

سازمانهای یادگیرنده

سید علیقلی روشن

عضو هیأت علمی علوم تربیتی دانشگاه سیستان و بلوچستان

چکیده

در سالهای پایانی قرن بیستم میلادی، سازمان یادگیرنده* به عنوان زیرمجموعه بحث کلی موسوم به نگرش سیستمی یک استراتژی برتر برای بالا بردن ارزش افزوده سازمانها به طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است.

نویسنده این مقاله در صدد است تا از دریچه مدیریت منابع انسانی به کاربرد این مفهوم نو پدید بیفزاید. با بررسی آثار مطرح مؤخر درباره سازمان یادگیرنده، جایگاه تنوریک کنونی آن را در آموزش و پرورش نیروی انسانی تبیین نماید، و از این رهگذر به عمل فاصله گرفتن مدیریتها از مدیریت کارآمد و اثربخش امروزی در دنیا پی ببرد.

* - این واژه معادل Learning Organization است که توسط سیدمهدی الوانی در کتاب مدیریت عمومی چاپ هشتم، صفحه ۱۱، ۱۳۷۳ به کار برده شده است. در ترجمه عباس مخبر از کتاب چارلز هندی با عنوان عصر سنت گریزی برای آن معادل «سازمان یادگیری» و در ترجمه کتاب پیتر سنچ با عنوان پنجمین فرمان (۱۳۷۵) به آن «سازمان فراگیر» اطلاق گردیده است. به نظر می‌رسد با توجه به مفهوم نظری این واژه، همان «سازمان یادگیرنده» در فارسی مصداق بیشتری دارد.

مقدمه

«در روزگار تغییر می‌توانیم و باید مسؤول سرنوشت خویش باشیم»

چارلز هندی*

جهان به استقبال قرن دیگری می‌رود؛ قرن که پس از تجربه دیوانسالاری متمرکز و سلسله مراتب عمودی، پذیرای سبک نوینی در مدیریت است؛ سبکی که انعطاف‌پذیر است و در آن به کارمند و کارگر آموزش و اطلاعات و در راستای آن اجازه تشخیص عمل و خودمختاری داده می‌شود.

مدیران و متخصصان در اتاق‌های انحصاری خود از پس انبوهی از اطلاعات تصمیم نمی‌گیرند و دستور نمی‌دهند؛ بلکه ارتباط آنان با کارکنانشان از طریق فرایندهای موازی صورت می‌گیرد. پیچیدگی، تنوع، سرعت و تغییر سبب می‌شود تا کارکنان درباره سازمان خود و فرایند کار بیشتر بیاموزند. اهمیتی ندارد که کارکنان تنها بدانند وظایف شغلی آنها چیست؛ بلکه باید بدانند، کل سازمان چگونه کار می‌کند؛ بدین گونه بار سنگین دانایی و تصمیم‌گیری در سازمانهای موسوم به سازمان یادگیرنده در میان کلیه اعضای آن توزیع می‌گردد.

امروزه آنچه بیشتر از همیشه در رقابت شدید سازمانها عامل تعیین‌کننده به شمار می‌رود، ارزش افزوده** است. نگرش سازمان یادگیرنده، استراتژی برتری است که با ارتقای میزان ارزش افزوده، پیروزی را در عرصه این رقابت پیچیده تضمین می‌نماید. ارزش افزوده در مدیریت با I 3 نشان داده می‌شود که هر I شاخص‌های یادگیری است: اطلاعات،*** هوش،*** اندیشه**** و به صورت فرمول زیر نمایانگر و تعیین‌کننده ارزش افزوده است:

$$I^3 = AV^{(1)}$$

** Charles Handy

** Added Value

*** Informatin

**** Intelligence

***** Idea

مفهوم سازمان یادگیرنده*

انسان در طول حیاتش هیچگاه از یادگیری فارغ نخواهد بود. ما از پدر و مادر، دوستان، بستگان، معلمان، کتاب، سینما و از همه رسانه‌های گروهی یاد می‌گیریم و در محیط کار از مربیان و همکاران و ارباب رجوع و حتی مرئوسین خود یاد می‌گیریم. اصولاً این یادگیری‌ها از آغاز تا انجام زندگانی و در محیط‌های غیررسمی، نیمه‌رسمی و رسمی ادامه می‌یابد. (۲)

تعریف‌های گوناگونی از یادگیری ارائه شده، اما در تمامی آنها تغییر در رفتار، به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است. یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می‌کند و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. بدین ترتیب، فرایند یادگیری هنگامی تحقق می‌یابد که تغییری در رفتار و عملکرد افراد مشاهده شود. این رفتارها گاهی مستقیماً قابل مشاهده است و گاه به طور غیرمستقیم احساس می‌شود. از این رو، تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، به خاطر سپردن و تشخیص نیز در دایره آثار یادگیری قرار می‌گیرد. (۳)

«سازمان یادگیرنده» نیز در فراگیری از همین تعریف تبعیت می‌کند؛ بدین معنی که چنین سازمانی به مرور زمان یاد می‌گیرد؛ تغییر می‌کند و عملکردهایش متحول می‌شود. (۴)

نویسنده کتاب «مدیریت عمومی» با گردآوری تعریف‌های متعدد از «یادگیری سازمانی»، چنین استنباط می‌کند که یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد و به طور کلی می‌توان سازمان یادگیرنده را سازمانی دانست که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت داشته، در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید مکتسبه عمل می‌کند. (۵)

شماری از تعریف‌هایی که تاکنون از سازمانهای یادگیرنده شده، به قرار زیر است:

- سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می یابد و اصلاح می شود. (۶)
- سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط، دامنه رفتارهای بالقوه اش را تغییر داده، بهبود بخشد. (۷)
- سازمانی یادگیرنده است که استنباطهایی را از تاریخ و تجربیات خود به دست آورده، آنها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایش قرار دهد. (۸)
- یادگیری سازمانی، فرایند پیدا کردن خطاها و اشتباهات و اصلاح و رفع آنهاست. (۹)
- یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک، الگوهای ذهنی و دانش، حاصل شده و بر تجربه و آگاهی های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است. (۱۰)
- سازمانهای یادگیرنده را به تعبیری می توان سازمانهای دانش آفرین نامید؛ بدین معنا که در این سازمانها خلق دانش و آگاهی های تازه، ابداعات و ابتکار یک وظیفه تخصصی و ویژه نیست؛ بلکه نوعی رفتار همگانی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می کنند. به عبارت دیگر سازمان دانش آفرین،* سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است؛ در این سازمان، تفکر، بحث های جمعی و کشف نظرات و افکار نو تشویق می شود و نوآوران پرورش می یابند. (۱۱)
- چارلز هندی در کتابی** که تحت عنوان "عصر سنت گریزی مدیریت و سازمان در قرن بیست و یکم" توسط «عباس فجر» به فارسی ترجمه شده؛ «سازمان یادگیری» را اصطلاحی می داند که امروزه بسیار متداول شده است و می تواند به دو معنا باشد: به معنای سازمانی که یاد می گیرد و دیگری، سازمانی که مستخدمان خود را به یادگیری تشویق می کند؛ ضمن اینکه می تواند هر دوی این معانی را نیز داشته باشد. (۱۲)
- یک سازمان یادگیرنده نیازمند آن است که شیوه ای رسمی برای طرح پرسش ها، دستیابی به

نظریه‌ها، آزمون آنها و تأمل در باب آنها داشته باشد. اگر سازمان بخواهد یاد بگیرد، باید این یادگیری را سازماندهی کند. (۱۳)

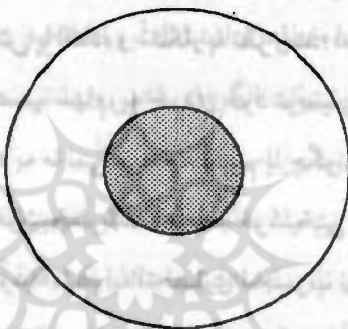
نقش سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده به درستی خودمحور است. چنین سازمانی در مورد نقش و آینده خویش دیدگاهی روشن دارد، هدفهایی کاملاً مشخص را دنبال می‌کند و مصمم است که آنها را متحقق سازد. این مطلب شاید پیش پا افتاده و آشکار به نظر رسد؛ اما در عمل چندان ساده نیست. کسب سود یا سود خالص، بر حسب سهام، به خودی خود توصیفی سودمند از هدفهای یک سازمان به دست نمی‌دهد. ارقام سود به ما نمی‌گویند چه بکنیم یا چگونه باشیم. این مطلب شبیه آن است که کسی بگوید می‌خواهد خوشبخت باشد؛ مسلماً خوشبختی و سودآوری، وضعیت‌هایی است که باید از صمیم قلب آرزو کرد؛ اما هدف انحصاری محسوب نمی‌شود.

کسب سود، وسیله است نه هدف. بدون این وسیله، تحقق هدفها دشوار خواهد بود. رسیدن به خوشبختی نیز نوعی وسیله است؛ زیرا مقدمه استفاده از زندگی جدید و توأم با خوشبختی محسوب می‌شود. مدیران سازمانهای کارآمد بر این موضوع وقوف دارند. مدیران شرکت‌های ژاپنی همواره این مطلب را می‌دانسته‌اند و این یکی از نقطه قوت‌های آنها بوده است. مسؤولین منابع مالی آنها نیز این مطلب را می‌دانند. مانند یک فرد، در یک سازمان نیز سؤالاتی که پشت یک خودمداری صحیح و مناسب وجود دارد، آشکار است:

- قوت‌ها و قابلیت‌های سازمان کدامند؟
- ضعف‌هایش کدامند؟
- می‌خواهد چه نوع سازمانی باشد؟
- می‌خواهد به چه صفتی معروف شود؟
- موفقیت‌هایش چگونه، به وسیله چه کسانی و چه موقع اندازه‌گیری می‌شود؟

- برای رسیدن به موفقیت چگونه برنامه‌ریزی می‌کند؟
 سازمان‌یادگیرنده مرتباً جهان و سهم خود را در آن، قالب‌ریزی می‌کند. چارلز هندی تمثیلی جالب توجه و بدیع از مشاغل سازمانی به شکل یک "دونات" * معکوس ارائه می‌دهد. تعبیر او از دونات نوعی نان شیرینی است که وسط آن سوراخ است؛ بدین معنا که در دونات معکوس، سوراخ وسط پُر است و فضای خالی در اطراف قرار دارد. شکل زیر نشان‌دهنده دونات مورد نظر است:



بخش روشن و تعریف شده شکل، قسمت قلب یا هسته یا کانون "دونات" است. در هر شغلی، با هر درجه از اهمیت، از صاحب شغل انتظار می‌رود نه تنها همه کارهایی را که از او خواسته شده انجام دهد؛ بلکه باید به نوعی کیفیت کار را نیز ارتقاء دهد، مسؤلیت و ابتکار مناسب از خود نشان دهد و به سمت فضای خالی «دونات» حرکت کند و شروع به پر کردن آن نماید. متأسفانه هیچ‌کس نمی‌تواند به شما بگوید در آن عرصه چه کاری باید انجام دهید؛ زیرا اگر می‌توانستند آن را به بخشی از هسته تبدیل می‌کردند. بعضی از مشاغل فاقد حاشیه است و صاحبان برخی مشاغل بسته عمل می‌کنند؛ در حالی که افرادی مانند پرستاران، معلمان یا روحانیون، فضای خالی وسیعی دارند. در مشاغل اخیر به نظر می‌رسد، اگر وقت اقتضا کند، همواره کاری برای انجام دادن وجود دارد. چنین می‌نماید که اغلب مردم یک «دونات» متوازن را دوست دارند که در آن فضای

* نام شیرینی از جنس پیراشکی که در کشور ما نیز به همین نام معروف است. doughnut

خالی و هسته تقریباً با هم برابر باشد. چنین وضعیتی نیز تاکنون متداول نبوده است. رویه سازمانی بر آن بوده که کار اغلب سازمانها دقیقاً توصیف و تعریف شود؛ بنابراین باید به دقت بازنگری و کنترل گردد. اغلب مشاغل تماماً از هسته تشکیل می شود. تغییر، پیچیدگی، تنوع و گستردگی واکنش - که در حال حاضر یکی از خصوصیات بسیاری از سازمانهاست - چنین امری را ناممکن می سازد. اینجاست که مفهوم جدید معنا می یابد، که هر سازمانی نه تنها در رأس؛ بلکه در همه جا به قالب ریزی مجدد نیاز دارد.

قالب ریزی مجدد، غالباً به نوعی انگیزه خارجی نیاز دارد. قالب ریزان مجدد نیاز به آن دارند که گاه و بیگاه در دنیای افراد دیگر به سیر و سیاحت بپردازند. به واقع، فایده کنفرانس ها، دوره ها و سمینارهای خارج از محیط کار در همین جاست و الا کسانی که در آنها حضور می یابند نباید در انتظار پاسخهای از پیش تعیین شده یا بسیار آشکار باشند؛ بلکه صرفاً باید انگیزه لازم برای قالب ریزی مجدد را پیدا کنند. دنیای کتاب، تئاتر و هنر و سیر و سفر نیز به قالب ریزی مجدد کمک می کند. ترتیب این امور باید به سازمان یادگیرنده واگذار شود، وگرنه نوعی زیاده روی نامطلوب تلقی خواهد شد. دواير کنترل یکی از مثالهایی است که نشان می دهد چگونه بعضی سازمانها قالب ریزی دوباره و دور یادگیری را در سازمان رسمی وارد کرده اند.

سازمان یادگیرنده باید قالب منفی خود را پرورش دهد. ناکامی و خطا، بخشی از تغییرات و برای یادگیری ضرورت دارد. مسؤولیت واقعی متضمن پذیرش خطرات اشتباههای بزرگ است. سازمانهای یادگیرنده کار خود را با فراهم آوردن فضای لازم در دونات ها آغاز می کنند. فضایی که ممکن است حتی از آن سوء استفاده شود؛ از این رو، سازمان یادگیرنده سعی می کند این خطاها را به فرصت های یادگیری و بحث و گفتگو تبدیل کند، نه اینکه از آنها چماقی بسازد و بر سر دیگران بکوبد.

خواست سازمانهای یادگیرنده آن است که همه، همواره یاد بگیرند و به سختی تلاش کنند، تا

این موضوع را مسلم سازند. در یک سازمان یادگیرنده دوستدار تغییر، چیزهایی کوچک و نوعی تلقی ذهنی (توجه، تشویق، مراتب اصیل و آزادی) باعث به وجود آمدن فرهنگ یادگیری می‌شود؛ اما در سازمانهایی که بسیاری از افراد ساکنانی موقت به شمار می‌روند، که به دنبال حرفه خویش هستند، نگهداری این فرهنگ یادگیری دشوارتر است. شرکت‌های ژاپنی با سنت اشتغال مادام‌العمر، که دست‌کم برای کارکنان هسته‌ای خود دارند، با سهولت بیشتری می‌توانند نوعی فرهنگ و مراقبت از رشد فرد را که در نتیجه یادگیری شکوفا می‌شود، پی‌ریزی نمایند. سازمانی که با مردم به مثابه دارایی برخورد می‌کند و این دیدگاه را دنبال می‌کند که باید از آنها نگهداری کرد، به آنها عشق ورزید و از تواناییهای آنان استفاده کرد، رفتارش کاملاً با سازمانی که مردم را هزینه تلقی می‌کند و در پی کاستن از آنها در هر کجا و هر زمان ممکن است، متفاوت خواهد بود. (۱۴) هزینه‌های آموزشی را نباید جزء هزینه‌های مصرفی سازمان به حساب آورد؛ بلکه این هزینه‌ها را باید با دید هزینه‌های سرمایه‌گذاری برای آینده نگریست؛ زیرا نتایج آن در درازمدت مشخص می‌گردد. (۱۵)

اصول سازمانهای یادگیرنده

دیوید فریدمن* در مقاله‌ای تحت عنوان «آیا هنوز مدیریت یک علم است؟» (۱۹۹۲) در تحلیلی از روند تحولی علم مدیریت، سیر آن را بر اساس یافته‌های علم فیزیک می‌داند. تحلیل او مبتنی است بر مقایسه میان اولین اثر نوشته شده علمی مدیریت؛ یعنی اصول مدیریت علمی، نوشته فردریک وینسلو تیلور (۱۹۱۱)** با آخرین نوشته‌ها و آثار مدیریت همچون، آشوب (گلیک، ۱۹۸۷)***، پیچیدگی (والدروپ، ۱۹۹۲)**** و اصل پنجم (سنج، ۱۹۹۰)*****. اودراین

* David Freedman

** The Principles of Scientific Management /Fredrick Winslow Taylor, 1911

*** chaos: Maring a New Science, James Gleicr, 1987

مطالعه تاریخی با تفسیر کتاب اصل پنجم و طرح عنوان فرعی 'به سوی یک علم نوین مدیریت' ***** برای آن، می نویسد: «اگر توجه کارفرمای تیلور معطوف به عدم کارایی و حذف ضایعات بود، توجه کارفرمای سنچ معطوف به آشوب و پیچیدگی و فقدان هدف است.»

به نظر پیتر سنچ، اغلب افراد در سازمانهایی که خود بخش بزرگی از آن را تشکیل می دهند، گم شده اند. اطلاعات فزاینده، تغییرات پرشتاب و تقاضاهای متناقض، مدیران سازمانها را احاطه کرده است. اکثر کارکنان وظایفی را بر عهده می گیرند، تشریح می کنند؛ اما هدف از انجام آنها را نمی دانند و خود را در کل سیستم کم تأثیر می پندارند. عنوان اصل پنجم به تفکر سیستمی اطلاق می شود. مثال شرکت واندر تک ***** نمونه ای جالب است. شرکتی که در تضادی میان افزایش تولید به دلیل افزایش تقاضا از یک سو، و عدم توانایی در توزیع و حمل به موقع کالا از سوی دیگر، قرار گرفته و عدم توجه مدیران شرکت به مکانیسم بازخور، سبب ورشکستگی آن شده است.

توصیه پیتر سنچ به کارگیری روشن سازمان یادگیرنده، بدان معنا است که هر عضوی از فرایند تصمیم گیری در سطح خود عمل کرده، نوعی کنترل ارگانیک به وجود می آید. سنچ از مثال جهان خرد ***** استفاده می کند و می گوید، همانگونه که کامپیوتر بر اساس تفکر سیستمی برنامه ریزی می شود تا موقعیت های پیچیده را پیش بینی کند، به وسیله واحدهای کوچک مستقل یادگیرنده، بسیاری از پویاییهای پنهان سیستم های پیچیده آشکار می شود. مقیاس جهان خرد، مدیران را قادر می سازد تا استراتژی های بسیار ذی نفوذ ***** را برای تغییر به کار گیرند.

***** Complexity: Life at the Edge of Chaos, Mitchell Waldrop, 1992

***** The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization Peter M. Senge.

1990 ***** Toward a New Managerial Science

***** Wonder Tech

***** Micro World

***** High Leverage Strategies

مدیر دوران سنج به همان اندازه مدیر دوران تیلور، بایستی اهل مدیریت علمی باشد و عالم؛ منتها مدیران علمی امروزی که با علوم دیگری مواجه‌اند، بایستی محققانی باشند که سازمانهای خویش را مطالعه می‌کنند و طراحانی باشند و فرایندهای یادگیری را خلق کنند، که خود سازماندهی را ممکن سازد؛ فرایندهایی که برای عملکرد مؤثر در دنیای تغییر و تازگی مداوم الزامی است.^(۱۶) شاید مطرح‌ترین کتابی که درباره سازمانهای یادگیرنده تألیف شده، همین اثر خواندنی و جذاب پیتز سنج استاد دانشکده مدیریت در انستیتوی تکنولوژی ماساچوست* است. او (MIT) یکی از ابداع‌کنندگان کارگاههای مدیریت و استفاده از روشهای نوین شبیه‌سازی است و بیش از دو دهه در (MIT) برگزارکننده این کارگاهها برای چندین هزار نفر مدیر طراز اول شرکت‌های مختلف جهان بوده است.

سنج در مقدمه کتاب اصل پنجم، سعی در ارائه ابزارها و ایده‌هایی دارد تا این باور غلط را بزدايد که، دنیا از نیروهای مجزای غیرمرتبط تشکیل شده است.

او می‌نویسد: «زمانی که این باور غلط را کنار بگذاریم، قادر به ساختن سازمان یادگیرنده خواهیم بود؛ سازمانهایی که در آن افراد بطور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود در جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آنند؛ جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد؛ محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی متحقق می‌شود و مجموعه‌ای که در آن، افراد پیوسته یاد می‌گیرند که چگونه به یکدیگر بیاموزند.»^(۱۷) این نکته قابل بحث است که کل مجموعه جهانی

در حال یادگیری است. پیتز سنج برای تبیین اصول سازمانهای یادگیرنده چنین استدلال می‌کند: «... یک اندیشه جدید زمانی تبدیل به اختراع می‌گردد که در آزمایشگاه قابلیت اجرایی آن به

ثبوت برسد. این اندیشه زمانی یک نوآوری محسوب می‌شود که بتوان آن را به نحوی قابل اطمینان در حجمی معنی‌دار و با قیمتی قابل قبول ساخت. چنانچه این اندیشه به اندازه کافی حائز اهمیت باشد، نظیر تلفن، کامپیوتر یا هواپیما؛ آنگاه یک نوآوری بنیادین نامیده می‌شود.

نوآوریهای بنیادین موجد یا تغییردهنده صنایع است. بنابراین تعبیر، سازمانهای یادگیرنده اختراع شده؛ اما هنوز به مرحله نوآوری نرسیده است... امروزه اعتقاد بر این است که پنج جزء تکنولوژی در شرف همگرایی است تا سازمانهای یادگیرنده به یک نوآوری تبدیل شود. علی‌رغم اینکه هر یک از این عوامل به طور مستقل و جداگانه توسعه یافته؛ اما هر کدام از آنها برای موفقیت دیگری از اهمیت بسیاری برخوردار است. هر یک از این اجزای پنجگانه جهت‌یابی حیاتی به ساخت سازمانی می‌بخشد که بتواند به راحتی یاد بگیرد و بطور مستمر ظرفیت خود را برای دریافتن متعالی‌ترین اهداف و آرزوها گسترش دهد. (۱۸)

"سنج" این پنج اصل یا پنج جزء تکنولوژی را برای ایجاد سازمانهای یادگیرنده بدین ترتیب برمی‌شمارد:

۱- تفکر نظام‌گرا: * تفکر نظام‌گرا یک چارچوب مفهومی است؛ پیکره‌ای از دانش و ابزار که طی پنجاه سال گذشته توسعه داده شده تا بتواند نمای کلی را شفاف‌تر نشان دهد و ما را یاری دهد که بتوانیم آن را به طور مؤثرتری تغییر دهیم. نظریه سیستم‌ها در سالهای نخست دهه ۱۹۵۰ ارائه شد و در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ جای خود را در رشته مدیریت باز کرد و به شکوفایی رسید. این نظریه زیرساخت تمامی تحلیل‌ها و الگوهای نوین و در حال تکوین مدیریت را تشکیل می‌دهد و همین‌طور سرچشمه پیدایش نظریه اقتضا* * بوده، که امروزه شایع‌ترین نظریه مدیریت به شمار می‌آید. نظریه سیستم‌ها سبب گسترش نظریه انسان‌گرایی* * *، تبیین نظریه اقتضا و همچنین ترتیبات ساختاری و عملیاتی نوینی گردیده که در چند سال گذشته ابتدا در بخش صنعت و سپس در بخش‌های دیگر، چون خدمات، درمان و بهداشت، آموزش و پرورش، ارتباطات و دیگر زمینه‌های سازمانی ایجاد شده و به تدریج با یکدیگر در حال همسازی است.

تفکر نظام‌گرا نوید دهنده یک دگرگونی نوین در مدیریت است و توانایی بی‌سابقه‌ای را برای

* Systems Thinking

** Contingency Theory

*** Humanism

رویارویی با تحول‌های سرسام‌آور محیطی ارائه خواهد داد.^(۱۹) با اینکه این نگرش سابقه زیادی ندارد، اما مفاهیم اساسی آن به سادگی قابل فهم است. آزمایشهایی که درباره کودکان و نوجوانان صورت گرفته؛ نشان می‌دهد که آنها تفکر سیستمی را بسیار سریع یاد می‌گیرند.^(۲۰)

۲- تسلط و قابلیت‌های شخصی: * تسلط را می‌توان به معنی احراز برتری بر افراد و اشیاء تلقی کرد؛ اما از سوی دیگر، تسلط به معنی سطح ویژه‌ای از مهارت نیز به کار برده می‌شود. تسلط و قابلیت‌های شخصی عبارت است از نظامی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاههای شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می‌سازد؛ انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند؛ صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره واقعیات را منصفانه و بی‌غرض درمی‌یابد.

با چنین تعریفی، تسلط و توانایی‌های شخصی یکی از ارکان اساسی سازمانهای یادگیرنده است. تعهد و ظرفیت یک مؤسسه برای یادگیری نمی‌تواند بیشتر از ظرفیت و تعهد اعضای آن باشد. نکته بسیار جالب توجه، ارتباط بین یادگیری شخصی و یادگیری سازمانی است؛ یعنی تعهد متقابل بین سازمان و فرد و روحیه مشترکی که سرشار از تمایل به یادگیری است.

۳- الگوهای ذهنی: * الگوهای ذهنی، انگاشت‌های بسیار عمیق یا حتی تصاویر و اشکالی است که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما، در مقابل آن اثر می‌گذارد. بسیاری از مواقع نسبت به مدل‌های ذهنی خود و اثری که بر عملکرد ما می‌گذارد، آگاهی کامل نداریم. کم‌توجهی به مدل‌های ذهنی سبب گردیده تلاش‌هایی که در سالیان گذشته برای اشاعه تفکر سیستمی صورت گرفته، کم‌اثر بماند. فرمان کار کردن با مدل‌های ذهنی، با تغییر جهت آینه به درون آغاز می‌شود. این اصل در برگیرنده انجام مباحثات آموزنده است. بحث‌هایی که طی آن کنجکاوی فرد از یک سو و پافشاری وی بر افکارش از سوی دیگر، به تعادل می‌رسد؛ حالتی که در آن افراد بتوانند افکار خود را به راحتی بیان کنند و آن را در عرصه مواجهه با سایر افکار قرار دهند.

۴- دیدگاه مشترک*: به سختی می‌توان سازمانی را نام برد که به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد، بدون آن که دارای هدف‌ها، ارزش‌ها و آرمان‌هایی باشد که عمیقاً در سطح سازمان پذیرفته شده باشد. زمانی که یک تصویر واقعی وجود داشته باشد، افراد تلاش می‌کنند و فرامی‌گیرند؛ نه به خاطر این که از ایشان خواسته شده که چنین کنند؛ بلکه به خاطر این که خود می‌خواهند. اما بسیاری از رهبران دارای تصاویری شخصی هستند که هرگز به تصویر گروهی، که دربرگیرنده سازمان باشد، تبدیل نخواهد شد. بسیاری از مواقع تصویر و آرمان گروهی حول توان و قدرت یک رهبر یا حول بحرانی که به صورت موقت سازمان را فراگرفته، ایجاد می‌شود؛ اما اگر به افراد حق انتخاب داده شود، ایشان ترجیح می‌دهند نه تنها در زمان بحران؛ بلکه در تمامی مواقع، به دنبال یک هدف متعالی باشند.

آنچه فاقد آن هستیم، عبارت است از نظمی که تصورات فردی را به تصورات گروهی تبدیل نماید؛ اصولی که بتوان تلاش‌ها را در این جهت یکسو کرد. تجربه به دست آوردن تصویر و آرمان گروهی؛ یعنی شفاف کردن تصویر آینده، تصویری که درگیر شدن و مسؤولیت گروهی را پرورش می‌دهد و تنها شامل پذیرش بدون قید و شرط نیست.

۵- یادگیری گروهی: ** اصل یادگیری گروهی با گفتگو آغاز می‌شود؛ یعنی توانایی اعضای گروه که پیش فرض‌ها را کنار بگذارند و وارد مرحله تکلم مشترک شوند. در واقع، دیالوگوس*** در یونانی به معنای سیلان آزاد معانی درون یک گروه است؛ به نحوی که گروه به کشف حقایقی نایل گردد که به تنهایی قابل حصول نیست. نکته قابل توجه این است که تجربه گفتگو در بسیاری از جوامع ابتدایی رایج بوده؛ اما تقریباً در جوامع امروزی محو شده است. امروزه تلاش می‌شود که اصول گفتگو مجدداً کشف شده، در عمل به کار گرفته شود. یادگیری گروهی از آن جهت حائز اهمیت است که گروه‌ها - و نه افراد - سنگ بنای یادگیری در سازمانهای نوین را تشکیل می‌دهند.

تا زمانی که گروه‌ها یاد نگیرند، سازمان نیز قادر به یادگیری نخواهد بود.

سنج با تشریح این اصول در کتاب خود تأکید دارد که این پنج اصل به صورت یک کل واحد توسعه داده شود. به همین علت است که تفکر سیستمی به عنوان اصل پنجم معرفی می‌گردد. این نظمی است که سایر اجزا را یکپارچه می‌سازد و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌نماید. تفکر سیستمی ظریف‌ترین جنبه یک سازمان یادگیرنده را مشخص می‌سازد؛ طریق جدیدی که افراد خود و دنیای اطرافشان را به گونه‌ای دیگر درک کنند. در بطن یک سازمان یادگیرنده یک تغییر ذهنیت نهفته است: تغییر بدان معنا که خود را مرتبط با دنیا بدانیم و نه مجزا از آن؛ که درک کنیم چگونه اعمال ما به وجود آورنده مسائل و مشکلاتمان است و اتفاقات را به چیزی یا به کسی بیرون از خود نسبت ندهیم. سازمان یادگیرنده جایی است که افراد بطور مستمر درمی‌یابند چگونه سازنده واقعیات باشند و چگونه می‌توانند آنها را تغییر دهند. همانطور که ارشمیدس گفته است: «اهرمی به اندازه کافی بلند به من بدهید... یک تنه قادر خواهم بود جهان را جابه‌جا کنم.»^(۲۱)

موفقیت یا شکست پنج اصل مطرح شده بستگی به آن دارد که این اصول در هماهنگی با یکدیگر قادر به حل مسائل و مشکلات برای پیدایش سازمان یادگیرنده باشد یا خیر؟

مسائل و موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده

پیتر سنچ در فصول متعدد کتاب خود به بررسی مسائل و موانعی می‌پردازد که سد راه ایجاد سازمانهای یادگیرنده است. به زعم او این مسائل عبارت است از:

- چگونه می‌توان بر روش‌ها و سیاست‌های حاکم بر سازمانهای سنتی فائق آمد؟ (موضوع فصل سیزدهم با عنوان فضای باز)
- چگونه می‌توان در سطوح مختلف یک سازمان مسؤلیت‌ها را تفویض و در عین حال هماهنگی و کنترل اعمال کرد؟ (فصل چهاردهم، بومیت)

- چگونه مدیران می توانند وقت لازم برای یادگیری به وجود آورند؟ (فصل پانزدهم، وقت یک مدیر)

- چگونه می توان تسلط شخص و یادگیری را هم در محل کار و هم در محل زندگی جلوه گر ساخت؟ (فصل شانزدهم، پایان دادن به جنگ بین کار و خانه)

- چگونه می توان از تجربه عبرت گرفت و چه مواقعی نمی توان نتایج مهمترین تصمیمات را تجربه کرد؟ (فصل هفدهم، آزمایشگاهها)

- قابلیت‌ها و تعهد لازم برای رهبری یک سازمان یادگیرنده چیست؟ (فصل هجدهم، وظایف جدید رهبری)

اما چارلز هندی می نویسد: «برای ایجاد سازمان یادگیرنده باید آگاهانه تلاش کرد. معقولترین و عملی ترین شیوه آن است که این کار را با خلاص شدن از دست موانع تغییر انجام دهید.»^(۲۲) او با استناد به مطالعه رزابت موس کانتز،* که یک سلسله شرکت‌های بزرگ آمریکایی را بررسی کرده و گزارش‌های مربوط به تغییر را در کتاب خود تحت عنوان «ناخدایان تغییر»** درج کرده، می نویسد که سازمان یادگیرنده نیاز به آن دارد که یکایک ده فرمان خفه کردن ابتکار را در هم بشکنند. این ده فرمان موانع اصلی به شمار می روند و عبارتند از:

۱- به هرگونه فکر جدیدی که از پایین می آید با سوءظن نگاه کنید؛ چون هم جدید است و هم از پایین می آید.

۲- در مورد کسانی که برای اقدام، به تأیید و تصویب شما نیاز دارند، اصرار داشته باشید که ابتدا سایر سطوح مدیریت را طی کنند و امضای آنها را قبلاً جمع آوری نمایند.

۳- از بخش‌ها و افراد بخواهید که با هم مجادله و از پیشنهادهای یکدیگر انتقاد کنند.

۴- انتقادهای خود را آزادانه بیان و از تحسین امتناع کنید. (این کار باعث می شود تا افراد روی پنجه راه بروند) به آنها بفهمانید که هر لحظه ممکن است اخراج شوند.

- ۵- با مسائل و مشکلات به منزله نشانه شکست برخورد کنید.
- ۶- همه چیز را به دقت کنترل کنید و اغلب هر چیز شمردنی را بشمارید.
- ۷- تصمیم‌های مربوط به تجدید سازمان یا تغییر سیاست را مخفیانه آغاز و به طرزی غیرمنتظره به افراد ابلاغ کنید.
- ۸- اطمینان حاصل کنید که هر گونه درخواستی برای کسب اطلاعات، کاملاً موجه است و توزیع اطلاعات، بیش از حد، آزادانه نیست. شما می‌خواهید اطلاعات، به دست افراد نااهل نیفتد.
- ۹- مسؤلیت تعیین رقم کاهش پرداخت، اخراج یا نقل و انتقال افراد را تحت عناوین مأموریت و مشارکت، به مدیران رده پایین‌تر محول کنید.
- ۱۰- مهمتر از همه، هیچگاه از یاد نبرید که شما مدیران بلندپایه، هر مطلب مهمی را درباره این حرفه می‌دانید. (۲۳)

موانع و مشکلات سازمانهای یادگیرنده در جامعه ما

در حالی که مدیریت امروز دنیا با موانع و مشکلات چندی مواجه است، مدیریت جامعه ما مشکلات بنیانی تری دارد که موجب فاصله گرفتن ما از مدیریت کارآمد و اثربخش سایر کشورهای پیشرفته‌تر گردیده و اگر هشیار نباشیم، این فاصله بیش از پیش خواهد شد. این مشکلات به طور عمده، در استفاده از کارکردهایی چون برنامه‌ریزی و ارزشیابی است که هنوز از نظر ابعاد فرهنگی و علمی، در سیستم اداری و نظام دولتی ما جدی تلقی نمی‌شود.

جریان رابطه سالاری به جای شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران و تصمیم‌گیران، که معلولی است از فقدان سیستم‌های برنامه‌ریزی و ارزشیابی، مزید بر علت است. تازمانی که این دو مقوله به عنوان شاخص‌های مدیریتی مطرح نباشند و فرصت به استعدادها و نیروهای توانا داده نشود، بحث از شایسته‌سالاری بی‌معنا خواهد بود و فضای تملق و چاپلوسی و طرد نیروهای خلاق، توسعه خواهد یافت. (۲۴)

عوامل دیگری که موجب این فاصله و پایین بودن سطح یادگیری در سازمانهای ما می باشد عبارت است از:

۱- کم توجهی به فعالیت های تحقیقاتی و پژوهشی در سازمانهای اجرایی و عدم دخالت نتایج تحقیقات و نظرات کارشناسان، در تصمیم گیری توسط مدیران، که باید آن را معلول فرهنگ سلیقه ای و لحظه ای دانست؛ زیرا زمانی نتایج یک پروژه مطالعاتی برای یک مدیر ارزش دارد که وی دارای نگرش برنامه ای باشد. تازمانی که یک مدیر با توجه به ضرورت های برنامه احساس نیاز نکند، هیچ وقت به دنبال نتایج پژوهش نخواهد بود و اهمیت آن را درک نخواهد کرد.

۲- مشکلات مربوط به عدم دسترسی مدیران و صاحب نظران علوم (اساتید دانشگاهی، محققین و...) به دانش روز، که از دو بعد بایستی مورد توجه قرار گیرد: اول عدم وجود انگیزه و در مواردی وقت کم آنان به دلیل چند شغله بودن و دوم عدم دسترسی آسان آنان به اطلاعات روز. ۳- فقدان فضا و زمینه ای که بین بخش های اجرایی، آموزشی و پژوهشی، ارتباطی ارگانیک ایجاد شود تا عادات به همکاری های بین بخشی و درون بخشی را ارتقا بخشد؛ مشکلی که هم اکنون باعث شده تا نتوانیم از توانایی ها و استعداد های بالقوه خود استفاده کنیم.

۴- فقدان دانش رسانه ها و اطلاع رسانی در جامعه ما، که حرف اصلی را در آموزش و پرورش آینده می زند، مشکل دیگری است. فن آوری ها ابزاری بیش نیستند و بستگی دارد که چگونه از این ابزار استفاده کنیم. امروزه تأکید بر فن آوری ها در مسائل آموزشی است که از دوره های ابتدایی شروع می گردد تا از طریق این فن آوری ها مردم هر چه بیشتر از اوضاع داخلی و از دنیای خارج از محیطشان آگاه شوند.

نتیجه گیری

انسان به واقع طالب آن است که در محیطی خلاق تر زندگی کند. سازمانهای سنتی بدین منظور طراحی شده اند که انسانها راحت تر باشند و از پذیرش مخاطرات و ریسک پرهیز کنند. تلاش برای شناخت از بین بردن عوارضی که ناگزیر به دلیل تغییرات فزاینده در سازمانهای سنتی

به وجود آمده و بر سایر زیرسیستم‌های جامعه آثار سوئی بر جای می‌گذارند، موجب کشش عمیق انسان به یادگیری شد تا سازمانهایی که «در» و «با» آن زندگی می‌کند از تحقیق سطوح عالی‌تر طبیعت انسانی محروم نباشند. بنابراین دلیل اصلی شکل‌گیری سازمانهای یادگیرنده، ایجاد تشکل سازمانهایی است که با طبیعت آدمی انطباق بیشتری داشته باشند.

چرخه یادگیری فرایندی مستمر از تجربه است و بدون پذیرش ریسک و مخاطره چیزی را نمی‌توان تجربه کرد. همانگونه که سقراط معتقد بود که برای رهانیدن انسان از چنگ افسانه و خرافات، به وجود آمدن نگرانی و تشویش در اذهان ضروری است؛ امروزه نیز بوجود آمدن نوعی نگرانی سازنده برای بیرون آمدن انسان از اعماق تاریک تعصب، الزامی به نظر می‌رسد. اگر خواهان پیشرفت هستیم، لاجرم باید خواهان تغییر نیز باشیم؛ چون هیچ پیشرفتی بدون تغییر امکان‌پذیر نیست؛ اما عکس این رابطه همیشه درست نیست، یعنی ممکن است تغییرات موجب پیشرفت نشوند. اینجاست که تغییر، ماهیتاً ترسناک و هراس‌آور است، تا مبادا وضع موجود خود را نیز وخیم‌تر کنیم. به دنبال تغییر بودن بدین معنی نیست که ارزش‌ها و اخلاقیات خود را به کناری بگذاریم. وظیفه ما رسیدن به حالت جدیدی از تعادل است. باید بتوانیم بین تمایل خود به ادامه وضع موجود و تجدید نظرطلبی تعادلی برقرار سازیم. باید یاد بگیریم که ضمن حفظ ارزشهایمان، روشهای قدیمی انجام امور را کنار بگذاریم. در استفاده از واژه سازمانهای یادگیرنده باید مشیار عمل کنیم؛ چه بسا عدم درک صحیح مفهوم سازمانهای یادگیرنده موجب مد روز شدن آن برای چند صباحی و سپس فراموشی آن گردد. امروزه تهدیدهای اصلی که متوجه حیات جمعی ما هستند، نتیجه تغییرات بطئی و کندی است که خود حاصل فرایندهای پیچیده می‌باشند. سازمانهای یادگیرنده می‌توانند به مثابه اهرمی در تلاشهای انسان در مقابله با این سیستم‌های پیچیده به کار آیند. به وجود آمدن سازمانهای یادگیرنده مستلزم تربیت افرادی است که به تفکر سیستمی مجهز شده باشند؛ افرادی که قابلیت‌های شخصی خود را توسعه دهند و یاد بگیرند که چگونه از الگوهای ذهنی بهره گرفته و آنها را بهبود بخشند. بدین ترتیب سازمانهای یادگیرنده می‌توانند وسیله‌ای باشند که به کمک آنها نه تنها سازمانها دچار تحول می‌شوند؛ بلکه دانش و عمق اندیشه انسان در سازمانهای اجتماعی نیز دستخوش تحول بنیانی می‌گردد.

منابع و مأخذ

- 1- Kolodny .Harrey , Michel Liv /Bengt Stymne and Helene Denis , "New Technology and the Emerging organizational Paradigm" Hvman Relations Vol.49; No 19;1996 P.P 1460-1473.
- ۲- ابطحي، سيد حسين: مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول، ۱۳۷۷، ص ۱۰۶.
- 3-Lindgren H.C. "Educational Psychology,N.y; John Wiley .1976 .p.7"
- ۴- الوانی، سيد مهدي: مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ دهم، ۱۳۷۶، ص ۳۲۸.
- ۵- همان منبع، صص ۳۳۸-۳۲۶.
- 6- Fiol,C.M & M.A.Lyles , ((Organizational Learning)) , Academy of Managent Review , Oct. 1985.
- 7- Hvber.G.P,(Organizational Learning: The Cntributing Processes and the Literatures) , Organizational Science , Feb , 1991.
- 8- Leritt,B.& J.G.March (Organizational Learning) American Review of Sociology, Vol.14, 1988.
- 9- Argyris , Chris (Double Loop Learning in Organization) Harrard Business Review Sep-oct 1977
- 10- Stara ,Ray (Organizational Learning: The Key to Management Innovation, Sloan Management Review Spring 1989)
- 11- Senge/peter M. (The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization) London: Century Business. 1990 P.10
- ۱۲- هندی، چارلز: عصر سنت‌گرایی، ترجمه عباس فجر، انتشارات طرح نو، چاپ دوم، ۱۳۷۵، ص ۲۳۶.

۱۳- همان منبع، صص ۲۳۷-۲۳۸.

۱۴- همان منبع، صص ۲۴۵-۱۳۸.

۱۵- منبع شماره ۲، همان صفحه.

16- Freedman , David H.(Is Management Still a Science?) Harvard Bvnsiness Review Nov-Dec 1999/PP96-38.

۱۷- سنج، پیترو: پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ۱۳۷۵، صص ۱۰-۹.

۱۸- همان منبع، صص ۱۲-۱۳.

۱۹- رشادمنش، ناصر: مدیریت تحول، روزنامه همشهری، سال پنجم، شماره ۱۴۱۷، ۴ آذر ۱۳۷۶، ص ۶.

۲۰- منبع شماره ۷، ۱۱، صص ۱۴.

۲۱- منبع شماره ۱۱، همان صفحه.

۲۲- منبع شماره ۱۲، صص ۲۴۶.

۲۳- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۲۴- منبع شماره ۱۹، همان صفحه.

۲۵- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۲۶- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۲۷- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۲۸- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۲۹- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۳۰- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۳۱- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۳۲- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۳۳- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۳۴- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۳۵- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۳۶- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۳۷- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۳۸- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۳۹- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۴۰- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۴۱- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۴۲- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۴۳- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۴۴- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۴۵- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۴۶- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۴۷- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۴۸- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۴۹- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۵۰- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۵۱- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۵۲- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۵۳- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۵۴- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۵۵- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۵۶- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۵۷- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۵۸- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۵۹- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۶۰- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۶۱- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۶۲- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۶۳- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۶۴- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۶۵- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۶۶- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۶۷- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۶۸- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۶۹- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۷۰- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۷۱- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۷۲- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۷۳- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۷۴- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۷۵- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۷۶- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۷۷- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۷۸- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۷۹- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۸۰- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۸۱- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۸۲- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۸۳- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۸۴- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۸۵- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۸۶- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۸۷- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۸۸- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۸۹- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۹۰- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۹۱- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۹۲- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۹۳- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۹۴- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۹۵- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۹۶- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۹۷- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۹۸- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۹۹- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.

۱۰۰- همان منبع، صص ۲۴۶-۲۴۷.