد، همبستگی، تحمل مشکلات سازمان و قدرت ریسک‌کردن را افزایش می‌دهد.

۴- یادگیری جمعی (Team Learning): هسته اولیه یادگیری در سازمان، یادگیری جمعی است که از یادگیری تک‌تک افراد سازمان تشکیل می‌شود. یادگیری جمعی فرآیندی است که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده می‌شود، اعضا یاد می‌گیرند که چگونه با یکدیگر بیاموزند و به گونه‌ای همسو شوند که نتایج حاصله آن چیزی شود که همگان خواهند آند. یادگیری جمعی مبتنی بر توسعه مهارت‌های فردی و آرمان

مشترک است. محور یادگیری جمعی مباحثه و گفتگو است که دستاوردهای درخشانی دارد زیرا افراد را در جهت پی بردن به جنبه‌های مشارکتی فکر یاری می‌رساند.

۵- تفکر سیستمی (System Thinking): این اصل زیربنای چگونگی نگرش سازمان‌های یادگیرنده به جهان پیرامون خود است به گونه‌ای که خاطر نشان می‌سازد پدیده را در کل ببینیم و انسان را به جای آنکه تنها و منفعل مشاهده کنیم به عنوان بازیگری فعال در جهت ترسیم آینده خود بحساب آوریم. تفکر سیستمی راه و روشی برای کل‌نگری است، چارچوبی است که تأکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده‌هاست و نه شناسایی تک‌تک آنها.

### مدیریت سازمان‌های یادگیرنده

در سازمان‌های یادگیرنده برای دستیابی به آنچه مورد توافق همگان است به رهبری تحول‌آفرین‌فره‌مند نیاز است. این نوع رهبری تلاش می‌کند که مأموریت سازمان را امری مهم جلوه‌بخشد. رهبری تحول‌آفرین، در ذهن افراد، تصویری جالب از خود خلق می‌کند، شخصاً به مسائل مهم رسیدگی می‌کند و به هر یک از کارکنان توجهی خاص دارد.

در این سازمان‌ها، درک روشن از فعالیت‌های اصلی سازمان منجر به دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمانی می‌شود و در کارکنان تعهد ایجاد می‌کند. ارائه اطلاعات درباره مأموریت و اهداف سازمان برای توانمندسازی کارکنان و توسعه سازمان موضوعی حساس و حیاتی است. لذا مدیریت سازمانی بایست به این مهم توجه داشته و نقش اطلاع‌رسانی خود را در این زمینه به خوبی به انجام رساند. با توجه به اینکه در شرایط رقابتی، مخاطره‌کردن و بهبود مستمر فرایند کار و تلاش برای ارائه ایده‌های جدید لازمه دستیابی به نوآوری است، مدیران باید افراد و گروه‌ها را برای کار و تلاش بیشتر و حتی امور مخاطره‌آمیز تشویق کنند. در این عرصه، کارگروهی و تیمی مهارت کارکنان را برای حل مشکلات و خلق و توسعه ایده‌های نو در سازمان افزایش می‌دهد.

### ساختار و ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده

با توجه به اصول سازمان‌های یادگیرنده، ویژگی‌های هر سازمان یادگیرنده را می‌توان به شرح ذیل توصیف نمود:  
ساختار سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده همواره در حال تغییر است. برخلاف سازمان‌های کلاسیک که همواره بر حفظ ساختارهای موجود سازمان تأکید دارند، سازمان‌های یادگیرنده در مقابل تغییرات ساختاری بسیار منعطف

- هدف یادگیری
- سازمانی بهبود
- اقدامات از
- طریق دانش
- و شناخت بهتر
- است در حالی که
- سازمان یادگیرنده
- به نوع خاصی از
- سازمان اشاره
- می‌کند که
- یادگیری سازمانی
- یکی از مختصات
- آن می‌باشد

هستند. علاوه بر این سازمان‌های یادگیرنده دائماً می‌کوشند تا از طریق از هم گسستن موانعی که بوسیله سطوح مختلف مدیریت و سلسله مراتب سازمانی به وجود آمده است، به پدیده بی‌مرزی دست یابند.



رهنمون می‌سازد. افراد برای حل مسئله یا انجام کارهای خود به راه‌های قدیمی و شیوه‌های استاندارد و متعارف نمی‌اندیشند. این موضوع پویایی بیشتر این سازمان‌ها را باعث گردیده است. اعضای سازمان‌های یادگیرنده تمام فرآیندها، فعالیت‌ها، وظایف و روابط متقابل با محیط سازمان را به عنوان جزئی از یک سیستم ارتباطی دو طرفه (روابط درونی و بیرونی) به حساب می‌آورند. این رویکرد سبب شده است مشکلات به صورت سیستمی تحلیل شود و نتایج مطلوبی به بار آورد.

افراد بدون ترس از انتقاد یا تنبیه در تمام سطوح سازمانی، چه بصورت افقی و چه بصورت عمودی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. اختلاف سلیقه، انتقادهای سازنده و سایر تعارض‌ها و تضادها از اهمیت ویژه‌ای در سازمان‌های یادگیرنده برخوردارند.

افراد برای دستیابی به آنچه مورد توافق اعضای سازمان قرار گرفته است منافع شخصی و خواسته‌های دایره یا واحد خود را فدا می‌کنند.

در سازمان‌های یادگیرنده، تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند، به طوری که پیترو دراکر این سازمان‌ها را به ارکستری تشبیه می‌کند که هر کس ساز خود را می‌زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند و نتیجه کار، یک آهنگ موزون است.

#### مهارت‌های سازمانهای یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده در زمینه حل سیستماتیک و خودکار مسائل سازمان، دارای مهارت ویژه‌ای هستند. این سازمان‌ها هنگام بروز مسائل و مشکلات جدید، همانند سیستم دفاعی بدن انسان عمل می‌کنند. همه می‌دانیم که وقتی ویروسی وارد بدن می‌شود سیستم دفاعی بدن، در مقابل این ویروس واکنش نشان داده و در بسیاری از موارد بدون استفاده از دارو، مشکل را برطرف می‌سازد. مقابله با ویروس جدید بستگی به توان جسمی هر کس دارد. نقش اطلاعات در سازمان همچون توان جسمی انسان است. با توجه به گستردگی اطلاعات فردی و گروهی در سازمان‌های یادگیرنده، بسیاری از مشکلات سازمان به اتکای این اطلاعات و بدون دخالت و درگیری مدیریت آن خودبخود و بطور سیستماتیک حل می‌شود.

مهارت دیگر سازمان‌های یادگیرنده، آزمون روش‌های نو و رویکرد نوین به بسیاری از مسائل روز می‌باشد. بازهم به اتکای اطلاعات و دانش فراوان سازمان‌های یادگیرنده بدون ترس و واکنش به آزمون روش‌های نو پرداخته و مرزهای دانش خود را گسترده‌تر می‌نمایند.

سازمان‌های یادگیرنده از تجارب گذشته خود منافع فراوانی دارند. مهارت این سازمان‌ها در بهره‌گیری از تجارب گذشته در دو بعد قابل تبیین است. اول اینکه تجارب موفق این سازمان‌ها

سازمان یادگیرنده از طریق کارکنان و اعضایش فرآیند یادگیری را تحقق می‌بخشد اگر چه یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست اما شرط لازم برای سازمان یادگیرنده، کارکنان و مدیران یادگیرنده است. سازمان‌های یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می‌کنند. اغلب انسان‌ها تمایل دارند که مشکلات و شکست‌های خود را به عوامل خارجی و غیر قابل کنترل نسبت داده و موفقیت‌ها را حاصل تلاش و عملکرد خود بدانند. این گرایش موجب می‌شود تا انسان علل مشکلات را در خارج از خود جستجو کرده و خود را جدا از هرگونه کاستی بداند. چنین فردی هیچ‌گاه ارزیابی درستی از توانایی‌ها و ضعف‌های خود نداشته و در نتیجه انسان موفق نخواهد بود. سازمان‌های سنتی نیز غالباً دچار این مشکل می‌شوند. بدین ترتیب که مسایل و مشکلات را به عوامل غیر قابل کنترل و خارج از سازمان نسبت داده و در هر مشکلی سازمان را از قصور و سستی تبرئه می‌کنند در حالیکه این موضوع در سازمان‌های یادگیرنده صادق نمی‌باشد.

در سازمان‌های یادگیرنده یک رؤیا یا تصویر کلی وجود دارد که همه اعضای سازمان درباره آن توافق نظر دارند. این تصویر واحد باعث ایجاد نوعی همدمی در سازمان‌های یادگیرنده می‌گردد و آنها را به سوی اهداف خود

که یادگیری یا به عبارت کامل تر، فرهنگ یادگیری یکی از این مؤلفه‌هاست. با توجه به این موضوع، اولین گام در ایجاد یک سازمان یادگیرنده، ارزیابی فرهنگ یادگیری در سازمان و ترویج نقاط مثبت آن است. در برخی سازمان‌ها، یادگیری و تلاش افراد در امر تحقیق و پژوهش به عنوان یک ارزش تلقی می‌شود. وجود این طرز تلقی در سازمان همواره مشوق افراد در امر یادگیری بوده و تکاپوی بیشتر افراد را در این زمینه سبب می‌گردد.

فراهم نمودن محیط مناسب جهت بهره‌گیری از توانایی‌های ذهنی افراد دومین گام مؤثر در ایجاد یک سازمان یادگیرنده می‌باشد. محیط‌های آشفته و مغشوش، مانع تمرکز افراد بر فعالیت‌های خویش گردیده و آرامش فکری آنها را برهم می‌زند.

همانگونه که در بخش‌های پیشین نیز گفته شد، پویایی و مخاطره جویی افراد در جهت توسعه دانش خود از ویژگی‌های بارز سازمان‌های یادگیرنده است. بدون شک ایجاد سازمانی با این مشخصات، مستلزم برقراری یک سیستم منطقی پاداش است چرا که انگیزه‌های درونی بدون وجود مشوق‌های بیرونی، دوام چندانی نخواهد داشت. ایجاد این سیستم بخودی خود تأثیر بسیاری در سوق دادن سازمان بسوی یک سازمان یادگیرنده دارد. برقراری این سیستم در سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری در آنها امری ارزشی است، تأثیری دوچندان در دستیابی به یک سازمان یادگیرنده خواهد داشت.

آخرین گام در ایجاد سازمان یادگیرنده بررسی این موضوع است که افراد سازمان چگونه می‌توانند به عنوان منابع اطلاعاتی و مراجع یادگیری یکدیگر تبدیل شوند. مدیریت سازمان می‌تواند در این زمینه راهکارهای متفاوتی را مدنظر قرار دهد. ساده‌ترین آن تأکید بر کار به روش تیمی و شاید پیچیده‌ترین آن ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی داخلی است. هر یک از این روش‌ها به نوبه خود دارای مزایا و محاسنی است که مدیریت هر سازمان بنا به موقعیت مؤسسه خود می‌تواند هر یک از آنها یا تلفیقی از آنها را در سازمان خود به کار گیرد.

با توجه به اینکه برخی تغییرات سازمانی برای ایجاد سازمان یادگیرنده حول مسائل فرهنگی است لذا این تغییرات می‌بایست به آرامی و با گذشت زمان صورت پذیرد. تداوم فعالیت‌ها و داشتن پشتکار در این مسیر امری ضروری است.

#### منابع و مأخذ:

- رایزین، استیون پی، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۷۸.  
- سنج، پیترا، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷.

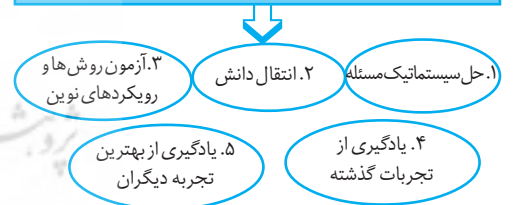
<http://www.ai.arizona.edu>  
<http://www.erima.estia.fr>  
<http://www.feth.org>  
<http://www.harkat.com>

نقطه اتکای آنها برای دستیابی به مقاصد بعدی بوده و آنها را گام به گام جلو می‌برد. اما در بعد دیگر، تجارب غیر موفق آنها شکست‌های مولد است. شکست مولد تجربه‌ای است که منجر به بینش، درک و افزایش سطح دانش سازمان می‌شود.

بدیهی است که یادگیری سازمانی نمی‌تواند کاملاً متکی بر داخل سازمان باشد. گاهی اوقات قوی‌ترین بینش‌ها را می‌توان با نگاهی به محیط پیرامون کسب نمود و چشم انداز جدید از آن بدست آورد. سازمان‌های یادگیرنده در این زمینه دارای مهارت ویژه‌ای می‌باشند. مدیران روشنفکر می‌دانند که حتی سازمان‌هایی با فعالیت کاملاً متفاوت می‌توانند منابع غنی ایده‌های جدید برای تفکر خلاق باشند. تعبیر علمی که می‌توان برای فعالیت اخذ ایده و بینش از سایر سازمان‌ها به کار برد «الگو برداری» است. الگو برداری عبارت است از یک جستجوی مداوم و تجربه یادگیری برای کسب اطمینان از اینکه بهترین شیوه‌های موجود در محیط کسب و کار شناسایی، تجزیه و تحلیل، اخذ و اجرا شده‌اند. بیشتر این منافع که در نتیجه الگو برداری عاید سازمان می‌شود ناشی از مطالعه روش‌ها، به معنی شیوه‌های انجام کار و درگیر شدن مدیران صف در این فرایند است.

یکی دیگر از مهارت‌های مهم سازمان‌های یادگیرنده، چیرگی آنها در انتقال دانش است. ایده‌ها زمانی حداکثر تأثیر را دارند که به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شوند. در سازمان‌های

#### مهارت‌های سازمان‌های یادگیرنده



یادگیرنده مکانیزم‌هایی جهت انتقال دانش در نظر گرفته می‌شود که از مهمترین آنها می‌توان به برنامه‌های گردش شغلی و جابجایی افراد در واحدهای صف و ستاد اشاره نمود.

#### ایجاد سازمان یادگیرنده

یکی از مهمترین مسائلی که در موضوع تغییر و تحول سازمان مورد توجه مدیران اجرائی آن قرار می‌گیرد، ارزیابی فرهنگ سازمانی (Organizational Culture) است. فرهنگ سازمانی استنباط مشترک اعضا از سازمان خود می‌باشد. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی ویژگی‌هایی از سازمان است که کارکنان سازمان نسبت به آنها دیدگاه مشترک دارند. پر واضح است که فرهنگ سازمانی بسان هر پدیده دیگر دارای مؤلفه‌های مختلفی است

■ با توجه به اینکه در شرایط رقابتی مخاطره کردن و بهبود مستمر فرایند کار و تلاش برای ارائه ایده‌های جدید لازمه دستیابی به نوآوری است مدیران باید افراد و گروه‌ها را برای کار و تلاش بیشتر و حتی امور مخاطره آمیز تشویق کنند