

سازمان‌های یادگیرنده تفکری نو در عصر مدیریت

• دکتر سنجر سلاجقه

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

• مژگان ناظری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان



چکیده

یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده از واژه‌هایی هستند که بیش از ۲۰ سال از طرح آنها توسط دانشمند بزرگ عرصه مدیریت و پدر یادگیری سازمانی یعنی گریس آرجریس نمی‌گذرد. سازمان یادگیرنده سازمانی است ماهر و خلاق، دانش را به چنگ می‌آورد و در سر تا سر سازمان انتقال می‌دهد. رفتار خود را اصلاح می‌کند و از تجربه گذشته یاد می‌گیرد که چه کاری انجام دهد و چه کاری انجام ندهد و این مهم از طریق ایجاد و بسط دانش و بینش جدید و مشترک تحصیل می‌گردد. در این مقاله مباحث یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، استراتژی‌های تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده و نقش و جایگاه یادگیری سازمانی در تحول سازمانی و برخی از موانع ایجاد سازمان یادگیرنده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

واژگان کلیدی

یادگیری سازمانی (Organization Learning)، سازمان یادگیرنده (Learning Organization)، تغییر و تحول (Cheng)

مقدمه

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب‌وکار از جمله سازمان‌های مجازی، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب‌وکار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل شده و پارادایم‌های جدیدی ظهور یافته که بقا را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب‌وکار، یادگیری بیان شده است. از این رو مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است.

از نقطه نظر فردی، یادگیری دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارت‌هاست. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری بر به‌دست آوردن سنت‌ها، دیدگاه‌ها، استراتژی‌ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. در هر دو دیدگاه یادگیری با کشف، ابداع، تشخیص، خلاقیت و تولید دانش همراه است. یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات جمع‌آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید تجزیه و تحلیل شود، موجب تغییر عقاید و دیدگاه‌های موجود شده، دیدگاه‌های جدیدی خلق کند و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل نماید. (کرامتی ۲۰:۱۳۸۵)

بنابراین سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقیب یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. اما چگونه می‌توان به چنین سازمان‌هایی دست یافت و چطور می‌توان چنین سازمان‌هایی را طراحی و ایجاد کرد؟ چه برنامه‌ها و سیاست‌هایی باید اعمال شود تا سازمان‌ها از وضع کنونی به این وضعیت مطلوب انتقال یابند؟

تاریخچه سازمان‌های یادگیرنده

با بررسی ادبیات مدیریت، رد پای سیستم‌های یادگیرنده را در تئوری‌های سازمان و مدیریت اوایل قرن بیستم و قبل از آن می‌توان یافت. گرچه تا این زمان نامی از سازمان‌های یادگیرنده به میان نمی‌آید، اما فردریک تیلور تئوری پرداز مکتب مدیریت علمی بر تشریح مساعی مدیر و کارکنان در یافتن روش بهتر انجام کار و آموزش پرسنل تأکید داشت. با رعایت این اصل، سازمان در حقیقت یادگیری را میان کارکنان ترویج می‌دهد، ایده‌های جدید خلق می‌شوند و در سراسر سازمان انتشار می‌یابند.

کار دانش محور (Knowledge-oriented work) در دهه ۱۹۶۰ زمانی که اولین اثر پیتر دراکر چاپ شد، مطرح گردید. پیتر دراکر در کتاب "عصر ناپوستگی"

در سال ۱۹۶۹ شرح داده است که ایالات متحده می‌تواند به عنوان شرکت دانش Knowledge company (عمل نماید).

با اظهار نظر گریس آرگریس (Argris) و دونالد شون ((Schon)) در دهه ۱۹۷۰ اصطلاح یادگیری سازمانی در ادبیات مدیریت مطرح شد. آنها با انتشار کتابی به همین نام، بر اهمیت یادگیری در درون سازمان تأکید ورزیدند.

در دهه ۱۹۸۰ مفهوم یادگیری سازمانی توسط تعدادی از نظریه‌پردازان دانشگاه کارنگی ملن (Carnegie-Mellon) مورد بسط و گسترش قرار گرفته است. مارچ و سایمون (March & Simon) نوشته‌اند: با وجود آنکه رویه‌های عملیاتی، استانداردها و مقررات، فعالیت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، این مقررات، فرآیندهای یادگیری را منعکس می‌کنند و از طریق آن سازمان با محیطش انطباق پیدا می‌کند.

پیتر سنگه و همکارانش در دانشگاه MIT آمریکا نیز کار گسترده‌ای روی یادگیری سازمانی انجام داده‌اند. آنها ادعا کرده‌اند که از طریق به‌کارگیری تفکر سیستمی می‌توان فرآیند یادگیری سازمانی را ساختار بندی نمود. انتشار کتاب پنجمین فرمان توسط پیتر سنگه و کار گسترده این گروه باعث گردید مفهوم سازمان یادگیرنده، به‌طور وسیع در دنیای کسب‌وکار به‌کار گرفته شود. گرچه بعضی از نویسندگان معاصر ادعا نموده‌اند که سازمان یادگیرنده را می‌توان جایگزین مفاهیم قدیم از جمله مدیریت بر مبنای هدف، برنامه‌ریزی استراتژیک یا عملیات مختلف ژاپنی‌ها شبیه چرخه‌های کیفی کارآفرینی که در دهه ۱۹۸۰ فراگیر شده بود، نمود، اما سازمان یادگیرنده به یک چتر مفهومی تبدیل شده است که بسیاری از عناوین مطالعاتی سازمان را پوشش می‌دهد. (دانش فرد و بهرامزاده ۲۵:۱۳۸۵)

تعریف سازمان یادگیرنده

تاکنون برداشت‌ها و تعریف‌های مختلفی از سازمان‌های یادگیرنده ارایه شده است. تعارضی که میان نظریه‌پردازان درباره مفهوم این رویکرد وجود دارد، موجب شد تا پروفیسور گاورین بیان دارد که تعریفی روشن از سازمان یادگیرنده در حاله‌ای از ابهام قرار دارد (Gavrin, 2000:91).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاهی و درک بهتر، بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود. زمانی می‌توان ادعا کرد که سازمان یادگیرنده است که بتوان از طریق فرآیند ارتباط، دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر داده و بهبود بخشید. سازمان‌ها زمانی یادگیرنده و دانش‌آفرین هستند که استنباطاتی را از تاریخ و تجربیات خود به‌دست آورند و آنها را



سازمان‌ها زمانی یادگیرنده و دانش‌آفرین هستند که استنباطاتی را از تاریخ و تجربیات خود به‌دست آورند و آنها را به‌صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند



به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند. (الوانی، ۱۳۸۴:۳۲۷)

گاورین (Gavrin) معتقد است سازمان یادگیرنده عبارت است از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید (نژاد حاج علی ایرانی، ۱۳۷۹:۶۱). همچنین وی (قهرمانی، ۱۳۸۰:۱) معتقد است که سازمان یادگیرنده برآیند تلاش‌هایی است که تاکنون در حوزه بهسازی و توسعه سازمانی صورت پذیرفته است. در سازمان یادگیرنده، یادگیری چگونه یاد گرفتن از یادگیری هر نوع دانش و اطلاعات دیگر، مهم‌تر تلقی می‌شود و خلاقیت و نوآوری از سازگاری و ثبات با ارزش‌تر است.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور دایم توانایی و ظرفیت (قدرت پذیرش و جذب) خود را توسعه دهد تا آینده خود را خلق کند. پرن (pearn) در مقایسه با سنگه در زمینه توانایی توسعه ظرفیت سازمانی، تأکید بر توانایی خود انتقالی به طور پیوسته دارد. خود انتقالی عبارت است از آمادگی برای ایجاد تغییر مداوم در خود و بالا بردن سطح توانایی فردی و این عمل هنگامی تحقق می‌یابد که ارزش یادگیری شناخته شده باشد. (نخف بیگی، ۱۳۷۹:۱۹۱)

یادگیری سازمانی فرآیند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست. یادگیری سازمانی از طریق پیش مشترک و الگوهای سازمانی حاصل می‌شود و بر تجربه و آگاهی‌های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است، بنابراین یادگیری سازمانی، فرآیندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد. (الوانی، ۱۳۸۴:۳۲۸)

انواع یادگیری سازمانی

از نظر آرگریس و شون انواع یادگیری سازمانی عبارتند از:

● یادگیری تک حلقه‌ای (Single – loop learning) زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها و سیاست‌های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح می‌شوند که سنگه آن را یادگیری انطباقی (Adaptive learning) و لیس و فیول (Lyles & Fiol) آن را یادگیری سطح پایین و ماسون (Mason) آن را یادگیری غیر استراتژیک (Non – Strategic learning) می‌نامند.

● یادگیری دو حلقه‌ای (Double – loop learning) زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می‌کند. هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و اهداف موجود را زیر سؤال می‌برد و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد. سنگه آن را یادگیری مولد (Generative learning)، لیس و فیول آن را یادگیری سطح بالا و ماسون آن را یادگیری استراتژیک (Strategic

learning) می‌نامند.

● یادگیری ثانویه یا سه حلقوی (Deutero lear -

ing OR Trip – loop learning)

این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان یاد بگیرد چگونه یادگیری تک حلقوی و دو حلقوی را اجرا کند. یادگیری سه حلقوی توانایی یاد گرفتن درباره یادگیری است. اگر سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد، دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی‌گیرد. یعنی آگاهی از سبک‌ها، فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقا یادگیری است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱:۲۸۱).

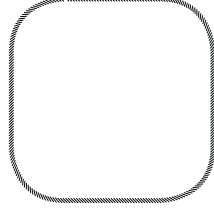
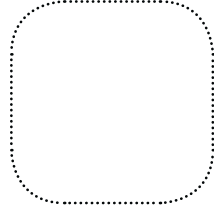
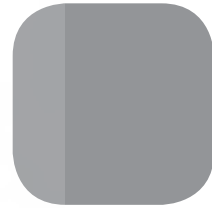
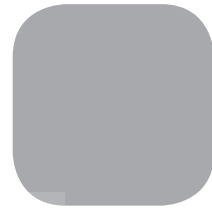
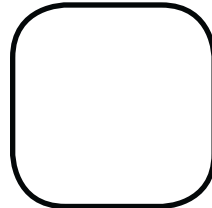
یادگیری سازمان و سازمان‌های یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند "یادگیری سازمانی" به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و "سازمان یادگیرنده" به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است (رهنورد، ۱۳۷۸:۴۳). اولی به عنوان یک فراگرد و دومی یک ساختار است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که یادگیری را تجربه می‌کند، برعکس، یادگیری سازمانی یک رفتار سازمانی شاخص است که در سازمان یادگیرنده عملاً بروز می‌کند. سازمان یادگیرنده یک موجودیت است؛ در حالی که یادگیری سازمانی یک فراگرد یا مجموعه‌ای از اعمال و کنش‌ها محسوب می‌شود (علاقه بند، ۱۳۸۵:۱۷۴).

به طور کلی تفاوت سازمان‌های یادگیرنده (Learning Organization) (LO) و یادگیری سازمانی (Organization Learning) (OL) عبارت است از:

۱- OL به عنوان نوعی آموزش سنتی محسوب می‌شود در حالیکه LO مبتنی بر روش‌های کاملاً جدید تفکر سیستمی و استفاده از فنون و شیوه‌های تکنولوژی اطلاعات است.

۲- در OL، یافته‌ها، اطلاعات و دانسته‌های جدید ناشی از خود رفتار سازمانی نیست، یعنی ممکن است از رفتارهای سازمان‌های دیگر ناشی شده باشد، مثلاً تقلید از روش‌های موفقیت‌آمیز دانشگاه تهران توسط سایر دانشگاه‌ها. در حالیکه در LO صرفاً تغییر و تحولات خاص سازمان در مواجهه با محیط به عنوان تجربه‌ای برای آن سازمان محسوب می‌شود، به عبارت دیگر قسمت عمده تجارب سازمانی ناشی از تعامل آن با محیط می‌باشد.

۳- در OL آموزش سازمانی متناسب با افراد و گروه‌های سازمانی و به صورت برنامه‌ریزی شده بوده و برای هر گروه آموزش خاص صورت می‌گیرد، در حالیکه در LO سعی می‌شود یک آموزش همگانی برای کلیه اعضای سازمان ارایه شود و آن عبارت است از: "موختن اینکه چگونه بیاموزیم"



۴- در OL یادگیری از نوع بازخور تک‌حلقه‌ای می‌باشد، اما در LO از نوع بازخور دو حلقه‌ای است، یعنی در OL تنها نسبت به تغییرات محیطی واکنش صورت می‌گیرد (بدون پیش‌بینی تغییرات در آینده). در LO، علاوه بر واکنش‌های مناسب به تغییرات محیطی، روند تغییرات محیطی در آینده نیز پیش‌بینی شده و متناسب با آن، تصمیم مناسب اتخاذ می‌شود، همچنین تنوع تغییرات محیطی نیز پیش‌بینی می‌شود. در OL تأکید روی کارایی است، در حالی که در LO تأکید بر حل مسأله است. (داوری، ۱۳۸۰:۹۲)

نقش‌ها و اصول یادگیری سازمانی در تحول سازمانی

مدیریت تحول تلاشی برای برنامه‌ریزی و اجرای تحول سازمانی است، اما در دنیای فعلی یادگیری سازمانی شاید یکی از مهم‌ترین و بهترین شیوه‌ها باشد، صاحب‌نظری می‌گوید سازمان‌های مطلوب، سازمان‌های یادگیرنده خواهند بود. این سازمان‌ها فرصت‌هایی را برای اعمال مسئولیت به‌وجود می‌آورند، از تجربه‌ها می‌آموزند، ریسک می‌پذیرند و از نتایج حاصله و از درس‌های آموخته شده احساس رضایت می‌کنند. (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸:۶۱) رویارویی با محیط پویا، برخی از پژوهشگران را تا بدانجا برده است که به باور آنها تنها راه چاره سازمان‌های آینده، تبدیل خود به یک سیستم یادگیرنده دائمی است (زمردیان، ۱۳۷۷:۲۱۸). پنج اصل اساسی سازمان‌های یادگیرنده براساس نظریات پیتر سنگه بهتر می‌تواند ما را در این مسیر یاری و رهنمون شود. این پنج اصل عبارتند از:

◆ تسلط فردی: یعنی مهارت شفاف کردن و تعمق مداوم بینش فردی
◆ مدل‌های ذهنی: توانایی کشف تصاویر درونی ما از جهان بیرون، به منظور بررسی و تحلیل آنها و ابراز آن تصاویر برای تأثیرگذاران بر دیگران
◆ یادگیری تیمی: قدرت همفکری با یکدیگر است که از طریق کسب مهارت در گفتگو و مباحثه به دست می‌آید.
◆ ایجاد دورنمای مشترک: عمل کشف "تصاویر مشترک از آینده" که تعهد واقعی در افراد را تقویت می‌کند.

◆ تفکر سیستمی: اصلی است که سایر اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل کرده و آنها را به عنوان مجموعه‌ای از تئوری و عمل مطرح می‌کند (قربانی زاده، ۱۳۷۹:۲۳)

بدین ترتیب می‌توان گفت یادگیری سازمانی نقشی مهم در مدیریت تحول دارد و حتی می‌توان ماهیت سازمان یادگیرنده را سازمان متحول و در حال

در OL آموزش سازمانی متناسب با افراد و گروه‌های سازمانی و به صورت برنامه‌ریزی شده بوده و برای هر گروه آموزش خاص صورت می‌گیرد، در حالی که در LO سعی می‌شود یک آموزش همگانی برای کلیه اعضای سازمان آرایه شود و آن عبارت است از: «آموختن اینکه چگونه بیاموزیم»

پیشرفت تلقی کرد، چرا که بدون یادگیری و استفاده از اصولی که تحت این عنوان به‌وسیله افراد صاحب‌نظر عنوان شده است، مدیریت تحول سازمانی امکان‌پذیر نخواهد بود. واقعیت این است که هسته مرکزی و محوریت مدیریت تحول را یادگیری شکل می‌دهد. بنابراین مهم‌ترین فرآیند ذریبند در یک تغییر مؤثر، فرآیند یادگرفتن در حین عمل کردن می‌باشد (ریچارد بک هارد و وندی پریچارد، ۱۳۷۸:۳۳) برای طرح ایده سازمان‌های یادگیرنده دلایل بسیار زیادی را می‌توان برشمرد، اما شش عامل قدرتمند که سازمان‌ها را به سوی یادگیرنده بودن تحریک و تشویق نموده‌اند، عبارتند از:

تغییر اهمیت عوامل تولید

با تغییرات به‌وجود آمده قرن بیستم، همگان توافق دارند که در اهمیت نسبی عوامل تولید تغییر اساسی ایجاد شده است. اگرچه دستیابی به سرمایه، هنوز از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد، اما نقش زمین و سرمایه نسبت به گذشته کم رنگ گردیده است و کارگر، خصوصاً کارگر با هوش، عامل با نفوذی در تولید محسوب می‌شود.

چارلز هندی معتقد است که کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان‌های رشد‌یابنده هستند. همچنین تام پیترز به نحو مشابهی روی کارکنان تأکید داشته و کارکنان را کلیدی‌ترین منبع سازمان معرفی می‌نماید.

دانش به عنوان مزیت رقابتی

امروزه دانش برای پیروزی رقابتی مؤسسات مهم‌تر می‌باشد و به عنوان کلید موفقیت سازمان‌ها مطرح شده است. پیتر دراکر در کتاب مدیریت بر آینده ادعا نموده است که از حالا "دانش شاه کلید می‌باشد". همچنین او معتقد است دانش منبع اصلی رقابت برای افراد و به‌طور کلی سازمان می‌باشد. امروزه بهره‌وری و خلاقیت بسیار ارزشمند می‌باشند که هر دو کاربرد کار و دانش می‌باشد. در آینده، خصوصاً در صنایع دانش‌بر که با تحولات سریع روبه‌رو می‌باشد، تنها یادگیری و

سرعت آن عامل پایدار مزیت رقابتی می‌باشد.

سرعت تغییرات محیطی

محیط سازمان‌های تجاری به نحوی عمیق دچار تغییر شده است و شدیداً در حال تغییر نیز می‌باشد. این تغییرات در نتیجه تغییرات اقتصادی از جمله جهانی شدن بازارها، وحدت پول، تغییرات تکنولوژیکی از جمله پیشرفت تکنولوژی اطلاعات، تغییرات سیاسی از جمله "فردگرایی" (Individualism) یا تغییرات اجتماعی، شتاب بیشتری گرفته است.

تقاضای زیادی مشتریان

طرح موضوعات مشتری محوری و رضایت مشتری جای خود را در ادبیات مدیریت به‌درستی باز کرده است. مشتری در سیاست بازار محور تمرکز استراتژی می‌باشد. سازمان‌ها نیازمند شناخت نیازهای مشتریان و توانایی خودشان جهت تأمین نیازها به صورت سریع می‌باشند.

عدم رضایت از پارادایم‌های موجود مدیریت

تغییرات و اتفاقات به‌وجود آمده در ابعاد مختلف سازمان‌ها و زندگی سازمانی و عطف توجه به رویکردهای جدید، منجر به کم‌اعتبار شدن پارادایم‌های سنتی شده است. امروزه از نوشته‌ها و مطالعات دانشمندان رشته مدیریت و علوم مرتبط برمی‌آید پارادایم‌های موجود مدیریتی جهت پاسخگویی به تغییرات ناتوان هستند. آلون تافلر، چارلز هندی، پیتر سنگه، پیتر دراکر، از جمله نویسندگانی هستند که در اثرات آنها این نارضایتی دیده می‌شود. سیستم بوروکراتیک، کارکنان را به جا گرفتن در قالب‌های سازمانی تشویق می‌نماید و آنها را وادار به استفاده از روش‌های قدیمی می‌نماید و از ریسک‌پذیری و ارزش‌گذاران به فکرهای جدید دلسرد می‌نماید. سلسه مراتب ابتکار را می‌کشد و خلاقیت را بحرانی می‌نماید. بوروکراسی توانایی رقابت را تضعیف می‌نماید در حالی که اصول یادگیری سازمانی، کارگران را به عنوان دارایی ارزشمند قلمداد می‌نماید و آنها را به ریسک‌پذیری تشویق می‌کند.

افزایش حساسیت رقابت

سازمان‌ها دریافته‌اند که تجربه رقابت شدید، راهی است که برای پایداری و رشد، باید از درون آن عبور نمود. همچنین پیروزی در رقابت‌های سازمانی مستلزم عمل سریع‌تر، مانورهای خلاقیت بیشتر، انعطاف بیشتر و مشارکت بیشتر کارکنان و مشتریان بیش از آنچه در بوروکراسی سنتی بوده است، می‌باشد و این ابتکار نیازمند زیرکی و مشارکت بیشتر و مدیریت

منعطف برای استفاده از فرصت‌ها بدون از دست دادن آنهاست. تقاضای رقابتی وقتی پاسخ داده می‌شود که ساختار روان‌تر، بوروکراسی کمتر و اختیار تفویض یافته و تصمیم‌گیری مشارکتی باشد، اما آنچه در رقابت مهم می‌باشد و به‌عنوان یک مزیت محسوب می‌شود، توانایی خلاقیت است که سازمان یادگیرنده ظرفیت گسترده‌ای برای آنان ایجاد می‌نماید (دانش فرد و بهرامزاده، ۱۳۸۵:۲۶)

سازمان‌های یادگیرنده دارای قطعات ساختاری استراتژیک (Strategic bulding blocks) به شرح زیر هستند:

- ◆ مأموریت و دیدگاه
 - ◆ رهبری
 - ◆ تجربه
 - ◆ انتقال دانش
 - ◆ کار گروهی و همکاری
- پنج قطعه ساختاری استراتژیک سازمان‌های یادگیرنده، به دو حمایت اصلی، اساسی و زیر بنایی نیاز دارند.

طرح سازمانی

در سازمان‌های یادگیرنده، از ساختار رسمی و عمودی که بین مدیران و کارکنان فاصله می‌انداخت، خبری نیست (ال دفت، ۱۳۸۳:۹۷۸). ساختار سازمانی سازمان‌های یادگیرنده در ادبیات آن به صورت، ارگانیکی، مسطح (غیرسلسله مراتبی)، غیر متمرکز با حداقل رویه‌های رسمی در محیط کار است.

مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان

این سازمان‌ها به آموزش و توسعه کارکنان اهمیت می‌دهند. (نژاد حاج علی ایرانی، ۱۳۷۹:۶۱)

بر اساس این نظریه برای تحقق سازمان یادگیرنده گام‌هایی را باید برداشت که عبارتند از:

- ◆ طراحی و تدوین یک مأموریت و بینش روشن و حمایت همه جانبه و گسترده از آن توسط مدیریت و کارکنان
- ◆ رهبری مشترک و درگیری ذهنی کارکنان، مدیران در سازمان به عنوان یک مربی دیده می‌شوند و نه صرفاً به عنوان کنترل‌کنندگان، این نگرش روابط میان مدیران و کارکنان و تصمیم‌گیری مشارکتی را تسهیل می‌کند.
- ◆ تجربه یک فرهنگ سازمانی، افراد باید بتوانند ایده‌های جدید وارد سازمان کنند و آن را تجربه کنند، مدیران افراد را تشویق به نوآوری و خلاقیت می‌کنند و این خود یک فرهنگ سازمانی است که افراد را به شکلی پویا در فرهنگ‌سازی و تجربیات ارزشمند به کار می‌گیرد.
- ◆ انتقال دانش، توانایی برای انتقال دانش در سراسر سازمان وجود دارد، یادگیری در واقع از شکست‌های گذشته و صحبت در مورد تجارب موفقیت‌آمیز

۴- گفت‌وگو مباحثه

یکی دیگر از فنون دستیابی به سازمان یادگیرنده، استفاده از روش گفت‌وگو در بهبود کیفیت ارتباطات، امکان استفاده از الگوهای ذهنی مختلف، پرسش و تأمل درباره الگوهای موجود است. گفت‌وگو روشی ساختارمند برای ایجاد مداخله در کار گروهی است که برای افراد این امکان را فراهم می‌سازد تا فضایی را برای یکدیگر ایجاد کنند که از ارزیابی نظرهای یکدیگر جلوگیری و به صحبت کردن درباره نقطه نظرهای فرد تشویق شوند (رجب بیگی، ۱۳۸۴:۶۹).

ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده

سازمان یادگیرنده، درد و عشق آموختن دارد؛ سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است. سازمان یادگیرنده همچون انسانی است که به علت نیاز، شوق آموختن دارد. سازمان یادگیرنده با مشکلات مانوس و خوگر نمی‌شود؛ سازمان یادگیرنده حساس و هوشیار است. به محض آنکه مشکلی را حس کرد، در پی رفع آن برمی‌آید و برای هر مسأله‌ای راه چاره‌ای جستجو می‌کند. به دنبال راه‌حل‌های نو تکاپو می‌کند و مشکلات را به عنوان تقدیر مختم تلقی نمی‌کند و نمی‌پذیرد.

سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد؛ سازمان از طریق کارکنان و اعضایش فرآیند یادگیری را تحقق می‌بخشد. در سازمان‌های یادگیرنده باید افراد به توانمندی‌های خود واقف شده و آنها را توسعه و بهبود بخشند و زندگی خود را غنی‌تر سازند (فقهی فرهنگد، ۱۳۸۲:۳۳۱)

سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پیوندهای برخوردار است؛ سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوی ذهنی خود را نسبت به مسایل شناسایی کند و آنها را دایماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. یکی از دلایل شکست سازمان‌ها عدم سازگاری الگوی ذهنی آنها با واقعیات محیطی است.

سازمان یادگیرنده تجربه و علم را به کار می‌گیرد؛ سازمان یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرد، اما صرفاً بر تجربه‌ها متکی نیست. تأکید بیش از حد بر تجربه‌های گذشته از سر ساده‌اندیشی و زودباوری است و سازمان فعال، سازمانی است که علم را بر تجربه مقدم می‌دارد و از آمیختن این دو با هم بیشترین نتیجه را می‌گیرد.

سازمان یادگیرنده، یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند؛ سازمان یادگیرنده با استفاده از ساز و کارهای مباحثه (Dialogue) و مناظره (Discusion) یادگیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می‌بخشد. باید به گروه‌های سازمانی تفهیم شود که

سنگ زیربنایی اساسی و راهبردی برای یک سازمان یادگیرنده تأکید و برخورداری از کار گروهی است که در آن نگرش حل مسأله به صورت گروهی تشویق می‌شود و افراد بدون هیچ مشکل و مانعی می‌توانند با هم کار کنند

به‌دست می‌آید، بدین ترتیب آگاهی‌های لازم و مناسب در اختیار همگان در سطح سازمان قرار می‌گیرد.

۵- تأکید و ترویج کار گروهی و مشارکتی، بدون شک سنگ زیربنایی اساسی و راهبردی برای یک سازمان یادگیرنده تأکید و برخورداری از کار گروهی است که در آن نگرش حل مسأله به صورت گروهی تشویق می‌شود و افراد بدون هیچ مشکل و مانعی می‌توانند با هم کار کنند (طالبی کهدویی، ۱۳۸۱:۱۷).

روش‌های اجرایی سازمان‌های یادگیرنده

برخی از صاحب نظران براساس کمبود روش‌های اجرایی برای دستیابی به سازمان یادگیرنده این رویکرد را بیشتر خیال‌پردازانه دانسته‌اند تا واقع‌گرا، زیرا بیشتر به مباحث کلی پرداخته است تا به راهکارهای عملی. در هر حال روش‌ها، فنون و ابزار این رویکرد را می‌توان به این ترتیب ذکر کرد:

۱- شبیه‌سازی رایانه‌ای

برای استقرار نگرش سیستمی در سازمان، می‌توان از الگوی رایانه‌ای در زمینه تحلیل و بررسی سیستم‌ها استفاده نمود. شبیه‌سازی رایانه‌ای این امکان را فراهم می‌آورد تا ارتباط اجزا و مسایل سازمان که بعضاً پیچیده است، الگوسازی شوند و اثر تغییر در هر یک از این اجزا بر بقیه اجزا و کل سازمان به‌دست آید.

۲- الگوسازی

یکی از فنونی که در شناخت الگوهای ذهنی افراد سازمان و توسعه این الگوها به کار می‌رود، ایجاد الگوهای ذهنی مختلف براساس سناریوهای مختلف است. با سناریونویسی، تبادل نظر و گفت‌وگو می‌توان به توسعه الگوهای ذهنی پرداخت.

۳- اندازه‌گیری یادگیری

با استفاده از داده‌های قبلی هزینه‌های تولید و مقایسه آنها با تعداد فرآورده تولیدی می‌توان به منحنی یادگیری دست یافت. هرچه میزان تولید نسبت به هزینه تولید بیشتر باشد، رشد یادگیری بیشتر بوده است.

مجموع تلاش‌های آنان به عنوان یک گروه بیش از جمع مساعی تک تک آنهاست.

سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است؛ سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آنکه اهداف انسان‌های خلاق و دانش‌آفرین با اهداف سازمان یکی شده و در این یک‌سویی و هم‌جهتی، رشد و یادگیری پدیدار شود. سازمان یادگیرنده با تلاش‌های مدیریت ارتقا می‌یابد اما بدون همکاری و همراهی اعضای شایسته، هیچگاه امکان وجودی پیدا نمی‌کند. به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده به عنوان یک ویژگی مهم و اساسی باید هم ذهنی و همدلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند تا بتواند یادگیرنده قلمداد شود (الوانی، ۱۳۸۴: ۳۳۱-۳۳۶).

موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده

از موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده به‌طور خلاصه به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

ناقص بودن راه حل مسأله، تأکید بیش از حد روی رقابت و نه همکاری مبتنی بر اعتماد و تمایل سازمان‌ها به کسب تجربه و نوآوری (قربانی زاده، ۱۳۷۹: ۲۴).

نتیجه‌گیری

سازمان یادگیرنده تغییر پارادایمی می‌باشد که به سمت یک راه جدید فکر کردن درباره سازمان‌ها متمایل می‌باشد و در ادبیات مدیریت به عنوان یک نگرش یا فلسفه درباره چگونگی یک سازمان و نقش

کارکنان آن مطرح شده است. بررسی فلسفه، مبانی، اصول و ابزار و راهکارهای رویکرد سازمان‌های یادگیرنده و بررسی ریشه‌های تاریخی این رویکرد نشان می‌دهد که این دیدگاه بر پایه یادگیری سریع سازمان به منظور حفظ تبادل در شرایط متغیر محیطی استوار است. به عبارت دیگر این دیدگاه بر این باور است که سازمان همچون موجودی زنده، برای رشد و بقای خود به طور همیشگی و با شتاب فزاینده باید بیاموزد و از این آموخته‌ها بهره جوید.

سازمان‌های یادگیرنده فرصت‌هایی را برای اعمال مسئولیت به‌وجود می‌آورند، از تجربه‌ها می‌آموزند، از ریسک می‌آموزند و از نتایج حاصله و درس‌های آموخته شده احساس رضایت می‌کنند. این سازمان‌ها با ایجاد بینش و بصیرت مشترک برای همه کارکنان و انتقال دانش در سراسر سازمان، نسبت به تواناسازی کارکنان اقدام می‌کنند و از ارتباط متقابل میان سازمان و کارکنان، زمینه انتقال سازمان از وضعیت کنونی به آینده‌ای مطمئن‌تر و روشن‌تر را فراهم می‌نمایند. همچنین در سازمان‌های یادگیرنده، یادگیری جمعی و دستیابی به آرمانی مشترک صورت می‌پذیرد. هر گونه ابزار و راهکاری که بتواند به این موضوع کمک و یادگیری سازمانی را فراهم آورد، قابل بهره‌برداری خواهد بود. شناخت سازمان، اولین گام در راه رسیدن به سازمان یادگیرنده است.

تفکر سازمان یادگیرنده، تفکر نوینی است که برای به‌کارگیری آن در سازمان‌های دولتی و خصوصی باید آن را بومی نمود. بومی نمودن آن، به اندازه پذیرش

ضرورت آن اهمیت دارد. این تفکر برای کاربردی شدن و بومی‌شدن در سازمان‌ها نیازمند پاسخگویی به چند سؤال زیر می‌باشد.

❶ چه نوع دانش و دانایی برای سازمان حیاتی می‌باشد؟

❷ چه اقداماتی باید انجام داد تا کارکنان سازمان در تولید دانش و انتشار آن متخصص شوند؟

❸ چه اقداماتی باید صورت پذیرد تا از دانش تولید شده برای دستیابی به مزیت رقابتی استفاده نمود؟

براساس مطالب ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده حداقل مستلزم موارد زیر است:

♦ تلاش برای شناخت یادگیری سازمانی به عنوان مبنای علمی و نظری موضوع مورد بحث

♦ توجه به اصول یادگیری سازمانی و تفهیم دقیق آن به کارکنان و مجموعه‌های سازمان

♦ طراحی و تبیین الگوی مناسب یادگیری سازمانی با توجه به نوع سازمان مبنی بر اهداف، وظایف و کارکردهای آن

♦ توجه به همه بنیادهای سازمان یادگیرنده به‌صورت نظام‌گرا و تعیین جایگاه هریک از اجزا و روابط متقابل آنها برای تحقق هدف‌ها

♦ در آخر برای تبدیل یک سازمان به سازمان یادگیرنده، پویا و مطلوب، باید براساس آنچه گفته

شد، علاوه بر برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری و اجرای مناسب، همه مدیران و کارکنان نسبت به برنامه‌ها و تحقق اهداف یادگیری سازمان متعهد شوند. ■

منابع

- ۱- الوانی. سید مهدی- مدیریت عمومی، تهران. نشر نی. ۱۳۸۴
- ۲- ال دفت. ریچارد تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. تهران. دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۳
- ۳- دانش فرد. کرم الله، بهرامزاده. حسینعلی، ضرورت پیدایی سازمان یادگیری، نشریه علمی پژوهشی اطلاع رسانی مدیریت شماره ۱۱۰-۱۰۹. ۱۳۸۵
- ۴- داوری. بابک، پایان نامه کارشناسی ارشد با موضوع بررسی ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال و ارائه الگوی بهینه به راهنمایی دکتر میرزایی اهرنجانی، دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت. ۱۳۸۰
- ۵- رجب بیگی. مجتبی، شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده کاربرد آن در عمل، فصلنامه مدیریت توسعه شماره ۶۴-۶۳. ۱۳۸۴
- ۶- رهنورد. فرج الله، یادگیری سازمان و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی شماره ۴۳. ۱۳۷۸
- ۷- ریچارد بک هارد و وندی پرچارد، مدیریت تحول و نوع آوری، ترجمه ایران نژاد پاریزی، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۷۸
- ۸- زمردیان. اصغر، مدیریت تحول، تهران. سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۷۷
- ۹- طالبی کهدویی. فضل الله، سازمان یادگیرنده سازمانی متحول، پویا، مطلوب، مجله مدیریت شماره ۶۴-۶۳. ۱۳۸۱
- ۱۰- علاقه‌بند. علی، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی تهران. نشر روان. ۱۳۸۵
- ۱۱- فقهی فرهنگد. ناصر، مدیریت پویای سازمان، تبریز. انتشارات فروزش. ۱۳۸۱
- ۱۲- فقهی فرهنگد. ناصر، مدیریت پایای سازمان، تبریز. انتشارات فروزش. ۱۳۸۲
- ۱۳- قربانی زاده. وجه الله، پیشرفت‌های تازه در یادگیری سازمانی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر شماره ۱۰۴. ۱۳۷۹
- ۱۴- کرامتی. محمدرضا، سازماندهی گروه‌های مشارکتی در سازمان‌های یادگیرنده، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر شماره ۱۳۸۵. ۱۷۸
- ۱۵- نجف بیگی. رضا، سازمان و مدیریت، تهران. مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۹
- ۱۶- نژاد حاج علی ایرانی. فرهاد، به سوی سازمان‌های یادگیرنده، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر شماره ۱۰۹. ۱۳۷۹

17- Gavrin , D.A. (2000). Building a learning organization , Harvard Business review , july – august , p.91