

## تغییر فرهنگ از سازمان یادگیرنده به سازمان‌های یاددهنده

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۱/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۰۶

کد مقاله: ۲۱۶۷۴

سید محمد موسوی دوست<sup>۱</sup>

### چکیده

سازمان یاددهنده و یادگیرنده در این مقوله که هر فردی یا گروهی باید به‌طور دائم دانش و مهارت جدید کسب کنند مشترک هستند؛ اما هدف سازمان یاددهنده چیست؟ ویژگی رهبران در سازمان‌های یاددهنده چیست؟ و چگونه می‌توان یک دیدگاه قابل یاددهی تدوین نمود؟ با توجه به اهمیت این موضوع برای توسعه‌سازمانی، در این مقاله به بررسی سازمان یاددهنده پرداخته‌ایم. سازمان‌های یاددهنده با توسعه مؤثر مهارت‌های رهبری در کارکنانشان، به‌طور مداوم خود را بهبود می‌بخشند. رهبران باتجربه آموزش را سرلوحه کار قرار می‌دهند و به یادگیری و یاددهی مشتاق هستند. کارکنان در محیطی که جستجوی دانش و دیدگاه‌های جدید، یک هنجار قابل قبول محسوب می‌شود بیشتر راغب هستند تا تغییرات بازار را جستجو کنند و برای آن‌ها پاسخ‌های جدید بیابند. وظیفه رهبران نیز در سازمان‌های یاددهنده در اختیار گرفتن سرمایه انسانی و ایجاد ارزش افزوده برای آن است و این کار فقط با یاددهی امکان‌پذیر می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

واژگان کلیدی: سازمان یاددهنده، سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش، یاددهی شرافتمندانه

۱- معاون توسعه منابع انسانی شرکت خدمات اداری شهر (وابسته به شهرداری تهران)

## ۱- مقدمه

بسیاری از مدیران سازمانی از درک این موضوع که بهبود سازمانی نیاز به تعهد به یادگیری مداوم دارد، ناتوان هستند. سازمان‌های یاددهنده منسجم‌تر از سازمان‌های یادگیرنده هستند زیرا عقیده‌ای فراتر از این دارند که هرکسی در سازمان بایستی به‌طور مستمر دانش‌ها و مهارت‌های جدید را کسب کند. سازمان یادگیرنده افراد سازمان را به یادگیری سازمانی سوق می‌دهد اما سازمان یاددهنده از مدیران ارشد خود که نقش آگاهان در سازمان را دارند، می‌خواهد که آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزند. همانگونه که در آموزه‌های دین اسلام آمده است باید همیشه «دانش و آگاهی خود را از دانشمندان و آگاهان به امور بگیریم». سازمان یاددهنده به‌طور خودکار یادگیرنده نیز می‌باشد اما سازمان یادگیرنده نوعاً یاددهنده نیست و تلاشی نظامند جهت یاد دادن و انتقال دانش و مهارت خود به دیگران بعمل نمی‌آورد. در سازمان‌های یاددهنده رهبران سازمانی برای بلند مدت باید به پرورش رهبران نسل بعد بپردازند و این پرورش را توسعه دهند. برای اینگونه رهبران یاددهی یک فعالیت دائمی محسوب می‌گردد. پیش از تعریف و پرداختن به یاددهی سازمانی، به بیان اطلاعات و دانش و میزان کاربرد آن‌ها در سازمان‌ها با توجه به نوع سازمان می‌پردازیم.

## ۲- مبانی نظری

اطلاعات: به داده‌هایی اطلاق می‌شود که بین آن‌ها ارتباط منطقی برقرار شده و معنی و مفهوم خاصی به ذهن متبادر می‌کنند. به گفته پیتر دراگر: «داشتن ارتباط و هدف مهمترین ویژگی اطلاعات است».

دانش: ترکیبی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی و نظام یافته که چارچوبی را برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربه‌ها و اطلاعات جدید به دست می‌دهد؛ و در دو دسته ضمنی و صریح طبقه‌بندی می‌شود.

دانش ضمنی: دانشی است که در ذهن افراد وجود دارد و به رمز درآوردن و نوشتن آن به سختی امکان پذیر است.

دانش صریح: دانشی است که قابلیت به رمز آورده شدن را داشته باشد.

مدیریت دانش: هنر یا علم جمع‌آوری داده‌های سازمانی، تبدیل آن‌ها به اطلاعات قابل دسترس و مفید، به صورتی که قابل پخش باشد و از محصور شدن دانش در ذهن تعداد کمی از افراد جلوگیری می‌کند. (امیری، ۱۳۸۷).

سازمان یادگیرنده: سازمانی است که به‌طور مداوم باعث یادگیری اعضای خود می‌شود (Pedler, 1997). این سازمان برای مقابله و حفظ توان رقابتی در محیط کسب و کار بوجود آمده است (O'Keeffe, 2002)؛ و دارای ۵ خصوصیت است: تفکر سیستمی، مهارت شخصی، مدل‌های ذهنی، دیدگاه مشترک و یادگیری تیمی (Senge, 1990)

سازمان یاددهنده: همانگونه که در شکل یک نشان داده شده است؛ سازمانی می‌باشد که هر یک از اعضای آن علاوه بر شاگرد بودن، یک معلم هستند و یادگیری و یاددهی متقابل در تمام فعالیت‌های روزمره آن‌ها تنیده شده است (Tichy, 2003).

سازمان‌های مربی‌گر: سازمان‌های هستند که به دنبال ایجاد محیط می‌باشند که در آن رفتار و فعالیت‌های تشویق‌کننده یادگیری مداوم، تبادل دانش صریح و ضمنی، مربیگری دوطرفه و خود رهبری گسترش می‌یابد. تفاوت بین سازمان‌های یاددهنده و مربی‌گر در آن است که سازمان‌های یاددهنده مدیریت دانش را انجام می‌دهند در حالیکه سازمان‌های مربی‌گر فراتر از مدیریت دانش قدم برمی‌دارند و بیشتر به جای اینکه بیاندیشند چه چیزی را بدست بیاورند، در مورد چگونگی بدست آوردن آن نیز اندیشه می‌نمایند.

یاددهی شرافتمندانه: چرخه‌ای است که هر روز کارکنان را در سازمان‌های یاددهنده زیرکتر، همسوتر و پرانرژی‌تر می‌سازد و با درگیرسازی تعداد بی‌شماری از کارکنان، دانش را گسترش می‌دهد. چرخه یاددهی شرافتمندانه وقتی ایجاد می‌شود که رهبران سازمان متعهد به یاددهی می‌باشند و برای یادگیری خود و کمک به یادگیری فراگیران شرایطی را ایجاد می‌کنند که همه اعتماد به نفس پیدا کنند. اجرای این چرخه مستمر یاددهی و یادگیری، مستلزم داشتن اعتماد به نفس و جرئت است. در چرخه یاددهی شرافتمندانه، رویدادها فرآیندی را آغاز می‌کنند تا چیزی بهتر و مفیدتر از قبل را ایجاد نمایند؛ در حالیکه در یاددهی ردیالانه، افراد ساکت‌تر شده و سرمایه علمی آن‌ها تهی می‌گردد (Tichy, 2004).

## ۳- پیشینه پژوهش

در سال ۱۹۹۰ سنگه با انتشار کتاب پنجمین فرمان سازمان‌های یادگیرنده را مطرح ساخت. در طول دهه ۱۹۹۰ و پس از آن تا به امروز سازمان‌های بسیاری تلاش کردند در زمره سازمان‌های یادگیرنده قرار گیرند و از طریق اصلاح مسیر خود، در آینده پر رقابت دوام پیدا کنند. در این زمینه بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که فقط سازمان یادگیرنده عاملی کافی برای ادامه حیات در محیط پر رقابت امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی نیز دارند. سازمان یاددهنده مفهومی است که اولین بار

توسط تیجی استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه میشیگان بکار برده شد. او در کتاب های موتور رهبری و چرخه رهبری تصویر روشنی از سازمان یاددهنده و اینکه چگونه یک رهبر می تواند یاددهنده و یادگیرنده اثربخشی باشد، ارائه نمود (محمدآبادی، ۱۳۸۹).

در قرن بیست و یکم، یادگیری برای توسعه منابع انسانی فراتر از سطح سازمان های یادگیرنده است. برای رقابت در قرن بیست و یکم، رهبران نیاز به ساختن سازمان های دارند که نه فقط یادگیرنده بلکه یاددهنده نیز باشند. سازمان ها نیاز به ایجاد محیطی دارند که در آن، رهبران یاددهنده باشند. در این محیط، کلید برنده شدن رهبر، توانایی او در پرورش هوش جمعی تیم خود، حفظ همسویی و ایجاد انرژی در اعضای سازمان و تلاش برای رضایت مشتریان است. مهمترین عامل برای سازمان در این محیط، رضایت مشتری است. جهت ایجاد و حفظ ارزش های جدید برای مشتریان، اعضای تیم باید هرروز با هوش تر و نکته سنج تر شوند؛ بنابراین همگام با اینکه افراد در سازمان به کار مشغول اند، باید فرآیندهای یاددهی، یادگیری، همسویی و پرنانرژی بودن، به طور مستمر و در جهتی انجام گیرد تا رضایت مشتریان را جلب نماید.

برای انجام این کار، به سازمانی نیاز است که همه در آن یاددهنده و یادگیرنده اند و فرآیندهای یاددهی و یادگیری، همه روزه در کالبد فعالیت های سازمان، انجام می گیرد؛ مدیر باید نقش معلم ارشد را ایفا کند، جهت را مشخص نماید، فرهنگ را شکل دهد و دیگران را در ایده ها و دانش ارزشمند خود سهیم نماید تا به بالاترین مرحله شغلی برسند. این امر موقعی با اهمیت تلقی می شود که همه افراد در سازمان، یاددهنده باشند؛ زیرا یاددهی نمی تواند یک سویه باشد، یاددهی باید تعاملی باشد تا رهبری که یاد می دهد به طور مستمر یاد بگیرد و دیدگاه قابل یاددهی خود را بر اساس تعاملات و داده های یادگیرندگان، اصلاح نمایند و یادگیرندگان هم باید در تمام سطوح، یاددهنده باشند؛ این چرخه یادگیری یک فرآیند یاددهی- یادگیری خود تقویتی است که کلید ساخت سازمان یاددهنده می باشد.

رهبر یاددهنده می تواند در افراد، ایجاد انگیزه نماید تا به دنبال دانش باشند و شخصیت خویش را بهبود بخشند؛ او تاکید می نماید که نباید پرسید سازمان چه می کند، بلکه باید پرسید که افراد سازمان (یادگیرندگان) چه می کنند؟ زیرا سازمان، چیزی نیست مگر مجموعه ای از افراد که باعث می شوند تا کارها انجام گیرند. میراث رهبران، برای افرادی که به خاطر توانایی او، در شخصیت و دانش رشد کرده اند این است که شیوه های جدید را یاد دهند و از رشد شخصی حمایت کنند (Williams.P)؛ لذا سازمان های یاددهنده پدید آمدند. برای مثال تیجی و کوهن پس از تجزیه و تحلیل برخی از شرکت های جهانی نظیر جنرال الکتریک، پیسی، آید سیگنال و کواکولا دریافتند که سازمان های یاددهنده منسجم تر از سازمان های یادگیرنده هستند؛ زیرا فراتر از این عقیده اند که هرکسی در سازمان بایستی به طور مستمر دانش ها و مهارت های جدید را کسب کند. سازمان یاددهنده از مدیران ارشد می خواهد که آموخته های خود را به دیگران بیاموزد. براساس دیدگاه های نوین در مدیریت، مدیر یک مربی است. وظیفه مدیر ایجاد انگیزه و تجهیز کردن افراد معمولی است تا با شکوفا شدن توانائی های بالقوه و پرورش آن ها، کارهای فوق العاده انجام گیرد و این تکامل می تواند تدریجی باشد نه ناگهانی (امیری، ۱۳۸۷). رهبران از دو چرخه "یاد دهی شرافتمندانه" و "یاددهی رذیلانه"، یکی را می توانند انتخاب نمایند. در چرخه یاددهی شرافتمندانه، رویدادها فرآیندی را آغاز می کنند تا چیزی بهتر و مفیدتر از قبل را ایجاد نمایند. در حالیکه، در فرآیند رذیلانه، افراد ساکت تر شده و سرمایه علمی آن ها، تهی می گردد. در نهایت، تنها راه موفقیت در درازمدت، آن است که به دیگران بیاموزیم در محیطی از یادگیری متقابل رشد کنند (Tichy, 2003).

#### ۴- ویژگی های رهبری در سازمان یاد دهنده

تأثیری که مدیریت بر روح و روان همکاران خود دارد، اهمیت موقعیت تربیتی او را هر چه بیشتر می سازد. قرآن کریم حقیقتی را بیان می نماید که وقتی پیامبر اسلام مردم را دعوت به توحید و یکتا پرستی می کرد آن ها صراحتاً اعلام می کردند که تحت تأثیر بزرگان و مدیران اجتماعی- سیاسی و آباء و اجداد خود هستند: «وقتی که به آن ها گفته شود از آنچه خداوند بوسیله وحی بر شما نازل کرده پیروی کنید می گویند ما از روش های پدران خود پیروی می کنیم». بر این اساس تأثیری که مدیران جامعه بر افراد دارند بسیار زیاد است. هیچ نقشه فنی برای ساختن یک سازمان یاد دهنده ایده آل وجود ندارد. شرکت ها دارای ارزش ها و اهداف متفاوت هستند و بنابراین رهبران نیز مشخصاً باید در فرآیندها حضور داشته باشند تا این اطمینان ایجاد شود که پیام ها به درستی منتقل می گردند. سازمان های یاددهنده باتوسعه مؤثر مهارت های رهبری در تمام کارکنان، به طور مداوم خود را بهبود می بخشند، رهبران باتجربه آموزش را سرلوحه کار قرار می دهند و به یادگیری مشتاق هستند و از گذشته درس می گیرند.

رهبران در سازمان های یاددهنده دارای ویژگی های مشترک زیر هستند:

۱- ایده ها: رهبران از برنده شدن در بازار و چگونگی عملکرد سازمان ایده های واضحی دارند، آن ها ایده هایشان را به روز می کنند تا با شرایط در حال تغییر هماهنگ شود و به دیگران کمک می کنند تا ایده هایشان را توسعه دهند.

۲- ارزش‌ها، رهبران و سازمان‌ها ارزش‌های قوی‌ای دارند که همه آن‌ها را درک می‌کنند. ارزش‌ها از ایده‌های کسب و کار حمایت می‌کنند و عمیقاً در سازمان نفوذ کرده و همه حتی در تصمیم‌ها و اقدامات جزئی روزانه به آن‌ها متعهد هستند؛ ایجاد و تجدید حیات کردن ارزش‌ها یکی از مهمترین و سخت‌ترین وظایف رهبران است.

۳- انرژی: رهبران نه تنها خودشان افراد بسیار پرانرژی هستند بلکه فعالانه کار می‌کنند تا انرژی هیجانی مثبتی در دیگران ایجاد کنند؛ آن‌ها با ساختار بندی سازمان به منظور رهایی از کارهای نامعقول و بوروکراتیک و با تشویق افراد این کارها را انجام می‌دهند.

۴- قاطعیت: حضرت علی(ع) فرموده است: «هنگامی که مسائل برایتان روشن شد، تصمیمی قاطع بگیرید.» (پیروز، ۱۳۹۱) و در نهج البلاغه نیز آمده است: «هرگاه دانستید دنبال عمل باشید و هرگاه یقین پیدا کردید به موجب آن اقدام کنید»؛ رهبران برنده مشتاق هستند که تصمیمات قاطع اتخاذ کنند و همچنین هر کسی را که چنین کاری را انجام دهد تشویق می‌کنند. شک نیست که تغییرات انقلابی می‌تواند دردناک باشد؛ اما در تمام جنبه‌های زندگی از جمله کسب و کار، شخص باید تغییر را بپذیرد و با آن سازگار شود؛ برای روبرو شدن با تغییرات فزاینده، بزرگ، مشکل و مکرر در اقتصادها، جوامع و بازارها، سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند انرژی‌های هیجانی زندگی را مجدداً هدایت کنند. رهبران سازمانی، باید به‌طور مستمر اجازه دهند ایده‌ها و شیوه‌های قدیمی انجام کارها کنار گذاشته شوند و ایده‌ها و شیوه‌های جدید و بهتر را بپذیرند و باید بتوانند به کارکنان کمک کنند تا سطوح بالای انرژی مورد نیاز برای انجام همان کار را تولید نمایند (Tichy, 2003)

## ۵- جنبه‌های مشترک سازمان‌های یاد دهنده

سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند. رهبر نقش معلم ارشد را دارد، فرهنگ را شکل می‌دهد و دیدگاه‌های ارزشمند و دانش در دسترس خود را با دیگران سهیم می‌شود. در این سازمان‌ها بدون توجه به جایگاه، همه از یکدیگر می‌آموزند. برخی از جنبه‌های مشترک سازمان‌های یاد دهنده بدین شرح است:

۱- جمع آوری دانش: در هر سازمانی میزان زیادی دانش تلف شده وجود دارد. یک بازرس خدمات که هر روز به دفاتر مشتریان سر می‌زند اطلاعات زیادی درباره مشتریان می‌داند. بعضی از این اطلاعات و دیدگاه‌ها درباره اهداف، ارزشها و نیازهای مشتریان می‌تواند برای کارکنان ستادی در اداره کردن امور مؤثر باشد اما اغلب این اطلاعات از دست می‌رود؛ بخاطر اینکه بازرس خدمات ارزش آن‌ها را تشخیص نمی‌دهد یا بخاطر اینکه نمی‌تواند به افرادی بدهد که می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند.

۲- همزمانی: ساخت یک سازمان یاد دهنده نیاز به سحر و جادو ندارد بلکه تنها مانند نوشتن یک برنامه نرم-افزاری خوب یا ساخت موتور سفینه فضایی، پیچیده است. قطعات زیادی باید کنار هم قرار داده شوند و به صورت هماهنگ کار کنند؛ اما آنچه آن را مشکل می‌سازد پیچیدگی هر یک از قطعات نمی‌باشد بلکه وجود آشفتگی خاطر و موانع بسیار زیاد است که رهبران را از ایجاد صحیح یک سازمان یاددهنده باز می‌دارد. اشتباهی که اکثر کارکنان مرتکب می‌شوند این است که فکر می‌کنند برنده شدن در بازی امروز و ساخت یک تیم برای فردا دو فعالیت جداگانه است؛ بنابراین یا به مقتضیات و شرایط فوری پاسخ می‌دهند یا سرمایه‌ها را برای حفظ و نگهداری به خارج از خط می‌فرستند. حقیقت آن است که برنده شدن در امروز و سازمان را به درجه عالی رساندن برای اینکه فردا برنده بزرگتری باشد؛ مستلزم یک الگوی ذهنی است.

۳- حداکثر استفاده از زمان: رهبران با الگوی ذهنی مناسب، همیشه درباره استفاده حداکثر از لحظه‌ها فکر می‌کنند. طراحی دقیق فرآیندهای کسب و کار، باعث توسعه همزمان آموزش رهبران و تحکیم مبانی برای آینده و ایجاد آمادگی در سروزکار داشتن با مسائل واقعی می‌شود. هیچ راه بهتری برای تربیت رهبران وجود ندارد مگر اینکه آن‌ها را در موقعیت کاری قرار دهیم تا با زندگی و مسائل واقعی دست و پنجه نرم کنند.

۴- چالش جدید برای همه: در یک اقتصاد مبتنی بر دانش جدید، واضح است که عملیات، سیستم‌ها، خط مشی‌ها و الگوهای ذهنی که در اقتصاد صنعتی قدیم برنده می‌شدند؛ نتیجه مطلوب را نخواهند داشت؛ بنابراین رهبران، باید تیم‌هایی را بسازند و بازسازی کنند که بتوانند در بازی جدید برنده شوند. به بیان دقیق‌تر برنده آن کسی خواهد بود که در تولید دانش و مهار انرژی کارکنان بهترین باشد.

۵- مقصد نهایی: مقصد نهایی برای همه رهبران خلق ارزش پایدار است و خلق ارزش پایدار مستلزم سازمانی است که بزرگ و سریع باشد. امروزه تعادل بین انجام کارهای بزرگ و سرعت در انجام کارها، مقیاس مهمی است. برای برنده بودن، سازمان باید هر دو را داشته باشد.

۶- نیاز به سرعت: سازمانی که خواسته مشتری را فراهم می‌کند سریعتر مشتری را جذب می‌کند. شرکتی که به‌طور مداوم آنچه را مشتریان می‌خواهند انجام می‌دهد و آن‌ها را سریعتر از همه انتقال می‌دهد رهبر صنعت می‌شود. انجام دادن مستمر خواسته مشتریان و عرضه زودتر آن نسبت به رقیبان، چیزی است که رشد ایجاد می‌کند و این مستلزم کارآمدی و سرعت نه فقط در

فرآیندهایی است که بر تولید و انتقال محصولات مستقیماً تأثیر می‌گذارد بلکه درباره هر چیزی است که سازمان انجام می‌دهد. سازمان‌هایی که برنده می‌شوند نه فقط در انجام یک سفارش بلکه در هر کار دیگری که انجام می‌دهند سرعت عمل دارند.

۷- نیاز به اندازه: در یک اقتصاد جهانی، موفقیت سازمان مستلزم توجه به مقیاس یا اندازه است. اگر سازمان درجه یک نباشد یا کوششی در مورد آن نکند، سرمایه داران و مشتریان، علاقه خود را از دست می‌دهند و سازمان منحل می‌شود. با کوچک شروع کردن خوب است اما کوچک ماندن خوب نیست؛ حتی اگر کوچکی سازمان تعیین کننده نباشد، سازمانی که توانایی اش را برای رشد ثابت نکرده است نمی‌تواند به عنوان سازمانی موفق طبقه بندی شود.

۸- دانش به عنوان یک سرمایه مهم: در عصر دانش، مغزها و انگیزه‌ها هستند که تفاوت ایجاد می‌کنند. سازمان‌های برنده آنهایی خواهند بود که مملو از کارکنان زیرکی هستند که می‌توانند سریعاً آن کاری که لازم است، انجام دهند و بعد بدون جهت‌دهی آنرا به کار گیرند. دانش نه تنها یک سرمایه مهم و با ارزش‌های درونی است بلکه جمع آوری، خلق، انتشار و استفاده از دانش، یک توانایی کلیدی در افزایش ارزش سرمایه‌های دیگر است؛ به همین دلیل است که بر روی تولید مستمر و بکارگیری دانش تمرکز می‌شود (Tichy, 2004).

## ۶- ویژگی‌های ساختاری سازمان یاددهنده

کارکنان در محیطی که جستجوی دانش و دیدگاه‌های جدید، یک هنجار قابل قبول است بیشتر راغب هستند تا تغییرات بازار را جستجو کنند و نیاز به یافتن پاسخ‌های جدید برای آن‌ها را بپذیرند. سازمان‌های یاددهنده شخصیت کارکنان سازمان را منعکس می‌کند و چون آن‌ها به‌طور مستمر با تغییرات محیط وفق می‌یابند و ایده‌های جدید را می‌پذیرند، مداوم تغییر می‌یابند؛ با این حال در ویژگی‌های زیر تمام سازمان‌های یاددهنده سهیم هستند:

۱- الگوی ذهنی سازمان یاددهنده: سازمان یاد دهنده با این الگوی ذهنی ایجاد می‌شود که یاددهی یک فعالیت ارزشمند است؛ این الگوی ذهنی توسط رهبران ارشد شدیداً حفظ می‌شود زیرا یاددهی را یک هدف واضح و صریح در داخل سازمان می‌سازند و توسعه کارکنان الویت اول همه است.

۲- الگوی ذهنی یادگیری رهبر: معلمان بزرگ یادگیرندگان بزرگی نیز هستند. کارکنانی که به حد کافی برای دانش ارزش قائل هستند تلاش می‌کنند آن را به دیگران انتقال دهند. الگوهای ذهنی یاددهی و یادگیری به شیوه‌های متعدد در سازمان یاددهنده منعکس می‌شود و تقویت می‌گردد.

الف) محیط غیر رسمی: اگر قرار باشد یاددهی و یادگیری در تمام جهات جریان یابد؛ عدم رسمیت، یک پیش نیاز است. اگر افراد دارای رتبه و مقام، گوشه گیر و بی‌اعتنا باشند فرصت یادگیری از دیگران را از دست می‌دهند.

ب) استفاده از اقتدار برای ارتقای جریان دانش: سازمان‌های یاددهنده از یاددهی و یادگیری به عنوان وسیله‌ای برای هماهنگ کردن و کنترل فعالیت‌هاشان استفاده می‌کنند و رهبرانی که آن‌ها را می‌سازند از تظاهر به نمایش قدرت اجتناب می‌ورزند ولی می‌توانند در استفاده از اقتدارشان برای ارتقای یاددهی و یادگیری، کاملاً خلاقانه عمل کنند.

ج) پرورش اعتماد به نفس سالم: کارکنان نیاز به اعتماد به نفس دارند تا ذهن‌شان نسبت به دانش باز شود؛ نیاز است بدانند آن‌ها دانشی دارند که ارزش یاد دادن به دیگران را دارد.

۳- یاددهی در عملیات روزانه: در سازمان‌های یاددهنده ساختارهایی وجود دارد که برای حمایت از رشد و پشتیبانی از کارکنان بدون محدود کردن آن‌ها طراحی شده‌اند. اینگونه سازمان‌ها جستجو و کنجکاوی را تشویق می‌کنند. تغییرات درونی سازمان یاددهنده در تمام سطوح به عنوان فرصت‌های یادگیری تلقی می‌گردد.

۴- زیرساخت سازمان یاد دهنده: به منظور داشتن یک سازمان یاددهنده که تأثیرگذار باشد اطلاعات باید به سرعت و با صحت جریان یابد؛ حتی با یک فرهنگ قوی و فرآیند عملیاتی که مشارکت دانش را ارتقاء می‌دهد، یک سازمان نمی‌تواند چرخه یاددهی شرافتمندانه را بدون یک زیرساخت خوب تدوین شده حفظ کند. (زارع، ۱۳۸۷).

## ۷- تدوین دیدگاه قابل یاد دهی

قبل از اینکه مدیر، آموزش‌ها و مهارت‌های لازم را کسب کرده باشد نمی‌توان مدیریت را به او واگذاشت. خداوند نیز ابتدا آدم را به آگاهی‌های لازم مجهز کرد و واقعیات هستی را به او آموخت و سپس او عهده دار مقام خلافت الهی در زمین گردید؛ تدوین دیدگاه قابل یاددهی فرآیند ساده‌ای نیست بلکه مستلزم طی مراحل طی شرح زیر است:

مرحله اول: انجام کارهای هوشمندانه برای درک اینکه دیدگاه شخص به عنوان رهبر چیست و سپس انجام کارهای خلاقانه برای قرار دادن آن دیدگاه در چارچوبی که برای دیگران قابل دسترسی و جالب باشد. این فرآیند شامل تعمق در دانش ضمنی و تبدیل ماهرانه آن به مفاهیم قابل یاددهی صریح است. اکثر مردم نمی‌دانند که چه چیزهایی را می‌دانند؛ کار و شغلشان را بر اساس

پایگاه‌های بزرگ درونی، مفروضات و ایده‌ها انجام می‌دهند؛ اما معمولاً خیلی آگاه نیستند که آن‌ها چه هستند و چگونه رفتارها را شکل می‌دهند و اصول زیربنایی که موفقیت آن‌ها را هدایت می‌کنند وقت صرف نکرده‌اند. رهبران برای اینکه یاددهنده مؤثر باشند، باید درک کنند چه عناصری منجر به چه نتایجی می‌شود و اصول زیر بنایی که فعالیت‌های موفقیت‌آمیز آن‌ها را هدایت می‌کنند را تدوین نمایند. وقتی آن‌ها اصول اعمال خود را درک کردند باید بدانند نه فقط چگونه آن‌ها را بیان کنند و قابل یاددهی سازند، بلکه چگونه به شیوه‌ای عمل کنند که برای دیگران جذاب و مهیج باشد.

مرحله دوم: بهترین رهبر با نگاه کردن در آئینه شروع می‌کند. افراد ارزش‌ها و باورهایشان را از طریق تجربه‌هایشان توسعه می‌دهند؛ بنابراین نگاه مستقیم به آن تجربیات مکان خوبی است برای شروع دریافت اینکه آن باورها و ارزش‌ها چه هستند. رهبران جهانی از تجربیات دردناک یاد می‌گیرند. بر این اساس می‌توان از افراد درخواست کرد که خطوط مسافرتی خود را به شیوه‌ای ترسیم کنند که نقاط زیر و بم زندگی آن‌ها را نشان دهد.

مرحله سوم: رهبر باید نه تنها به خود بلکه به دنیای اطراف خود نیز نگاه کند. رهبر مسائل سازمانی اعم از مسائل سخت افزاری و نرم افزاری را در نظر می‌گیرد و به محیط بیرونی در حال تغییر، نگاهی تیزبینانه دارد. او واقعیت را به خوبی می‌شناسد و دارای این دیدگاه قابل یاددهی است که همه افراد سازمانی باید براساس واقعیت عمل نمایند. مسئله‌ای که رهبران اغلب با آن مواجه هستند آن است که نمی‌بینند جهان تغییر کرده است (Tichy, 2004).

## نتیجه‌گیری

با توجه به تمام دیدگاه‌های ارائه شده می‌توان چنین گفت که اولاً سازمان‌های یاددهنده، الزاماً باید یادگیرنده نیز باشند و ثانیاً در سازمان‌های یادگیرنده واقعی نمی‌توان بین یادگیرنده و یاددهنده، تمایز قائل شد زیرا از تمام اعضای سازمان انتظار می‌رود که به یکدیگر یاددهند و از یکدیگر یاد بگیرند؛ به‌طور کلی در چنین سازمان‌هایی، رهبر، یاددهنده‌ای است که همه اعضای سازمان از آن یاد می‌گیرند یا به عبارتی، دارای شانه‌های گرد گرفته‌ای است که تمام اعضای سازمان از آن بالا می‌روند. وظیفه رهبران در سازمان‌های یاددهنده در اختیار گرفتن سرمایه انسانی و ایجاد ارزش افزوده برای آن است و این کار فقط با یاددهی امکان‌پذیر می‌باشد. رهبران باید ایده‌های خود را در راستای ارزش‌های سازمانی و با قاطعیت به اجرا درآورند و تغییرات را به عنوان فرصت نگاه کنند.

## منابع

۱. امیری الهام، حیاتی منوچهری؛ فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۷، «بهره‌وری، از اقتصاد یادگیرنده تا سازمان یاددهنده»، نشریه کار و جامعه، شماره ۹۴ و ۹۵.
۲. بهادری داریوش؛ تابستان ۱۳۸۶، «سازمان‌های یاد دهنده، فراتر از سازمان‌های یادگیرنده»، اصفهان فصلنامه احیاء، سال پنجم، شماره ۲۰.
۳. پیروز علی آقای؛ ۱۳۹۱، «مدیریت اسلامی»، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۴. زارع حسین، رجایی‌پور سعید، جمشیدیان مهدی، مولوی حسین؛ زمستان ۱۳۸۸، «بررسی میزان کاربست مولفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور»، نشریه جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و یکم، شماره چهارم.
۵. ارفع حسین، رجایی‌پور سعید، جمشیدیان مهدی، مولوی حسین؛ ۱۳۸۷، «سازمان یاددهنده»، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی.
6. O’Keeffe T; (2002), Organizational Learning: a new perspective. Journal of European Industrial Training, 26 (2), pp. 130-141
7. Pedler M, Burgogyne J, Boydell T; 1997, The Learning Company: A strategy for sustainable development. 2nd Ed, London, McGraw-Hill
8. Senge P.M; 1990, The Fifth Discipline, London: Century Business
9. Tichy Noel, cohen Eli; 2004, The Cycle of leadership, Newyork, harpercollins publisher
10. Tichy Noel; 2003, Leadership Boyond Vision, <http://ebookbrowse.com/leadership-beyond-pdf-d>
11. Tichy Noel, Cardwell Nancy; 2003, The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies To Win, Newyork, harperCollins publisher.
12. Tichy Noel, cohen Eli; 2004, the leadership Engine, Newyork, harpercollins publisher.