

"یادگیری سازمانی" و استراتژی ایجاد "سازمان یادگیرنده"

نویسندگان:

دکتر عصمت مسعودی ندوشن

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی

حسن جوان شرق

دانشجوی کارشناسی ارشد سیستمهای اقتصادی - اجتماعی

چکیده

در این مقاله پس از تعریف سازمانهای یادگیرنده ویژگیهای بارز چنین سازمانهایی ارائه گردیده و به دنبال آن ویژگیهای سازمانهای تندآموز ذکر شده است. پس از مرور نقش عناصر تعیین کننده‌ای مانند رهبری، فرهنگ، اطلاعات و تکنولوژی در یادگیری سازمانی، استراتژی ایجاد سازمان یادگیرنده به صورت فرمولی بیان شده و اجزاء آن مورد بحث قرار گرفته است. در نهایت پرسشنامه ارزیابی سازمان یادگیرنده ارائه گردیده که پاسخگویی به آن می‌تواند نقاط قوت و ضعف یک سازمان را در رسیدن به وضعیت سازمان یادگیرنده نمایان سازد.

واژه‌های کلیدی

سازمان یادگیرنده، سازمان تندآموز، استراتژی ایجاد سازمان یادگیرنده

مقدمه

همه سازمانها یاد می‌گیرند، اما لزوماً برای بهبود و بهتر شدن، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای ظرفیت فوق‌العاده‌ای برای یاد گرفتن و انطباق با تغییرات باشد و آن سازمانی است که فرآیندهای یادگیری در آن تجزیه و تحلیل شود، نظارت گردد، توسعه یابد، مدیریت شود و با هدف نوآوری و بهبود هماهنگ گردد.

بینش، استراتژی، رهبری، ارزشها، ساختار، فرآیندها و تجارب همه باید متحول شوند تا یادگیری افراد توسعه یافته و به دنبال خود یادگیری سازمانی را شتاب دهند. به امید آنکه سازمانهای کشور ما نیز در جهت حرکت به سوی سازمانهای یادگیرنده گام بردارند.

در دنیای پرتلاطم کنونی که محیط سازمانها دارای ابهام و پیچیدگیهای خاصی بوده دارای تغییرات بسیار سریع می‌باشد فقط سازمانهایی می‌توانند به حیات خویش ادامه دهند که بتوانند آگاهی بیشتری از محیط پیرامون خود و عوامل موجود در آن بدست آورده و با اتکاء به دانش و آگاهیهای خود از محیط پیرامون بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیط منطبق نمایند. اینجاست که مفهوم سازمانهای یادگیرنده نمایان می‌گردد. سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی هستند که می‌توانند نیازهای محیطی خود را تشخیص داده و ابزارهای لازم را جهت تطبیق خود با محیط فراهم آورند و بدینوسیله به حیات خود ادامه دهند.

۱. ویژگیهای سازمان یادگیرنده

- افراد را تشویق می‌کند برای حل مسائل تازه، بیاموزند که خود را متحول کنند.
- شایستگیهای مورد نیاز توسعه منابع انسانی را فرا می‌گیرد.
- ایده‌های جدی را تشویق می‌کند.
- دانش جدید را به سرعت کسب می‌کند.
- مدام در حال نوسازی خویش است.
- خطاها و اشتباهات خود را می‌پذیرد، از آنها درس عبرت می‌گیرد و سعی می‌کند آنها را تکرار نکند.
- تفویض اختیار و قدرت را تشویق می‌کند.
- به ارتباط مؤثر و تسهیل آن در سازمان اهمیت می‌دهد.
- موانع یادگیری را شناسایی کرده و از میان می‌برد.

۱.۱. سازمانهای تندآموز

همانطور که گفته شد همه سازمانها یادگیرنده می‌باشند لیکن سرعت یادگیری آنها با یکدیگر یکسان نبوده و هرکدام از آنها به گونه‌ای متفاوت نسبت به تحولات محیطی خود پاسخ می‌دهند. حال در محیطی که سازمانها استراتژی تحول خود را در یادگیرنده بودن خود می‌دانند کدام سازمانها می‌توانند بر بقیه پیشی گرفته و موفق تر عمل نمایند. طبیعی است که در میدان رقابت بین سازمانهای یادگیرنده، سازمانی موفق خواهد بود که سرعت واکنش و پاسخ دادن آن به تحولات و تغییرات محیط بسیار سریع تر از سایرین باشد چنین سازمانهایی، سازمانهای تندآموز نامیده می‌شوند. برای سازمانهای تندآموز زمان و سرعت یادگیری اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد.

۱.۱.۱. ویژگیهای سازمان تندآموز

- سازمانی که به واسطه تندآموزی می‌خواهد از سایر رقبای یادگیرنده خود پیشی بگیرد باید دارای ویژگیهای زیر باشد.
- مزیت رقابتی خود را در سرعت و نرخ یادگیری تعریف می‌کند.

سازمانی که از راه یادگیری به شیوه‌ای فعال خود را متحول می‌کند و توسعه می‌بخشد دارای ویژگیهای زیر است :

- فرهنگ آن بر انعطاف، گشودگی، استقلال و همکاری تأکید دارد.
- می‌تواند آموخته‌های غلط گذشته را فراموش کند.
- در برابر یادگیری مستمر خود را متعهد می‌داند.
- مدیرانش در فرآیند یادگیری نقش تسهیل کننده دارند.
- مدام چشم‌انداز، استراتژی و رویه‌های خود را مورد سوال قرار می‌دهد.
- می‌داند که سرعت و آهنگ یادگیری اش باید پرشتاب‌تر از سرعت تحول محیط باشد و با توقف یادگیری زندگی متوقف می‌شود.
- آموخته‌هایش به تغییر رفتارهای فردی و سازمانی می‌انجامد.
- اطلاعات و دانایی به شیوه‌ای روان در درون آن جریان دارد.
- تواناییها و ظرفیتهای افراد را شایستگی محوری خود می‌داند.
- مهمترین مهارت نزدش مهارت یادگیری، یادگیری است.
- برای یادگیری افراد استراتژی دارد.
- برای یادگیری سازمان نیز استراتژی دارد.
- این دو دسته استراتژی را در خدمت چشم‌انداز و استراتژی سازمان قرار می‌دهد.
- مدیریت منابع انسانی را به مدیریت توسعه منابع انسانی تبدیل کرده است.
- ریسک‌پذیری را تشویق می‌کند.
- در کنار سرمایه‌گذاری روی آموزش، محیط کار و تجربه‌های کاری را به شیوه‌ای ارزان و اثربخش به فرصتی برای یادگیری تبدیل می‌کند.
- توانمندی افراد را هدف قرار می‌دهد.
- فرآیند خودآموزی را تشویق و تسهیل می‌کند.

قوه عقلانی و هوشمندانه افراد را بنیان می‌نهند و باعث می‌شوند که یادگیری در حافظه آنها، در فرهنگ، و امور جاری آنها حک شود و به عنوان یک اصل رقابتی خود را نمایان سازد. کارکنان ممکن است بیایند و بروند و مدیریت هم عوض شود، اما حافظه سازمان و رفتار و رویه‌های تفکر آن در اغلب مواقع حفظ می‌شود.

یادگیری در سطح سیستمها بستگی به شرایط زیر دارد:

- تقاضای زمان، منابع و فشارهای رقابتی که کارکنان با آن مواجهند.
- عوامل محیطی که مدل‌های یادگیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند، که شامل استراتژیهای رقابت، فرهنگ سازمانی، نوع صنعت و تکنولوژی است.
- منابع و تمرکز یادگیری می‌تواند با چرخه‌های مرتبط با صنعت، تکنولوژی و عمر تولید تغییر کند.
- پژوهشگران بر این باورند که طرق یادگیری بازتاب یک دوره بخصوص از یک توسعه سازمانی است. در هر سازمان با گذشت هر دوره ای، یادگیری از غیرارادی بودن، انفرادی بودن و ناتمام بودن خارج شده و تبدیل به عرف شده و به صورت قسمتی از سازمان درآمده و توسعه می‌یابد.

۳.۱. عناصر مؤثر در یادگیری سازمانی

اکثر مدل‌های سازمانهای یادگیرنده بر عناصر زیر تأکید

دارند:

- مدیریت و رهبری
- فرهنگ
- سیستمهای ارتباطی، اطلاعات و آگاهی

- هر فرصتی را به فرصتی برای یادگیری تبدیل می‌کند.
- همه افراد و گروه‌ها و بخشهای سازمان گرفتار دغدغه بهبود مستمر هستند.
- همه می‌اندیشند چگونه بازده بهتری تولید کنند.
- نگاه آینده‌ساز دارد و می‌داند یادگیری امروز عملکرد آینده را بهبود می‌بخشد.
- واقع‌گرایانه عمل می‌کند.
- به تحولات و نوآوریهای تکنولوژیکی حوزه فعالیت خود به سرعت پاسخ می‌دهد.
- مدام در این اندیشه است که چگونه اطلاعات درون سازمانی و برون سازمانی را در جهت جلب رضایت بیشتر مشتری در اختیار افراد قرار دهد.
- مدام در حال حذف فعالیت‌هایی است که ارزش افزوده‌ای تولید نمی‌کنند.
- به نوآوری متوسل می‌شود.
- تحول‌جو است.
- به رموز مدیریت استراتژیک آگاهی دارد.
- چرخه زمانی فرآیندها را به طور مستمر کاهش می‌دهد.
- در جستجوی راهی برای کاهش زمان و انرژی لازم برای یادگیری است.
- یادگیری را مدیریت می‌کند.
- در فضای سازمان اعتماد و صمیمیت وجود دارد و بر اساس آن یادگیری جمعی صورت می‌گیرد.

۲.۱. یادگیری در سطح سیستمها

در هر سازمانی، یادگیری در سطوح گوناگونی نظیر سطوح انفرادی، گروهی و سازمانی حادث می‌شود. اگرچه افراد و گروه‌های سازمان نمایندگان هستند خودجوش که یادگیری سازمانی از آنها سرچشمه می‌گیرد اما با وجود این، یادگیری سازمانی تمرکز خاصی بر یادگیری سازمانی در سطح سیستمها دارد. یادگیری در سطح سیستمها فراتر از مجموع سطح دانش و یادگیری کارکنان است و آن زمانی حادث می‌شود که سازمانها

- ساختار سازمانی و سیستمهایی که برای تسهیل و ابزارسازی تغییر بکار می رود، نظیر تکنولوژی. (این مورد آخر نسبت به موارد فوق کمتر مورد تاکید بوده است)

فرهنگ، اجزای مختلف سازمان را به یکدیگر متصل کرده و موجب انسجام سازمانی می شود. نقش فرهنگ در یک سازمان یادگیرنده عبارت است از :

- یادگیری و کارآفرینی را حمایت و تشویق می کند.
- تحقیق و جستجو، گفتگو، ریسک پذیری و کسب تجربه را تشویق می کند.
- اجازه می دهد که مشارکت در قبول اشتباهات به عنوان یک فرصت برای یادگیری سازمان دیده شود.
- به آسایش و رفاه تمامی کارکنان ارج می نهد.

۱.۳.۱. مدیریت و رهبری

در سازمانهای یادگیرنده، رهبران و مدیران تسهیل کننده و حامی موارد زیر در جهت یادگیری و توسعه افراد و گروهها بوده اند:

۱.۳.۳. سیستمهای ارتباطی و معلومات

- یک سیستم باز و آزاد برای ارتباطات، اطلاعات و دانش مایه حیات یادگیری سازمان است، این چنین سیستم ارتباطی محورهای زیر را فراهم می کند.
- دانش عملی جدیدی را ایجاد می کند.
- دستیابی به اطلاعات تجاری و استراتژیک را فراهم می سازد.
- جذب منابع خارجی برای اطلاعات را تسهیل می کند.

- مدلسازی سیستمهایی که یادگیری را تسهیل می کنند
- تشویق افراد برای خلق ایده های جدید
- اطمینان از اشاعه و انتشار یادگیری و دانش در سازمان
- آزادسازی منابع در جهت تعهد سازمان به یادگیری
- مشارکت در یادگیری

۱.۳.۴. ساختار

- ساختار سازمان یادگیرنده :
- ناهموازی های ساختاری داخلی را مرتفع می کند.
- از محدودیتهای خارجی به عنوان محملی برای یادگیری استفاده می کند.
- یادگیری سازمانی را فراهم می سازد.

در شرکت هایی که سعی می کنند جزء سازمانهای یادگیرنده باشند، فائق آمدن بر محدودیتهای عملیاتی در نواحی مختلف

- مدیران قدرت فوق العاده ای برای ایجاد یک محیط یادگیری مؤثر دارند، آنها می توانند سیستمی ایجاد نمایند که یادگیری را تشویق کند. آنها می توانند دانش، مهارتها و تواناییهای کارمندان را از طریق برنامه های توسعه شخصی، جابجایی شغلی و مسوولیت های بخشهای مختلف، توسعه و بهبود بخشند. آنها می توانند از طریق انجام فعالیتهای آموزشی و ارزیابی نتایج اجرای آن و نیز پاداش به کارکنانی که از اشتباهات خود درس می گیرند، شرایط مثبتی برای یادگیری فراهم کنند. در یک سازمان یادگیرنده، مدیران افراد را تشویق می کنند تا ایده های جدیدی را ارائه کنند. آنها مرتباً از کارکنانشان می خواهند تا ورودیهایشان را بر روی مشکلات و بازخورهایی که از ایده هایشان می گیرند متمرکز کنند.

۱.۳.۲. فرهنگ

- امکان ارزیابی جهانی تجارت و اجرای استراتژی اطلاع‌رسانی را ممکن می‌کند.
- روشها و فرآیندهای مؤثرتر یادگیری را ممکن می‌کند.
- فراگیری گروهی را افزایش می‌دهد.
- جریان سریع و آزاد اطلاعات را مهیا کرده و به افراد توان یادگیری مؤثرتری می‌بخشد.

یادگیری یک سازمان بر اصل حرکت از حالت کنونی در جهت ارتقاء یادگیری در سطح سیستمهای سازمان استوار است. سازمانهای یادگیرنده به جای اعمال یک روش ثابت برای نیل به موفقیت، اهداف خود را از رویکردهای متفاوتی جستجو می‌کنند.

۱.۳.۵. سیستمهای حمایتی

سیستمهای حمایتی برای حمایت عملکرد و حمایت مدیریت عملکرد، پاداشهایی را تهیه می‌کند که یادگیری را به طرق زیر ارتقاء می‌دهد:

- ارائه شاخصهای رشد سازمانی
- شناسایی نقاط بهبود
- توسعه شکوفایی استعدادهای کارکنان به طور انفرادی

۲. استراتژی ایجاد سازمان یادگیرنده

گرچه یادگیری سازمانی به آسانی تعریف می‌شود، اما معمولاً تشریح آن مشکل است. در تحقیقاتی که در آن به عمل‌گرایی به جای ذهن‌گرایی تأکید شده، حداقل ۵ عامل جهت ایجاد سازمان یادگیرنده ضروری تشخیص داده شده است. این ۵ عامل مبنای تشکیل فرمولی برای ایجاد سازمان یادگیرنده می‌باشند. در اینجا سازمان یادگیرنده به عنوان سازمانی که به طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های موردنیاز جهت دستیابی به موفقیت‌های آتی توسعه می‌یابد، تعریف می‌شود.

به کمک شناسایی و تعریف دقیق عناصر مورد نیاز برای دستیابی به یادگیری سازمانی، فرمول زیر جهت ایجاد سازمان یادگیرنده توسعه داده شده است:

اجرا|ابتکار|اطلاعات|(استانداردها/برنامه)×رهبر با بینش=سازمان یادگیرنده

در این فرمول هر عنصر، مطلقاً ضروری است، اما اینکه چقدر سازمان برای پی بردن به هریک از عناصر تلاش می‌کند،

اما هر سیستم تنها زمانی خوب است که کارکردش خوب باشد. پس اندازه بگیرد. سیستم نیازمند اندازه‌گیری عملکرد و یادگیری است تا بتواند پیشرفت را بسنجد نقاط بهبود مؤثر و ادامه پیشرفت‌ها را اندازه‌گیری کند. سیستم باید بتواند حسن نیت کارکنان به اهداف را سنجیده و اعتماد و شایستگی آنها را ارتقاء دهد.

۱.۳.۶. تکنولوژی

فناوری در هیچ کجای دنیا یادگیری را به اندازه سازمانهای یادگیرنده تغییر نمی‌دهد. نقش فناوری عبارت است از:

بستگی به هویت متمایز آن دارد. اگر یک عنصر نباشد، سازمان یا غلط یاد می‌گیرد یا با حداقل سرعت و توان بالقوه اش می‌آموزد.

برای سازمانهایی که تمایل به یادگیری دارند، این فرآیند فراتر از آموزش و توسعه ساده کارکنان می‌باشد. در این نوع سازمانها یادگیری در روبه‌هایی که در سراسر سازمان به منظور تولید بهترین محصول ممکن برای مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرد، تأثیر می‌گذارد. این نوع یادگیری، شایستگیهای جدیدی را ایجاد می‌کند و عملکرد را بهبود می‌بخشد.

در سازمانهایی که با فرمول فوق هماهنگی دارند:

۱. رهبر به طور دقیق بینشی را تعریف می‌کند.
۲. یک برنامه عملی قابل سنجش و دقیق وجود دارد.
۳. سرعت نشر اطلاعات بسیار بالا می‌باشد.
۴. ابتکار، نوآوری و خلاقیت وجود دارد.
۵. توانایی اجرای ابتکار در سازمان وجود دارد.

هنگامی که این عناصر موجود باشند، سازمان قابلیت‌های لازم جهت توسعه گروهی را به دست می‌آورد.

۲. ۱. سازمان یادگیرنده = رهبر با بینش (خلق هدف و بینش موفقیت)

بدون وجود یک رهبر متعهد به یادگیری، سازمان هرگز راهی برای موفقیت نخواهد یافت. از این نقطه‌نظر رهبر در بهترین وضعیتی قرار دارد که می‌تواند شکاف عملکردی بین آنچه سازمان در حال حاضر بدست آورده و آنچه در آینده نیاز دارد بدست آورد، مشاهده و مشخص کند.

رهبری سازمان یادگیرنده امری پایان‌ناپذیر است. سوال همیشگی که برای رهبر یادگیرنده لازم است، اینست که "چه چیزی را بیشتر می‌توانیم انجام دهیم؟" سوال هرگز این نیست که "آیا ما به اندازه کافی تلاش کرده‌ایم؟" هرچند این امر مستلزم بصیرت، استقامت و پشتکار می‌باشد اما برای سازمانهایی که موفقیت را جستجو می‌کنند، ضروری است.

۲. ۲. سازمان یادگیرنده = رهبر با بینش * (برنامه/استاندارد)

بعد از عنصر رهبر و بینش در محیط کاری، سازمان نیاز به توانایی توسعه بخشیدن برنامه عملیاتی همراه با استانداردهای دقیق دارد. سازمان چگونه آنچه را که به عنوان هدف شناسایی کرده بدست خواهد آورد؟ چگونه پیشرفت را سنجش خواهد کرد؟ سازمانهای یادگیرنده، شدیداً پیشرفتشان را اندازه‌گیری کرده و قابلیت پاسخگویی را حفظ می‌کنند. خلق یک بینش، تشریح برنامه‌ریزی و اخذ بازخور از طریق استانداردها منجر به ابتکار و اجرا به عنوان عامل نهایی فرمول (سازمانهای یادگیرنده) می‌شود.

۲. ۳. سازمان یادگیرنده = رهبر با بینش * (برنامه/استاندارد) * اطلاعات

بی اطلاعاتی و عدم آگاهی، سبب آسیب‌پذیری سازمانها در برابر تهدیدهای خارجی و از دست رفتن فرصتها می‌شود. سازمانهای یادگیرنده فرض نمی‌کنند که مدیریت همه چیز را می‌داند این سازمانها تشنه دانش هستند لذا اطلاعات به سرعت و صحت در آن‌ها جریان دارد. ارتباطات موجود آن‌ها را قادر می‌سازد که در هر محیط کسب و کاری، سریع و هوشیار باشند. برای کسب و کارها، خودپرستی جاده نابودی و تباهی است. خودشناسی برای سازمان یادگیرنده، اساسی است. اطلاعات قطعاً به وسیله شخص یا گروهی برای کسب مزیت رقابتی نگهداری نمی‌شود. اطلاعات برای کسانی که می‌توانند آن را جهت بهبود عملکرد در هر شرایطی و در هر بخش سازمان استفاده نمایند، به طور سریع ارائه می‌گردد.

۲. ۳. ۱. اطلاعات و شناخت از محیط سازمانی

تلاش اولیه برای ایجاد سازمان یادگیرنده، معمولاً با شناخت کامل از واقعیت‌های خارجی حاصل می‌گردد. اغلب، آنچه

هنگامی که سازمان دارای رهبر با بینش، قوی و برنامه قابل سنجش باشد و اطلاعات را به طور دقیق از داخل و خارج سازمان به دست آورد، جریان برق آسای خلاقیت شکل می‌گیرد.

هنگامی که خلاقیت برای حل مسائل سازمان بکار گرفته می‌شود، سازمانها در تلاش برای تطبیق راه حل قدیمی با مسائل جدید، زمان کمتری صرف می‌کنند. سازمانهای یادگیرنده از نگرشهای جدیدی که سبب ایجاد ایده‌ها و نظریه‌های نوین می‌شود، استفاده می‌نمایند. این سازمانها به حل مسأله به عنوان فرصتهای واقعی یادگیری می‌نگرند.

عوامل مختلفی بر ابتکار تأثیر می‌گذارند. ابتکار می‌تواند ناشی از تشخیص شکاف عملکردی بین موقعیت فعلی سازمان و موقعیتی که در صدد دستیابی به آن است، باشد. در بعضی از مواقع، ماشه ابتکار توسط مشتری کشیده می‌شود و با این حال در بسیاری از موارد ابتکار از رقابت نشأت می‌گیرد.

چارچوب دهی مجدد به مسأله یا نگرش به کار از یک زاویه جدید، می‌تواند بهترین محرک برای ایجاد ابتکار باشد. چارچوب دهی مجدد این امکان را می‌دهد که به مسائل از جنبه جدیدی نگاه کرد و روش نوینی را برای اقدام کشف نمود. بدون این چارچوب دهی مجدد، فقط تجربیات گذشته تکرار می‌شوند.

یک سازمان بیمار فاقد ابتکار است و عمیقاً به همان روشی که خو گرفته است عمل می‌کند. اما سازمان یادگیرنده مبتکر، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌دهنده به تغییر می‌باشد.

که در بیرون سازمان اتفاق می‌افتد، موفقیت یا شکست آن را رقم می‌زند. اگر موفقیت‌های داخلی نیازهای محیط بیرونی را تأمین نکند، چرخهای سازمان متوقف می‌گردد. موفقیت در کسب اطلاعات از محیط خارج سازمان با توجه به سه عنصر مهم زیر حاصل می‌شود.

الف) توجه به نیاز مشتری: اهمیت خدمت به مشتری و رضایت او، ارائه خدمات مشتری را در دنیای کسب و کار مطرح کرده است. نیازهای مشتریان می‌تواند سازمانها را به دنیای ناشناخته رهنمون سازد. خیلی از شرکتهای موفق، اکثر اطلاعاتی که منجر به موفقیتشان می‌شود را از طریق نیازهای مشتریان بدست می‌آورند.

ب) اقتباس از دیگران: علاوه بر توجه کردن به مشتری، به طور کلی سازمان یادگیرنده ناپستی در دام تلاش برای اختراع مجدد گرفتار شود. امروزه، شرایط مهمی که به طور مستمر تغییر می‌یابد این است که شرکتهای بلندمدت، فرآیندهای سازمانی را به صورت یک راز نگه نمی‌دارند، بلکه تمایل دارند در آنچه که کشف کرده‌اند دیگران را مشارکت دهند.

ج) کنترل رقبا: اطلاعات رقبا حیاتی است. اولاً باید رقبا کلیدی شناسایی شوند. ثانیاً به طور جدی نیاز است که از تهدیدات فعلی و آتی رقبا آگاهی کامل داشت نه آنکه فرض نمود که آنها عقب خواهند ماند.

هنگامی که اطلاعات رقبا به دست آمد، بایستی برای عمل کردن بر اساس آن آماده شد. سازمان به منظور قدرتمندسازی اعضاء، لازم است به طور مستمر از خود بپرسد: "رقبای ما برای انجام دادن بهتر یا متفاوت، چه چیزی را آموخته‌اند تا ما نیز آن را اقتباس نماییم یا از آن اجتناب کنیم."

سازمان یادگیرنده برای فکر و ایده‌های خوب ارزش قائل است، هیچ مهم نیست که آنها در جای دیگر ریشه داشته باشند. آنها به این شعار عقیده دارند: "حقیقت را جستجو کنید، در هر کجا که باشد و با هر هزینه‌ای که به دنبال داشته باشد."

۲. ۴. سازمان یادگیرنده = رهبر با بینش *
(برنامه/استانداردها) * اطلاعات * ابتکار

۲. ۵. سازمان یادگیرنده = رهبر با بینش *
(برنامه/استانداردها) * اطلاعات * ابتکار * اجرا

اکنون زمان اجرا فرا رسیده است. بدون عمل سایر عناصر فرمول تنها یک بازی ذهنی تلقی می‌شود. همه یادگیریها و خلاقیتها اگر در عمل اجرا نشوند، بی ارزش خواهند بود. به نظر می‌رسد اگر سایر عناصر فرمول درست تنظیم شوند این عامل بایستی بخش ساده معادله باشد، اما بسیاری از سازمانها پیش از دریافت نتیجه نهایی دچار مشکل می‌شوند. در بعضی مواقع

داریم و به دستاوردهایمان افتخار می‌کنیم.

۲۰. ما کار را تفریح می‌پنداریم.

۵ ۴ ۳ ۲ ۱ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

مقیاس

۰ ۲۰ ۴۰ ۶۰ ۸۰ ۱۰۰

وضع موجود سازمان با علامت (x) و وضع مطلوب سازمان با علامت (+) مشخص شود.

منابع

۱. علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۸۲)، فتح اله، مهدی، تاج‌الدین، ایرج؛ نگرشی

جامع بر مدیریت استراتژیک، تولید دانش، تهران.

۲. به سوی یک سازمان پیشتاز، نوید تحول (نشریه داخلی سازمان صنایع

دفاع، شماره ۴، صفحه ۱

۳. محمدی، مسعود، سازمانهای یادگیرنده احیاء می‌شوند، تدبیر، شماره ۹۰،

بهمن ۷۷، صفحات ۶۴ الی ۶۶

۴. زالی، محمدرضا، ایجاد سازمان یادگیرنده از فکر تا عمل، تدبیر، شماره

۷۴، مرداد ۷۶، صفحات ۳۷ تا ۴۱

۵. آموزشهای تک برگی برای مدیران سازمان صنایع دفاع

