

سازمانهای یادگرسزده و یادگیری سازمانی

فاطمه اسلامیه، دکتر اصغر شریفی

یادگیرنده و در انتها به نتیجه‌گیری کلی از موضوع فوق پرداخته شده است.

■ پیشینه سازمان‌های یادگیرنده:

موضوع یادگیری سازمانی از جمله مباحثی است که دارای سابقه‌ای طولانی است، مفهوم یادگیری سازمانی را برای اولین بار «گریس آرگریس»^۸ مطرح می‌کند و سپس حدود بیست سال بعد در سال ۱۹۹۰، در پی تغییرات شدید محیطی، «پیتر ام. سنگه»^۹ از اساتید دانشگاه MIT ایده سازمانهای یادگیرنده را مطرح می‌کند. «سنگه» معتقد است در دنیای پیچیده و با تغییرات سریع کنونی، سازمانها در صورتی می‌توانند مزایای خود را حفظ کنند، که به صورت یک موجودیت واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع تر و بهتر نسبت به رقبا باشند. «سنگه» به عقیده وی پیدایش مفهوم سازمان‌های یادگیرنده در برابر سازمان‌های قدیمی و سنتی، گذراز سکون و دستیابی به پویایی است.

■ تعریف یادگیری سازمانی:

امروزه یادگیری سازمانی در بین سازمانهایی که به توسعه مزیت رقابتی، نوآوری^{۱۱} و اثربخشی تمایل دارند افزایش پیدا کرده است. «آرگریس و شون»^{۱۲} (۱۹۷۸) دو تن از پژوهشگران اولیه در این زمینه هستند که یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند «کشف و اصلاح خطاها»^{۱۳}، تعریف می‌کنند. «فایول و لایلز»^{۱۴} (۱۹۸۵) یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و درک بهتر تعریف می‌کنند. (Bal Subramanian, 1995). از نظر «کونینگ»^{۱۵} یادگیری سازمانی فرایند جمعی اکتساب و خلق شایستگیها است که در روش مدیریت موقعیتها تغییر ایجاد کرده و شرایط را متحول خواهد کرد. (به نقل از قربانی زاده و مشبکی، ۱۳۸۵، ص ۱۷۵). از نظر «باب گانز»^{۱۶} (۱۹۹۶) «یادگیری سازمانی کسب و کاربرد دانش، مهارتها، ارزشها، عقاید و نگرشهای بهبودبخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان است». «گانز»^{۱۶}، ۱۹۹۶، ترجمه ایلی، ص ۱۶). «جعفری مقدم» (۱۳۸۱) یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کند:

«فرآیندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل و پویا، مستمر، مداوم و رشدیابنده که از بازخوردی مداوم، سریع و موثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تاثیر فرآیندهای ادراکی و نیز شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل می‌کند. (جعفری مقدم، ۱۳۸۱، ص ۸۲). بنابراین با توجه به تعاریف فوق، یادگیری سازمانی فرایندی است که باکسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد.

■ تعریف سازمان یادگیرنده:

به عقیده «سنگه» (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده جایی است که افراد دائما تواناییهای خود را برای خلق نتایجی که مد نظرشان است توسعه می‌دهند، جایی که افکار و ایده‌های جدید، پرورش

■ چگونه:

دنیای متغیر و رقابتی امروز، سازمانها را مجبور ساخته تا برای کسب موفقیت و بقا، تغییرات شگرفی در خود ایجاد نمایند. امروزه سازمانی موفق تر است که بتواند بهتر و سریعتر از رقبا یاد بگیرد. چراکه یادگیری، عامل کلیدی، اصلی و مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا بر جا بماند. «سنگه»^۱ معتقد است در دنیای پیچیده و با تغییرات سریع کنونی، سازمانها در صورتی می‌توانند مزایای خود را حفظ کنند، که به صورت یک موجودیت واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع تر و بهتر نسبت به رقبا باشند. در این راه سازمانها برای بقا و هماهنگی با تغییرات باید خود را به ابزارها و سلاحهایی مجهز نمایند، یکی از مهمترین این ابزارها ایجاد سازمانهای یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. ایجاد سازمان یادگیرنده اولین و مهمترین اقدام استراتژیک^۲ برای دستیابی به کیفیت و تعالی بالا در شرکتها، سازمانها و موسسات است. چراکه هیچ روشی برای موفقیت پایدار سازمانی بدون یادگیری سازمانی وجود ندارد.

کلیدواژه:

سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، یادگیری، تفکر سیستمی^۳، رهبری^۴

■ مقدمه:

امروزه در عصری زندگی می‌کنیم که شاهد تغییرات، تحولات و پیچیدگیهای شگرفی هستیم. این تغییرات ناشی از ورود تکنولوژی است که بر تمام ابعاد زندگی بشر تاثیر گذاشته و نه تنها افراد بلکه سازمانها را نیز با تغییرات عمده‌ای مواجه ساخته است. به طوری که دیگر سازمانهای سنتی^۵، قدیمی و غیر پویا که قبلا در محیطی ثابت و پایدار به سر می‌بردند بدون تغییر خود، دیگر قادر به ادامه حیات نیستند. امروزه اگر سازمانی به طور مستمر خود را از طریق یادگیری اثربخش و سریع با محیط هماهنگ نسازد، نابود خواهد شد. بنابراین اگر سازمانی بخواهد در محیط رقابتی و پر از تغییر کنونی پایر جا بماند باید توانایی نشان دادن واکنش مناسب و به موقع به محیط متغیر و آشوبناک را داشته باشد در غیر اینصورت به سرنوشت دایناسورهایی گرفتار خواهد شد که به دلیل عدم توانایی تطبیق با شرایط محیطی محکوم به فنا شدند و از بین رفتند. سازمانها برای اینکه بتوانند در این محیط رقابتی و پر از تغییر، دوام بیاورند باید خود را به ابزارها و سلاحهایی مجهز نمایند. یکی از مهمترین این ابزارها ایجاد سازمانهای یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. چراکه یادگیری، عامل اصلی، کلیدی و مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی و محیط رقابتی پا بر جا بماند. «دکتر نجف بیگی» پیرامون این ابزار ارزنده می‌گوید: یادگیری به عنوان تنها منبع مزیت رقابتی^۶ پایدار است. یادگیری در ارتباط با تغییر است. به عبارتی یادگیری باید به CHANGE به منتهی شود؛ در غیر این صورت بی‌فایده است. امروزه برقراری محیطی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد یک ضرورت است. (خلیلی عراقی، ۱۳۸۲). همانطور که «رجینالد ریوانز»^۷ (۱۹۸۳) اشاره می‌کند: یادگیری در درون سازمان باید مساوی یا بیشتر از تغییر خارج از سازمان باشد در غیر اینصورت سازمان می‌میرد. (مارکوارت، ۲۰۰۲، ترجمه زالی، ۱۳۸۵، ص ۲).

در مقاله فوق پس از مقدمه‌ای کوتاه به پیشینه سازمانهای یادگیرنده، تعاریف مربوط به یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، تفاوت دو مفهوم فوق، ویژگیهای یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، عوامل موثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، مقایسه سازمانهای یادگیرنده با سازمانهای غیر یادگیرنده، نقش رهبر در سازمانهای یادگیرنده، یادگیری از سه بعد (سطوح یادگیری، انواع یادگیری و مهارتهای یادگیری)، موانع سازمان

- 1- Senge
- 2- Strategic
- 3- Systems thinking
- 4- Leadership
- 5- Traditional Organizations
- 6- Competitive Advantage
- 7- Reginald Revans
- 8- Argyris
- 9- Peter M. Senge
- 10- Massachusetts Institute of Technology

- 11- Innovation
- 12- Argyris & Schon
- 13- The Detection & Correction of Error
- 14- Fiol & Lyles
- 15- Koenig
- 16- Bob Guans

داده می شود، اندیشه های جمعی و گروهی ترویج می شوند و افراد پیوسته چگونه آموختن را به اتفاق یکدیگر می آموزند. (Ibrahim & Othman, 2004, P3).

«دیوید گاروین»^{۱۷} (۱۹۹۳) در نشریه تجاری هاروارد^{۱۸}، یک سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می کند که در خلق، کسب و انتقال دانش مهارت دارد و رفتار خود را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد. (Kshire, 2005).

«ایکی هارا»^{۱۹} بیان می کند که روح سازمان یادگیرنده در فرایندهای یادگیری افراد یافت می شود. (همان منبع). به عقیده «کاراش»^{۲۰} سازمان یادگیرنده جایی است که افراد، در تمام سطوح فردی و گروهی، پیوسته ظرفیت خود را برای تولید نتایجی که واقعا خواستار آن هستند افزایش می دهند. (Karash, 2002). سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی شده و در آن ضمن تاکید بر آموختن، چگونه آموختن^{۲۱} و جذب و توزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز، پرداخته می شود و تمامی این دانش ها، در رفتار و عملکردها منجلی می گردد. تا از این راه ضمن نهادینه سازی آموزش و یادگیری در کلیه سطوح سازمانی، زمینه لازم را برای اصلاح مستمر ساختارها و فرایندها و در نتیجه، افزایش کارایی^{۲۱} و اثربخشی^{۲۲} سازمان، فراهم آورد. (امامی مبینی، شیروان سیلاخوری، ۱۳۸۵). بنابراین می توان گفت سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان یاد می گیرد، تغییر می کند و عملکردهایش متحول می شود.

■ تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمان

اغلب دو اصطلاح یادگیری سازمانی^{۲۳} و سازمان یادگیرنده^{۲۴} را به اشتباه به جای یکدیگر به کار می برند. در حالی که این دو مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. سازمانها برای رسیدن به اهداف خود به یادگیری سازمانی می پردازند، ولی سازمان یادگیرنده سازمانی است که اساس و بنیان آن بر یادگیری نهاد شده است. «تسانگ»^{۲۳} (۱۹۹۷) تفاوت این دو مفهوم را بدین صورت بیان می کند: یادگیری سازمانی مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند. «مارکوارت»^{۲۴} (۲۰۰۲) نیز اظهار می دارد که در بحث سازمانهای یادگیرنده، بر چه چیزی (سیستمها، اصول و مشخصات سازمانهایی که یاد می گیرند و به عنوان یک موجودیت جمعی، تولید می کنند) تمرکز می کنیم. اما در بحث یادگیری سازمانی بر اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ میدهد، توجه می شود (مهارتها، فرایندهای ایجاد و به کارگیری دانش). یادگیری سازمانی، تنها یک جنبه از سازمان یادگیرنده است. (مارکوارت، ۲۰۰۲، ترجمه زالی، ۱۳۸۵، ص ۷۶).

به طور خلاصه، تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را می توان تفاوت «فرایند و ساختار» دانست و یادگیری سازمانی نتیجه کارکرد این دو مفهوم به هم پیوسته و در عین حال متفاوت از هم است؛ یعنی «فرایند یادگیری و ساختار سازمان یادگیرنده». یادگیری سازمانی با فرایندهای یادگیری به منظور بهبود فهم دانش فردی و سازمانی سر و کار دارد. اما سازمان یادگیرنده روی طراحی سازمان تاکید دارد که بتواند به طور ماهرانه یادگیری اعضا را تسهیل کند و از این طریق قدرت تطابق جمعی را بهبود بخشد. این دو مفهوم به هم وابسته و در عین حال متفاوت از یکدیگرند. به این صورت که به کارگیری یادگیری سازمانی مستلزم وجود مجموعه ای از ویژگیها در سازمان است که امکان اجرای فرایندهای یادگیری را فراهم کند و اجرای فرایند یادگیری نیز به نوبه خود سازمان را هوشمند و یادگیرنده می سازد. (قربانی زاده، مشیکی، ۱۳۸۵، ص ۱۷۴).

■ ویژگیهای برجسته یادگیری سازمانی:

فرایندی پیچیده، برنامه ریزی شده، هوشیارانه و هدفمند، متعامل و یویا، مستمر و مداوم، متحول و رشدیابنده و متاثر از شالوده دانستن^{۲۵} یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد. (جعفری مقدم، ۱۳۸۱، ص ۸۳).

■ ویژگیهای برجسته سازمان یادگیرنده

توانایی ارائه ایده های جدید در رابطه با مشکلات

خلاقیت و واکنش مثبت نسبت به ایده های جدید

ارزیابی ایده های جدید و انتخاب راههای مناسب برای تحقق آن ها (شریعتمداری، ۱۳۸۶).

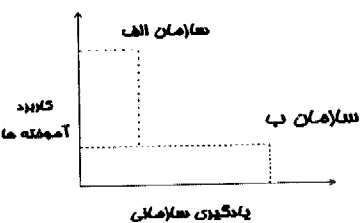
■ عوامل موثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

«اندرو مایو»^{۲۶} (۱۹۹۴) در اثری پیرامون سازمان یادگیرنده، عوامل موثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده^{۲۷} و یادگیری سازمانی را اینگونه برمی شمرد:

۱. توانمندسازها: توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را در تبدیل به یک سازمان یادگیرنده، یاری می کنند.
۲. محیط: اگر تمامی عوامل توانمندساز مهیا باشد اما محیط لازم برای رشد سازمان یادگیرنده وجود نداشته باشد، تمامی کوشش های تیمو یا لاقابل کم اثر خواهند بود.
۳. یادگیری: یادگیری سازمانی از سه منظر مورد توجه است: سطوح یادگیری، انواع یادگیری و مهارتهای یادگیری.
۴. نتایج و برآیندها: به کارگیری توانمندسازها و ایجاد محیط لازم و همچنین سازوکارها و سیستم های یادگیری سازمانی، باید به نتایجی منجر شوند که مورد انتظار همگان است. (سبحانی نژاد، شهانی، یوزباشی، ۱۳۸۵، ص ۸۱).

■ سازمانهای یادگیرنده در بهمانندسازی سازمانهای غیر یادگیرنده (سنی)

تمایز بنیادی بین سازمانهای یادگیرنده و سازمانهای غیر یادگیرنده (سنی) در سلطه و برتری چند اصل، نظم، روش، ابزار یا عملیات است. سازمان های یادگیرنده بر اساس دو متغیر کلیدی «کمیت و کیفیت یادگیری سازمانی» و «میزان کاربرد آموخته ها در عمل» قابل تحلیل است. این متغیرها از نوع متغیرهای «گسسته» نیستند بلکه از نوع متغیرهای «پیوسته» هستند. این دو متغیر، دو پیوستار متعامل هستند که هر سازمانی می تواند نسبت به آنها در جایگاه خاصی قرار بگیرد. (شکل ۱).



شکل ۱ - پیوستار متغیرهای موثر بر جایگاه سازمان

همچنان که ملاحظه می شود، سازمان الف بر کاربرد آموخته ها یعنی بر عمل تاکید فراوانی دارد، در حالیکه به یادگیری سازمانی توجه چندانی نشان نمی دهد. در مقابل، در سازمان ب یادگیری سازمانی تاکید ویژه ای می شود، لیکن به کاربرد یادگیریها در عمل، توجه لازم صورت نمی گیرد. (قهرمانی، ۱۳۸۰، ص ۸۵) «فرد تاناز»^{۲۸} تفاوت بین سازمان های سنی و سازمان های یادگیرنده را در پنج بعد سازمانی به شرح جدول شماره ۲ ذکر کرده است:

سازمان یادگیرنده	سازمانهای سنی	تفاوت
تصمیمات کل سازمان	بهترین از سوی مدیریت عالی سازمان ارائه می شود	بهترین از سوی مدیریت عالی سازمان ارائه می شود
شکلدهی و اجرای ایدهها	مدیریت عالی سازمان تصمیم می گیرد که چه چیزی در سازمان انجام شود و دیگران وظیفه دارند آن را اجرا کنند	مدیریت عالی سازمان تصمیم می گیرد که چه چیزی در سازمان انجام شود و دیگران وظیفه دارند آن را اجرا کنند
ماهیت فکر	موجه تکراری، هرکس مسئول کار خودش است	تفکر نظام مند کارکنان نه تنها کار خود را بلکه ارتباط و پیوستگی آن را دیگر مسائل موجود در سازمان فراموش می کند
حل تضاد	فصلانها یا به کارگیری قدرت و نفوذ سلسله مراتبی حل می شوند	فصلانها یا به کارگیری قدرت و نفوذ سلسله مراتبی حل می شوند
رهبری و انگیزش	نقش رهبر، ارائه پیشنهادات، تشویق و تعال نظارت است	نقش رهبر، ایجاد پیشنهادات مشترک، فرزندسازی کارکنان و به طور کلی، اهلای سه نقش طراح و حامی و خدمتگاری است

جدول شماره ۲ - تفاوت بین سازمان های سنی و سازمان های یادگیرنده

منبع: قهرمانی، ۱۳۸۰، ص ۸۷

■ نقش رهبر در سازمانهای یادگیرنده

یک سازمان یادگیرنده به رهبرانی آگاه، اندیشمند، متعهد به یادگیری و تحول آفرین نیازمند است. چراکه سازمان بدون داشتن رهبری با خصلیات یاد شده هرگز موفق نخواهد بود. به عقیده «سنگه»^{۲۹} (۱۹۹۰) رهبر در سازمان یادگیرنده سه نقش طراح^{۲۹}، ناظر^{۳۰} و معلم^{۳۱} را بر عهده دارد. در یک سازمان یادگیرنده، رهبر باید موقعیتی را به وجود آورد که در آن افراد برای داشتن آینده ای بهتر، دائمًا تواناییها و استعدادهای خود را در جهت شفاف نمودن آرمانها، توسعه بخشیدن به مدلها، ذهنی مشترک، شناخت و فهم پیچیدگیهای سازمان، تشکیل

- 17- David Garvin
- 18- Harvard Business Review
- 19- Iki Hara
- 20- Karash
- 21- Efficiency
- 22- Effectiveness
- 23- Tsang
- 24- Marquardt
- 25- Knowing Infrastructure
- 26- Andrew Mayo
- 27- Critical Success Factors
- 28- Fred Luthans
- 29- Designer
- 30- Steward
- 31- Teacher

گروههای کاری و تحقق یادگیری تیمی افزایش دهند. رهبران در برابر یادگیری کارکنان سازمان خود مسئول هستند. (Malhotra, 1996).

۱. رهبر در نقش طراح:

نقش رهبر به منزله طراح، مشتمل بر طراحی سیاستهای سازمان، استراتژی های سازمان و سیستمهای سازمان است. اصلی ترین و حیاتی ترین نقش رهبران به عنوان طراحان سازمانهای یادگیرنده، یکپارچه سازی است. یکپارچه سازی نگرشها، ارزشها و مقاصد، تفکر سیستماتیک و مدلهای ذهنی و به معنای وسیعتر، یکپارچه سازی تمامی فرآیندهای یادگیری. اینکه کدامیک از این فرآیندها باید ابتدا توسعه داده شوند بستگی به هنر رهبر دارد. هنر رهبری این است که در هر لحظه بتواند بنا به موقعیت، تواناییهای افراد را با نیازمندیهای موجود وفق داده و مناسبترین استراتژی را با توجه به زمان و مکان، برگزیند. به طور کلی وظیفه ی رهبر عبارت است از طراحی فرایندهای یادگیری به گونه ای که کارکنان سازمان بتوانند به نحوی سازنده با موارد اساسی که با آنها مواجه هستند، برخورد نمایند و بر فرآیند یادگیری کاملاً مسلط شوند. (سنگه، ۱۹۹۰، ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۸۶، صص ۴۴۰ - ۴۳۶).

۲. رهبر در نقش ناظر:

نقش رهبر به عنوان ناظر، نهفته ترین نقش رهبری است. این نقش مربوط به طرز تلقی و نگرش می باشد. رهبران بزرگ سازمانها در پشت بلندپروازیهایی خود داستانی عمیق و حسی ژرف از مقصود و منظور نهایی خود می بینند. منظور و مقصودی که از آن به عنوان داستان غایی یاد می کنیم. آنها از این داستانها برای ارائه تفسیری کامل از بیان علل عملکردهایشان و نیاز سازمانشان به تحول و نگاه کردن به تحول به عنوان بخشی از کل عظیم تر استفاده می کنند. تمام رهبران بزرگ سازمانها در این داستان فراگیر مشترک هستند و علت اینکه بسیاری از مدیرانی که در نقش رهبر قرار گرفته اند اما از عهده رهبری برنمی آیند این است که قادر به دیدن این داستان فراگیر نیستند.

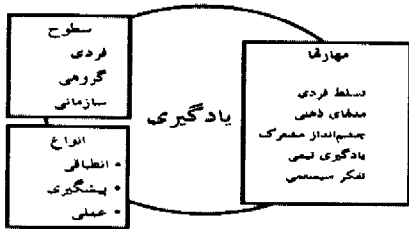
داستان غایی یک رهبر، هم مقوله ای است شخصی و هم مطلبی است جهانی. علت گسترش این داستانها، آرمانها و آرزوهای رهبران است. این داستان بیان کننده زندگی حرفه ای رهبران در سازمان است. تمامی تلاشهای رهبر در داستان متجلی می شود و در عین حال آنچنان حالتی از افتادگی به ایشان عطا می کند که پیروزیها و شکستهای خود را چندان جدی تلقی نکنند. اینگونه رهبران طبیعتاً به سازمان خود به عنوان وسیله ای برای کمک به یادگیری و ایجاد تغییر در کل جامعه، نگاه می کنند. داستان هایی می تواند مجموعه ای منحصر به فرد از نقطه نظرهای یکپارچه ارائه نماید به نحوی که به تمامی جوانب اعمال رهبر، معنی بخشد. علاوه بر این داستان عمیق و ایجاد احساس آرمان و هدف داشتن، رهبر، ارتباطی بی همتا با دور پردازانها و نگرشهای شخصی خود، برقرار می سازد. در حقیقت او به مثابه ناظر دور پردازانهای خود، عمل می کند. بهترین طریق منزلت بخشیدن به نقش رهبر به عنوان ناظر در چارچوب ساختمان یک سازمان فراگیر پرداختن به این نکته است که چگونه تک تک افراد نسبت به کاری که ترجمان نگرشها و نقطه نظرهای خودشان است، پایبند می باشند. (همان منبع، صص ۴۵۰ - ۴۴۱).

۳. رهبر در نقش معلم:

رهبر در نقش معلم به دیگران کمک می کند که واقعیات (فشارهایی است که باید تحمل شوند، بحرانهایی که باید در مقابل آنها واکنش نشان داده شود و محدودیتهایی که باید پذیرفته شوند) را در چهار سطح وقایع، الگوهای رفتاری، ساختار سیستماتیک و داستان غایی مشاهده نمایند. در سازمان یادگیرنده، رهبران علاوه بر این که توجه خود را به هر چهار سطح، مبذول می دارند، عمدتاً بر غایت و ساختار سیستماتیک متمرکز می شوند و به کارکنان سازمان نیز می آموزند که چنین رفتار کنند. ساختار سیستماتیک قلمرو و دامنه نگرش سیستماتیک و مدل های ذهنی^{۳۳} است. در این سطح رهبران به طور مستمر به دیگران در جهت دیدن تصویر بزرگتر یاری می رسانند. اینکه چگونه قسمتهای مختلف سازمان با یکدیگر در تعامل هستند، چرا برخی سیاستهای خاص برای مجموعه به عنوان یک کل ضرورت دارد و... به طور کلی رهبر در نقش معلم به دنبال این نیست که به دیگران یاد بدهد که چگونه ببینند. او در پی آن است که یادگیری را در افراد پرورش دهد. چنین رهبرانی در داخل سازمان به افراد کمک میکنند که نگرش و فهم سیستماتیک را در خود توسعه دهند. پذیرش چنین مسئولیتی، یادگیری است در مقابل یکی از متداول ترین نقاط ضعف رهبران یعنی از دست دادن تعهد و پایبندی نسبت به حقیقت. (همان منبع، صص ۴۵۶ - ۴۵۲).

یادگیری

زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده، یادگیری است. یادگیری از سه بعد سطوح یادگیری، انواع یادگیری و مهارتهای یادگیری مورد توجه قرار می گیرد: (شکل شماره ۳).

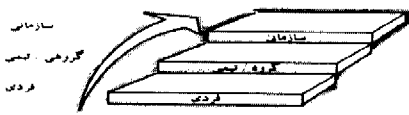


شکل شماره ۳ - زیر سیستم یادگیری

سطوح یادگیری سازمانی:

یادگیری در سازمانها

می تواند در سه سطح رخ دهد: فردی، گروهی (تیمی) و سازمانی. (شکل شماره ۴).



شکل شماره ۴ - سطوح یادگیری

۱. یادگیری فردی:

افراد واحدهای اصلی گروهها و سازمانها هستند. چرا که افراد قابلیت یادگیری دارند به همین دلیل برای سازمانها بسیار حیاتی هستند. (سنگه، ۱۹۹۰) چنین بیان می کند که "سازمانها فقط از طریق افراد یاد می گیرند که چگونه یاد بگیرند. یادگیری فردی، یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند، اما بدون آن یادگیری سازمانی اتفاق نمی افتد". (Senge, 1990)، راوی،^{۳۳} (۱۹۹۷) نیز معتقد است "یادگیری فردی برای ایجاد یادگیری سازمانی ضروری است و باید مورد استفاده قرار گیرد".

(Su, 2006, p:248). «آرگریس و شون» (۱۹۷۸) چنین اظهار می دارند که "یادگیری فردی شرط لازم برای یادگیری سازمانی است اما شرط کافی نیست". مطابق نظر «جان رندینگ»^{۳۴} (۱۹۹۴) «یادگیری فردی پایه و اساس تحول مستمر سازمان، توسعه شایستگی های اصلی شرکت و آماده سازی افراد برای آینده ناشناخته است». بنابراین توانایی و تعهد هر فرد برای یادگیری، عامل اساسی است. فرصتهای یادگیری فردی شامل یادگیری خود مدیریتی، یادگیری از همکاران، یادگیری به کمک کامپیوتر، بصیرتهای شخصی، تجربیات کاری روزانه و... است. عوامل و فنون مهمی که به افزایش قدرت و تاثیر یادگیری فردی در سازمان کمک می کند عبارتند از: تمرکز و تاکید بر یادگیری فردی، یادگیری شتابناک و برنامه توسعه شخصی. (مارکوارت، ۲۰۰۲، ترجمه زالی، ۱۳۸۵، صص ۵۲ - ۵۱).

۲. یادگیری گروهی یا تیمی:

در سازمانهای پیچیده امروز، تیم ها و کارهای تیمی برای سازمان ها بسیار مهم هستند. یادگیری تیمی به این معناست که تیمها باید به عنوان یک موجودیت واحد قادر به تفکر، خلق و یادگیری اثربخش باشند. یادگیری تیمی نیاز به عناصر سه گانه زیر دارد:

- نیاز به پی گیری مسائل پیچیده، از طریق بصیرت جمعی

- نیاز به اقدام نوآورانه و هماهنگ

- توانایی تشویق و برانگیختن یادگیری در سایر تیم ها. (همان منبع، صص ۵۷).

یادگیری تیمی هنگامی سریع تر و کامل تر رخ می دهد که تیمها به خاطر کمک شان به سازمان پاداش دریافت نمایند. در این سطح یادگیری، تیمها یاد می گیرند که از تجارب خود بیشتر بیاموزند و به رویکردهای جدیدی برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند. در مجموع، یادگیری تیمی همانند پلی انتقال دهنده دانش فردی به دانش سازمانی است. (سبحانی نژاد، شهبانی و یوزباشی، ۱۳۸۵، صص ۶۹).

۳. یادگیری سازمانی:

یادگیری سازمانی سومین سطح یادگیری است. یادگیری سازمانی از دو جنبه، از یادگیری

32- Mental Models

33- Rowley

34- Jon Reding

فردی و تیمی متمایز است. اول اینکه، یادگیری سازمانی از طریق چشم‌اندازهای مشترک، دانش، و الگوهای ذهنی اعضای سازمان رخ می‌دهد. دوم اینکه، یادگیری سازمانی بر اساس دانش و تجربه گذشته یعنی بر اساس حافظه‌ی سازمانی ایجاد می‌شود که این حافظه به ساز و کارهایی مانند سیاست‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌های روشن برای ذخیره‌ی دانش، بستگی دارد. گرچه انواع یادگیری فردی تیمی و سازمانی مرتبط به هم هستند، اما یادگیری سازمانی بیش از مجموع یادگیری فردی یا گروهی است. یکی از شیوه‌های نشان دادن تمایز بین یادگیری فردی، گروهی و سازمانی، توجه به عملکرد سازمان به عنوان یک ارکستر یا تیم ورزشی است. عملکرد یک سمفونی یا برنده شدن در بازی را نمی‌توان تنها به افراد یا به مجموع دانش و مهارت‌های فردی یا حتی قسمتی از گروه نسبت داد. عملکرد، نتیجه دانش فنی کل سازمان است که در توافق کامل با یکدیگر کار می‌کنند. (مارکوارت، ۲۰۰۲، ترجمه زالی، ۱۳۸۵، ص ۵۸).

■ انواع یادگیری سازمانی

آرگریس و شون (۱۹۹۰) سه نوع یادگیری سازمانی را به شرح زیر توصیف کرده‌اند:

- ۱- یادگیری تک حلقه ای: ۲۵
یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدفها و سیاستهای جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه ای، «سنگه» (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری انطباقی، «فایول و لایلز» (۱۹۸۵) با عنوان یادگیری سطح پایین و «میسون» (۱۹۹۳) با عنوان یادگیری غیراستراتژیک نام برده است.
- ۲- یادگیری دو حلقه ای: ۲۷
یادگیری دو حلقه ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می‌کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاستها و هدفهای موجود را زیر سؤال برده و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد. از یادگیری دو حلقه ای، «سنگه» با عنوان یادگیری مولد، «فایول و لایلز» با عنوان یادگیری سطح بالا و «میسون» با عنوان یادگیری استراتژیک نام می‌برند.

(نمودار شماره ۵). تغییرهای حکم به عمل - نتیجه / پیام به ارزیابی



- ۳- یادگیری سه حلقه ای یا یادگیری ثانویه: ۲۸
زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر یادگیری سه حلقه ای توانایی یادگرفتن درباره یادگیری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی‌گیرد اگر سازمانها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد. این بدان معنی است که آگاهی از سبکها و فرایندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است. (سبحانی نژاد، شهانی و یوزباشی، ۱۳۸۵، ص ۳۷ - ۳۶).
- یادگیری تک حلقه ای تا اندازه‌ی زیادی رخ می‌دهد و تنها یادگیری است که در بسیاری از سازمانهای امروزی مورد استفاده قرار می‌گیرد. «شاین» (۱۹۹۲) متذکر می‌شود که بسیاری از سازمانها و افراد تمایلی به بکارگیری یادگیری دو حلقه ای ندارند زیرا این نوع یادگیری شامل افشای خطاها و اشتباهات و همچنین فرایند (مشکل و پیچیده) زیر سؤال بردن مفروضات، هنجارها، ساختارها و اقدامات موجود است. (مارکوارت، ۲۰۰۲، ترجمه زالی، ۱۳۸۵، ص ۵۹).

■ تغییرات محیطی و یادگیری تک حلقه ای:

تغییرات و بهم‌بودهایی در جهت تطبیق با اصول و مفاهیم و چارچوب‌های ذهنی روی میدهد و تلاش میشود که وضعیت موجود حفظ گردد و در نهایت سازمان و افراد آن یاد می‌گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و یا با شرایط جدید خود را تطبیق دهند. در این سازمان‌ها به افراد در زمینه رفتار استاندارد آموزش داده می‌شود. آموزشی که از دانش صریح در تشکیل یک سازمان و سازمان‌های دیگر ناشی شده است و در واقع در ذهن فرد شکل می‌گیرد تا رفتار استاندارد را که متضمن محیط ساده و ثابت است، باکارتی بالا انجام دهد و در نتیجه ابتکار سازمانی و فردی آموزه‌ای تقریباً ناهنجار تلقی میگردد.

۲. در یادگیری دو حلقه ای:

که محصول عصر اطلاعات و توسعه دانش است، سازمان‌های یادگیرنده متولد می‌شوند. این سازمانها محصول تغییرات محیطی و خود موجد تغییرات مستمر محیطی هستند و تغییر در نرم‌ها، استانداردها و چالش با اصول و مفاهیم پذیرفته شده قبلی را به عنوان راهکار

اصلی خود قرار می‌دهند. برخلاف یادگیری تک حلقه‌ای، نوآوری، اختراع و ابداع در زمره‌ی هنجارهای اصلی سازمان‌های دو حلقه‌ای (یادگیرنده) هستند که بدون آنها در فضای عصر جدید امکان بقا نمی‌یابند. این موضوع نهایتاً به یادگیری چگونه آموختن مبدل می‌شود. (رشیدی، قدیریان، اصلی، ۱۳۸۳).

■ انواع ایجاد سازمان یادگیرنده

به روایت «سنگه» انسانها به عنوان افراد سازمان اغلب به راحتی دلدلی‌های خود را آشکار می‌کنند و از اینکه در عالم بی‌خبری بمانند زیاد نگران نمی‌شوند چون مشتاقند که مسئولیتهای آگاه بودن را نپذیرند و ناتوانی خود را برای تغییر نشان دهند. (سرکارآرانی، ۱۳۸۷). «سنگه» مشکلات سازمانها را ناشی از هفت ناتوانی می‌داند و معتقد است عدم تشخیص این مشکلات (ناتوانیهای هفتگانه یادگیری^۴)، موانعی را در سازمانها ایجاد می‌کنند. این ناتوانیهای هفتگانه عبارتند از:

۱. من یعنی شغلم:

وقتی از افراد سوال می‌شود که چه می‌کنند اکثر آنها فعالیت روزمره‌ای را که انجام می‌دهند بر می‌شمرند نه اهداف اصلی سیستمی را که در آن کار می‌کنند. زمانی که افراد در یک سازمان تنها بر روی شغل و زمینه تخصصی خود متمرکز شوند، مسئولیت بسیار کم‌رنگی نسبت به نتایج حاصل در کل مجموعه و حاصل عملکرد تمامی افراد، احساس می‌کنند. علاوه بر این زمانی که نتایج به دست آمده نامیدکننده باشند، بسیار دشوار است که علت آن تشخیص داده شود. حداکثر کاری که ممکن است بتوان انجام داد این است که گفته شود یک نفر کارش را درست انجام نداده است. (سنگه، ۱۹۹۰، ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۸۶، ص ۲۸).

۲. دشمن بیرون است:

اغلب انسانها تمایل به آن دارند که مشکلات و شکستهای خود را به عوامل خارجی و غیرقابل کنترل نسبت دهند و موفقیتها را حاصل تلاش و عملکرد خود بدانند. این گرایش موجب می‌شود تا انسان علل مشکلات را در خارج از خود جستجو کند و خود را بری از هرگونه کاستی بداند. سازمانها نیز غالباً دچار این مشکل می‌شوند، بدین ترتیب که مسائل و مشکلات را به عوامل غیرقابل کنترل و خارج از سازمان نسبت می‌دهند و در هر مشکلی سازمان را از قصور و سستی تبرئه می‌کنند. اینگونه بر خوردها موجب می‌شود هیچگاه علل مشکلات در درون سازمان و عملکردهای آن جستجو نشود و تحلیل درستی از مسائل و ضعفهای سازمان بعمل نیاید. (الوانی، ۱۳۷۳، ص ۶).

۳. توهم پذیرش مسئولیت:

زمانی که با مسائل مشکل مواجه می‌شویم، باید خود در جهت حل آن تلاش کرده و منتظر نباشیم که دیگران کاری انجام دهند و در نهایت پیش از آنکه مسائل تبدیل به بحران شوند، آنها را از میان برداریم. این نوع برخورد فعال و آینده نگر با مسائل به عنوان پادزهر برخورد انفعالی با مشکلات مطرح است. بسیاری از مواقع، برخورد آینده نگر و پیشگیرانه در واقع همان برخورد انفعالی است در لباس مبدل.

۴. تمرکز بر روی وقایع:

اتفاقات و چه غالب صحبتها در سازمانها هستند. تمرکز بر روی وقایع، منجر به توضیح واقعه می‌شود. در سازمانی که افکار مسؤلان آن مملو از وقایع روزمره است نمی‌توان فراگیری زاینده به وجود آورد اگر روی وقایع متمرکز شویم، بهترین کاری که می‌توان انجام داد، پیش بینی اتفاق قبل از وقوع و در نتیجه اتخاذ عکس العمل بهینه می‌باشد. اما هرگز نمی‌توانیم خلاقیت را فراگیریم.

۵. داستان قورباغه پخته (بی توجهی به فرایندهای تدریجی):

پذیرش تهدیدهایی که به صورت تدریجی بوده و بقاء سازمان را به مخاطره می‌اندازد منجر به پیدایش داستان قورباغه پخته شده است. اگر شما یک قورباغه را داخل ظرفی از آب جوش بیندازید، قورباغه بلافاصله تلاش می‌کند تا از درون ظرف بیرون بجهد. اما اگر قورباغه‌ای را درون ظرف آبی با حرارت معمولی قرار داده و آن را روی شعله بگذارید تا درجه حرارت آب به تدریج بالا رود، قورباغه به وضع موجود عادت کرده و به تدریج سست تر می‌شود. با گرم شدن آب قورباغه سست و سست‌تر شده و همانجا می‌ماند تا در نهایت بپزد و بمیرد. چرا چنین اتفاقی رخ می‌دهد؟ زیرا قورباغه فقط می‌تواند اتفاقات ناگهانی در محیط اطراف را تشخیص دهد و از درک مواردی که خطر به صورتی آرام و تدریجی گسترش می‌یابد، عاجز است. بلایی که معمولاً بر سر سازمانهای رو به انحطاط خواهد آمد.

- 35- Single - loop
- 36- Mason
- 37- Double - loop
- 38- Deutero - Learning
- 39- Shin
- 40- Seven learning disabilities

مهر و آبان ۸۷ - دوره پنجم - شماره ۱ - فصلنامه علمی - پژوهشی

۶. پندار بیهوده در مورد یادگیری از تجارب:

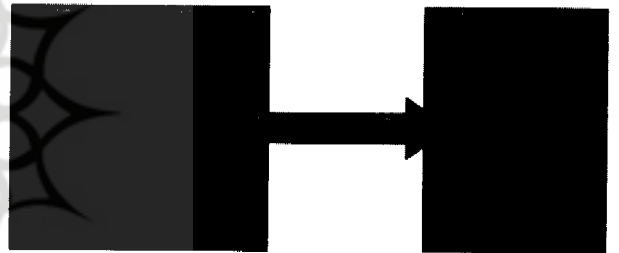
پیچیده ترین مسئله ای که فراروی سازمانها از نقطه نظر یادگیری قرار دارد در این نکته نهفته است که: « بهترین روش یادگیری، تجربه است.» تکرار فعالیت خاصی را به اشتباه تجربه پنداشتن، مانع از تلاش برای آموختن و تفکر درباره روش های جدید و نتایج آنها خواهد بود. ما هرگز نمی توانیم مستقیماً نتایج بسیاری از مهمترین تصمیماتمان را بیازماییم. اساسی ترین تصمیماتی که در سازمانها اتخاذ می شوند، دارای اثرات فراگیری هستند و نتایج آنها پس از گذشت چندین سال مشخص می شوند.

۷. افسانه ای به نام تیم مدیریت:

برای مقابله با نکات غامض مذکور، پدیده تیم مدیریت سربرآورده است. گروهی متشکل از مدیران با تجربه و داناکه هر یک معرف قسمت و فعالیتی در سازمان هستند، تشکیل یک تیم مدیریتی می دهند تا در کنار یکدیگر موارد پیچیده ای که در سازمان رخ می دهد را حل نمایند. وقت اینگونه تیمها عمدتاً صرف جنگیدن بر سر هیچ می شود و تمام افراد تیم برای اینکه به وجهه شخصی شان صدمه ای وارد نشود، نظاهر می کنند که پشتیبان تصمیمات گروهی هستند و ظاهر یک تیم متحد را به خود می گیرند. برای حفظ این ظاهر مناسب، افراد مخالفت های خود را پنهان می سازند و آنها هم که حرفی جدی برای گفتن دارند، از بیان آن در جمع خودداری می ورزند. تصمیمات گروهی در نهایت به قدری ضعیف و بی جان هستند که همه می توانند به راحتی آن را تحمل کنند. اگر مخالفتی در بین باشد، معمولاً به صورت گله و شکایت مطرح می شود و نه به صورتی که مبین اختلافات بوده و باعث شود که گروه از آن چیزی فراگیرد. (سنگه، ۱۹۹۰، ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۸۶، ص ۳۲ - ۳۰).

■ ابعاد (مهارت های) سازمان یادگیرنده:

ایجاد سازمان یادگیرنده را مشروط به تحقق همزمان پنج فرمان (بعد، اصل، مهارت، نظم) که باید به صورت یک کل واحد دیده شوند می داند. و معتقد است پنج فرمان سازمانهای یادگیرنده، می تواند پادزهر ناتوانیهای هفتگانه باشند. این پنج فرمان عبارتند از:



شکل شماره ۶ - ابعاد سازمان یادگیرنده به نقل از پیتر سنگه

۱. تسلط فردی^{۴۱}:

منظور میزان حرفه ای بودن در یک موضوع یا مهارت خاص است. همانند استادکاری که به یادگیری بلند مدت متعهد است و مهارت هایش را به طور مستمر بهبود و تکامل می بخشد. تعهد بلند مدت به یادگیری منجر به ایجاد تخصص و تبحر ویژه در وظایف یا مسئولیتهای سازمانی می شود. تعهد و قابلیت اعضای سازمان بیشتر از تعهد و قابلیت سازمان به یادگیری است. (سنگه، ۱۹۹۰) تسلط فردی را به عنوان یکی از فرمانهای اصلی و مورد نیاز در ساختن یک سازمان یادگیرنده توصیف می کند و معتقد است تسلط فردی با یادگیری فردی شروع می شود و تا زمانی که اعضای سازمان یاد بگیرند، سازمانها نیز یاد نخواهند گرفت. تسلط فردی دو جزء دارد: اول، فرد باید معین کند تا چه اندازه برای کسب موفقیت (یک هدف) تلاش می کند. دوم، فرد باید یک مقیاس صحیح برای رسیدن به هدف داشته باشد. (۱۹۹۶ Faerman).

۲. مدل های ذهنی^{۴۲}:

مدل های ذهنی بیانگر تصورات و نگرش هر یک از ما درباره جهان، کار، خانواده، حوادث و... است که بر روی درک ما از جهان و نحوه برخورد ما در مقابل آن تاثیر می گذارد. به عبارتی دیگر مدل های ذهنی، مبنای رفتار و عمل ما هستند. «گریس آرگریس» معتقد است که افراد همیشه مطابق مدل های ذهنی خود (تصویری که از دنیا و پیرامون آن دارند) رفتار می کنند.

P:1 (Heathfield)

۳. چشم انداز مشترک^{۴۳}:

عبارت است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده ای که به دنبال آن هستیم. آرمان مشترک پاسخ به این سوال است که «ما چه چیزی را می خواهیم خلق کنیم؟». در یک سازمان، آرمان فردی افراد باید تبدیل به یک آرمان مشترک شود. چیزی که منتهای آرزوی افراد است. سنگه معتقد است که چشم انداز مشترک نباید تدافعی یا منفی باشد. چرا که

منجر به جنگ و چالش می گردد و از بروز خلاقیت و نوآوری جلوگیری می نماید. (همان منبع، ص ۱۶). به عقیده «سنگه» به اشتراک گذاردن آرمان بین اعضای سازمان نیازمند زمان است. آرمان مشترک محصول فرعی برخورد آرمانهای شخصی افراد است. تجارب موجود نشان می دهد که آرمان مشترک فقط در سایه تبادل آزاد افکار و ایده ها شکل می گیرد؛ یعنی در فضایی افراد قادرند نه تنها آرزوها و رویاهای خود را بیان کنند، بلکه حوصله شنیدن آرمانهای دیگران را نیز دارند. بر اثر همین گفت و شنودها، دیدگاههای جدید و نو سر بر می آورند. (فقیهی، رجب بیگی، ۱۳۸۵، ص ۱۹۴).

۴. یادگیری تیمی^{۴۴}:

یادگیری تیمی برای سازمانها بسیار مهم و حیاتی است. زیرا تیمها و نه افراد، بنیان و اساس یادگیری در سازمانهای مدرن را تشکیل می دهند. تا زمانی که تیمها یاد نگیرند، سازمان نیز قادر به یادگیری نخواهد بود. زیرا تیم ها حقیقی را کشف می کنند که افراد به تنهایی قادر به کشف آنها نیستند. در یادگیری تیمی ظرفیت اعضای گروه توسعه پیدا می کند و تیم به کسب نتایجی نائل می شود که تمام افراد واقعاً آرزوی رسیدن به آن را داشتند. یادگیری تیمی بر دو قاعده آرمان مشترک و مهارتهای فردی استوار است. که بدون داشتن این دو، ساختن تیم امکان پذیر نمی باشد. زیرا گروههای توانا در اثر کنش با افراد توانا شکل گرفته اند و آنها از طریق یکدیگر چگونه آموختن را می آموزند. «سنگه» دو مولفه را برای یادگیری تیمی عنوان می کند. اولین مولفه، مباحثه و گفتگو^{۴۵} است. فرمان یادگیری تیمی با گفتگو آغاز می شود. افراد تیم باید این توانایی را داشته باشند که پیش فرضهای خود را کنار بگذارند و با یکدیگر وارد مرحله گفتگو گردند. «بوهم»^{۴۶} سه شرط اساسی برای توفیق در گفتگو، بیان می کند که عبارتند از: تمامی افراد شرکت کننده در گفتگو، باید پیش فرضهای خود را کنار بگذارند، تمامی افراد شرکت کننده در گفتگو باید به چشم یک دوست و همکار به یکدیگر بنگرند، و باید یک نفر مسئول حفظ زمینه اصلی گفتگو باشد. دومین مولفه، تمرین^{۴۷} و ممارست است. که از طریق جلسات تمرین گفتگو و برنامه های کامپیوتری ایجاد می گردد. (Smith, 2001). تیمها از طریق گفتگو و تمرین، تفکر جمعی خود را متحول می کنند، یاد می گیرند که انرژی خود را برای دست یافتن به اهداف مشترک تجزیه نمایند و بالاخره اینکه به توانایی، آگاهی و پیشی از مجموع استعداد اعضا دست می یابند.

(Gruidl & Hustedde, 2003)

۵. تفکر سیستمی^{۴۸}:

تفکر سیستمی اصل بنیادین سازمان یادگیرنده و ابزاری بسیار قوی برای تسهیل یادگیری سازمانی است. تفکر سیستمی راه و روشی برای کل نگری است. چارچوبی است که تاکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده هاست و نه شناسایی تک تک آنها. ادراک، الگوهای تغییر و تحول است و نه شناختی ایستا. ما علاقه مند هستیم که جهان را به صورت کلیتی واحد درک کنیم و پدیده های مختلف را در کنار هم و مرتبط با هم ببینیم. «سنگه» معتقد است نظام تفکر سیستمی از راه مشاهده و درک روابط درونی پدیده ها به جای روابط خطی علت و معلول می تواند نگرش ما را تغییر دهد. تفکر سیستمی چند قانون دارد: اول آنکه، مسائل «امروز» زائیده راه حل های «دیروز» هستند. اتفاقات را به چیزی و یکسانی بیرون از خود نسبت ندهیم. دوم، رفتار، قبل از آنکه به بدی برگرد خوب خواهد بود. نقش اساسی تفکر نظام گرا تاکید بر هنر توأم ساختن دیدن جنگل با دیدن درختان است. (رحمان سرشت، ۱۳۸۶، صص ۳۲ - ۳۱).

■ نتیجه گیری

با توجه به افزایش عدم اطمینان و تغییرات محیطی، امروزه تنها سازمانی می تواند دوام بیاورد و ادعای برتری کند که قادر باشد به موقع ناتوانیهای خود را تشخیص داده و در صدد بهبود آنها برآید و از قابلیتها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره برداری نماید به عبارتی یک سازمان یادگیرنده باشد. سازمانها در راه تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده باید فرهنگ سازمانی خود را متحول نموده و پیوسته در حال یادگیری و تشنه دانش و فنون جدید باشند. آنها باید به طور مستمر و با قدرت یاد بگیرند و یادگیری را در درون سازمان نهادینه کنند. یادگیری با من و شما شروع می شود و به دیگران نیز منتقل می گردد. به وجود آمدن سازمانهای یادگیرنده مستلزم تربیت افرادی است که به تفکر سیستمی مجهز شده اند. اگر این باور غلط را که دنیا از نیروهای مجزای غیر مرتبط ساخته است کنار بگذاریم آنگاه قادر به ایجاد سازمانهای یادگیرنده خواهیم بود. سازمانهای جسور و توانمندی که بنیانشان بر یادگیری استوار است و بهترین راه بهبود عملکرد را در درازمدت یادگیری می دانند.

منابع فارسی و انگلیسی مقاله در دفتر ماهنامه موجود است.

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 41- Personal mastery | 45- Dialogue |
| 42- Mental models | 46- Bohom |
| 43- Shared Vision | 47- Practise |
| 44- Team learning | 48- Systems thinking |

شرکت پردازشگران نو اندیش

ارایه کننده نرم افزارهای طبقه بندی و
کدگذاری کالا مطابق با استانداردهای جهانی

سیستم مدیریت اطلاعات اقلام مبتنی بر بارکد

۲۰ تا ۳۰ درصد کاهش فضای انبار

۳۰ تا ۴۰ درصد کاهش نیروی انسانی

عدم وابستگی به نیروی انسانی

سرعت عمل فرآیند انبار گردانی

شناسایی سریع کالاها (راکد، عملیاتی، موجودی صفر و ..)

و ...

نشانی: تهران، خیابان آیت ... طالقانی، خیابان شهید موسوی شمالی، شماره ۱۶۰، واحد ۲۴

تلفن: ۸۸۹۶۱۵۰۰، ۸۸۸۴۳۵۶۸، ۸۸۸۴۳۵۶۹

نمایر: ۸۸۳۱۲۸۶۷