

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۹/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۰۳

کد مقاله: ۶۸۲۹۳

ناصر میقانی*

چکیده

در ادبیات مدیریت کسب و کار، یک سازمان یادگیرنده شرکتی است که یادگیری اعضای خود را تسهیل می‌کند و به‌طور مداوم خود را بهبود می‌بخشد. این مفهوم در پی مطالعات و تلاش‌های پیتر سنگه و همکاران او شکل گرفته است. توسعه سازمان‌های یادگیرنده در نتیجه فشاری بود که سازمان‌های مدرن با آن مواجه بودند و آن‌ها را قادر ساخت در محیط پرتلاطم کسب و کار، بتواند به فعالیت رقابتی خود ادامه دهند. جهان امروز به‌ویژه جهان سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیرانسانی و... همگی با شتابی خیره‌کننده در حال شدن از حالتی به حالتی دیگرند. در جهان کنونی بسیاری از فعالیت‌های انسانی و حیاتی مورد نظر جامعه را سازمان‌های گوناگون انجام می‌دهند. پیشرفت و جامعه تابع عملکرد مؤثر سازمان‌هاست. در میان عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان، در فضای رقابتی و پر تغییر که امروزه سازمان‌ها با آن روبرو هستند، سازمان‌هایی امکان رشد بقا خواهند داشت که توانایی یادگیری سازمانی داشته و بتوانند از تغییر و تحولات محیطی و تجربیات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، دانش موردنیاز سازمانی را فرا گرفته و به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل شوند. در مقاله حاضر ضمن بررسی نظریه یادگیری سازمانی، به بیان ضرورت، جایگاه و نقش آن در سازمان‌های امروزی خواهیم پرداخت.

واژگان کلیدی: سازمان، کارکنان، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی

۱- مقدمه

تغییرپذیر نبودن و مطابق نبودن با تحولات جهانی آن‌ها را به کارا نبودن نیز محکوم کرده است. از این رو سازمان‌ها و شرکت‌ها برای تداوم فعالیت در امور اقتصادی و خروج از این معضل باید به ابزارهایی مجهز شود و از آن‌ها استفاده کند. در این بین باید سرعت یادگیری از سرعت تغییرات بیشتر باشد. همین امر باعث شده ایجاد سازمان‌های یادگیرنده و نهادینه کردن فرایند یادگیری به روش مهمی در سازمان‌ها تبدیل شود. در ادامه مطلب با مهر ارقام همراه شوید تا در مورد سازمان‌های یادگیرنده و ویژگی‌های آن‌ها بیشتر آشنا شویم.

برای تبدیل شدن و حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده پیش از هر چیز لازم است تغییر را پذیرفته و سازمان را با یافته‌های پژوهشی همسو کنیم. سازمان یادگیرنده با تکمیل نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن اعضا برای رسیدن به هدف‌ها و آمال‌ها، خود را توسعه می‌دهند. آن‌ها با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به یادگیری سازمانی کمک می‌کنند.

این سازمان دارای مهارت و توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتارش منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید است. یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که افراد در آن به صورت جمعی یاد می‌گیرند و دائم در حال تغییر خود هستند تا با هدف موفقیت سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کنند.

سازمان‌های یادگیرنده معمولاً فرصت‌هایی را برای اعمال مسئولیت به وجود می‌آورند. از تجربه‌ها می‌آموزند، ریسک می‌پذیرند و از نتایج حاصله و درس‌های آموخته‌شده احساس رضایت می‌کنند. از این رو سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های مطلوبی هستند. در سازمان یادگیرنده یادگیری، نیاز همیشگی کارکنان آن محسوب می‌شود و علاوه بر تأکید به آموختن، به چگونه آموختن و جذب و توزیع دانش نو به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز نیز پرداخته می‌شود. بعدها تمامی این دانش‌ها در رفتار و عملکردهای آن‌ها هویدا خواهد شد.

۲- سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده آن است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در جهت توسعه، در اختیار می‌گیرد و بر آن مدیریت می‌کند. سازمان یادگیرنده آن است که در آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش دهند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند. سازمانی است که در آن تفکر، بحث‌های جمعی، کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند. سازمانی است که ظرفیت‌های لازم برای یادگیری و انطباق‌پذیری و تغییر را دارد. فردیت در سازمان یادگیرنده مفهومی ندارد. درست است که سازمان از افراد تشکیل شده اما فرد وقتی که وارد سازمان می‌شود، جزئی از کل محسوب و در آن ادغام می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده در مقابل تغییرات مقاومت نشان نمی‌دهند و برخلاف سازمان‌های سنتی که افراد در مقابل هر تغییر واکنش منفی دارند، همواره می‌کوشد در حال تغییر و تحول باشد. در عین حال، به عامل سرعت هم توجه دارد، زیرا سرعت تغییرات است که باعث واکنش می‌شود. این گونه سازمان‌ها با محیط سازگار نمی‌شوند بلکه همواره محیط را با خود سازگار و همراه می‌کنند.

۳- یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، سازوکارها و فرایندهایی که درون سازمان، به منظور تحقق یادگیری، به کار گرفته می‌شوند. در بحث از سازمان یادگیرنده، نظام‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمانی که به عنوان هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، بررسی می‌شوند. یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری سازمانی به معنی مهارت‌ها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی، یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده است.

۳-۱- انواع یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی در مفهوم کلی، عبارت است از تغییر در دانش سازمانی، فرایند تغییر می‌تواند، بر چندین نوع دانش به طوری همزمان تأثیر گذارد، ضمن اینکه ممکن است عمق و محتوای تغییر، متفاوت باشد؛ بنابراین می‌توان فرایندهای یادگیری را در دسته‌های مختلف طبقه بندی کرد. به طور کلی می‌توان سه نوع یادگیری را از یکدیگر متمایز کرد: یادگیری انطباق‌پذیر (تطبیقی) یادگیری بازسازنده یادگیری فرایندی (ثانویه) این سه نوع یادگیری را پروبست و بوشل به نقل از آرجریس و شون، مطرح کرده اند. مارکواد نیز در کتاب ایجاد سازمان یادگیرنده شامل یادگیری انطباقی، انتظاری و عملی را متذکر شده است. یادگیری انطباقی یا

یادگیری انطباق پذیر با یادگیری بازسازنده معادل است و یادگیری انتظاری با یادگیری فرایندی همخوانی دارد. به نظر می‌رسد که یادگیری عملی مارکواد، با یادگیری بازسازنده تفاوت فاحشی نداشته باشد. لذا سازمان‌ها می‌توانند برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به شیوه‌های گوناگون یاد بگیرند. اندیشمندان مدیریت به انواع متفاوت یادگیری در چندین شیوه اشاره کرده اند. جدول زیر تحلیلی از دامنه لغاتی که برای توصیف آن مورد استفاده قرار می‌گیرد، ارائه می‌دهد. با انواع یادگیری انطباقی، بازسازی و فرایندی سازمان می‌تواند به سمت یادگیرنده شدن به راه خود ادامه دهد و در جهت ارائه بهترین خدمات و کارکردها به مشتریان در مقایسه با رقبا تلاش کند. بدین منظور دیدگاه‌های گوناگونی وجود دارد.

جدول ۱- طبقه بندی اصطلاحات یادگیری سازمانی (منبع: نیکومنش، ۱۳۹۴)

نام نویسندگان	یادگیری نوع اول	یادگیری نوع دوم	یادگیری نوع سوم
سایرت و مارچ (۱۹۶۳)	انطباقی	-	یادگیری نوع سوم
کانجلوسی و دیل (۱۹۶۵)	انطباقی	-	یادگیری فرایندی
مارچ و السن (۱۹۷۶)	انطباقی	-	-
آرجریس و شون (۱۹۹۶)	یادگیری تک حلقه‌ای	یادگیری دو حلقه‌ای	یادگیری فرایندی-سه حلقه‌ای
دانکن و ویس (۱۹۷۹)	انطباقی	-	-
هدبرگ (۱۹۸۱)	یادگیری سازگارانه	یادگیری جایگزین	یادگیری چرخشی
بیت سن (۱۹۸۱)	یادگیری نوع ۱	-	یادگیری ثانویه
سریو استاو (۱۹۸۳)	انطباقی	سهیم شدن در مفروضات	گسترش پایه دانش
فیول و لایزل (۱۹۸۵)	یادگیری سطح پایین	یادگیری سطح بالا	-
مورگان (۱۹۸۶)	تک حلقه‌ای	دو حلقه‌ای	یادگیری هواوگرافیک
پاوتزک (۱۹۸۹)	کارایی فزاینده	یادگیری از تجربه	تغییر در ساختارهای دانش
سنگه (۱۹۹۰)	یادگیری تطبیقی	-	یادگیری مولد
گرت (۱۹۹۰)	چرخه یادگیری عملیاتی	چرخه اصلاح خط مشی‌ها	چرخه یادگیری منسجم
کلایم اسکسکی (۱۹۹۱)	یادگیری اصلاحی	یادگیری تغییری	یادگیری چگونه آموختن
استاهل (۱۹۹۱)	شبیه سازی	همسازی	معادل سازی
ستل برگر (۱۹۹۱)	تغییر سازمانی	گسترش سازمانی	دگرگونی سازمانی
پاولسکی (۱۹۹۲)	تطبیق ویژه	انطباق با محیط	یادگیری برای حل مشکلات

آرجریس و شون سه نوع یادگیری سازمانی و یا به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده اند:

یادگیری تک حلقه‌ای: یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدف‌ها و سیاستهای جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه ای، سنگه با عنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایزل با عنوان یادگیری سطح پائین و میسون با عنوان یادگیری غیراستراتژیک نیز نام می‌برند.

یادگیری دو حلقه‌ای: یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می‌کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال می‌برد و به تعدیل و اصلاح آن‌ها می‌پردازد. یادگیری دو حلقه‌ای را، سنگه با عنوان یادگیری مولد، فایول و لایزل با عنوان یادگیری سطح بالا و میسون با عنوان یادگیری استراتژیک نیز می‌نامند.

یادگیری سه حلقه‌ای: زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر یادگیری سه حلقه‌ای توانایی یادگرفتن درباره یادگیری است. این بدان معنی است که آگاهی از سبک‌ها و فرایندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است. از یادگیری سه حلقه ای به عنوان "فرا یادگیری" نیز نام برده‌اند در این سطح سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه یاد بگیرند (حیدری تفرشی، ۱۳۸۱).

۴- عوامل مؤثر در سازمان یادگیرنده

پس از تعریف سازمان یادگیرنده، چگونگی پیاده سازی چنین مفهومی در سازمان مطرح است.

جدول ۲: تفاوت یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده. (منبع: کاظم پور، ۱۳۹۱)

سازمان یادگیرنده	تفاوت	یادگیری سازمانی
سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد که یادگیری سازمانی را در درون خود می‌دارد.	در حالی که	یادگیری سازمانی مفهومی است که برای انواع مشخصی از فعالیت‌ها که درون سازمان اتفاق می‌افتد، به کار می‌رود.
سازمان یادگیرنده از طریق ارتقاء شیوه‌های هوشیارانه، نظامند که مستلزم درگیری اشخاص در فرایندهاست به بودن خود دوام می‌بخشد.	در حالی که	یادگیری سازمانی تلاش‌هایی را مورد تاکید قرار می‌دهد که سازمان‌ها از طریق آن به سازمان یادگیرنده تبدیل می‌شوند.
سازمان یادگیرنده با شرایط، ویژگی‌های سازمانی که باعث ایجاد یادگیری می‌شوند سروکار دارند.	در حالی که	یادگیری سازمانی به فرایند یادگیری در سازمان می‌پردازد.
سازمان یادگیرنده چپتی عملی دارد و از ابزارهای ارزشیابی یا آسیب شناسی که به توسعه فرایندهای یادگیری در درون سازمان مدد می‌رساند، منبث می‌شود.	در حالی که	یادگیری سازمانی بر مشاهده و تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود در یادگیری جمعی و فردی سازمان متمرکز است.
در سازمان یادگیرنده، بر چه چیزی - سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند و به عنوان یک موجودیت جمعی، تولید می‌کنند - تمرکز می‌کنیم.	در حالی که	در بحث یادگیری سازمانی بر اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد، توجه می‌شود.
فرآورده محور است.	در حالی که	فرایند محور است.
هویت جمعی دارد.	در حالی که	هویت فردی دارد.
رسمی است.	در حالی که	غیر رسمی / رسمی است.
هنجاری و تجویزی است.	در حالی که	اکتشافی و تجربه محور است.
به سازمان خاصی اشاره دارد.	در حالی که	به فعالیت خاصی در سازمان اشاره دارد
موضوعات یادگیری عمیقاً کلی‌اند.	در حالی که	موضوعات یادگیری جزئی و کلی‌اند
حیطه موضوعات یادگیری عمدتاً استراتژیک است.	در حالی که	حیطه موضوعات یادگیری شامل موضوعات و مسائل عادی و استراتژی است.
سبک‌های یادگیری تا حد زیادی مشخص، مشابه و قابل شناسایی است.	در حالی که	سبک‌های یادگیری ضمنی و متفاوت است.

۵- تاریخچه سازمان یادگیرنده

می‌توان مفهوم سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های یادگیری در نخستین سالهای ۱۹۰۰ ردیابی کرد فردریک تیلور که تئوری مؤثر مدیریت علمی را ارائه داد، اعتقاد داشت وقتی مدیریت، روش انجام دادن هر کار را بررسی کرده و به بهترین شیوهی انجام هر کار پی می‌برد، می‌تواند این یادگیری را به کارمندان منتقل کند و بنابراین کارایی سازمان را بهبود می‌بخشد. در اواخر سال ۱۹۵۰، یادگیری سازمانی توسط تعدادی از نظریه پردازان دانشگاه کارنچی ملن از قبیل کایرت، مارچ و سیمون شکل گرفت و توضیح داده شد. در سال ۱۹۸۵ مارچ و سیمون نوشتند: بر خلاف آنچه تصور می‌کنیم وقتی ما رویه‌های عملیاتی استاندارد سازمانی را ملاحظه می‌کنیم، راه و روش سازمان به شدت توسط قوانینی که در آن وجود دارد تعیین می‌شود. این قوانین نیز وقتی سازمان خودش را با محیط تطبیق می‌دهد در رویه‌های یادگیری سازمانی نشان داده می‌شود (یانگ و همکاران، ۲۰۰۴). در دهه ۸۰ و ۹۰ قرن بیستم، سازمان‌ها در رویارویی با تحولات شدید محیطی به این نتیجه رسیدند که باید برای مقابله با این نامالایمات به یادگیری روی بیاورند اما با این تفاوت که سرعت یادگیری سازمانی باید سریعتر از سرعت تغییرات محیطی باشد. اصطلاح سازمان یادگیری محور توسط لیلز و همکارانش تعبیه شد و بعدها به صورت علمی و قاعده‌مند درآمد. این اصطلاح به سازمان‌هایی اشاره دارد که هدفشان سازمان یادگیرنده شدن است.

می‌توان گفت که از سال ۱۹۷۳ به بعد فعالیت‌های جدی در ارتباط با سازمان یادگیرنده به صورت مکتوب شکل گرفت. صاحب‌نظرانی چون پدler (۱۹۹۱)، آرگریس و شون، مارسیک، واتکینز، جفارت و مارکوارت (۱۹۹۶) وارد صحنه سازمان یادگیرنده شدند، ولی همگان اذعان دارند که پیتر سنگه پایه‌گذار تفکر علمی سازمان یادگیرنده در سالهای گذشته می‌باشد. در ذیل به طور مختصر به سیر تاریخی آن می‌پردازیم:

در سال ۱۹۷۳ کتاب "یادگیری، طرح‌ریزی و طراحی یادگیری" توسط دانیل میشل نوشته شد.
در سال ۱۹۷۴ کتاب "تئوری عمل" را کریس آرگریس و دونالد شون مشترکاً منتشر کردند.
در سال ۱۹۸۵ کریس آرگریس و همکاران کتاب "علم عمل" را منتشر کردند.
در سال ۱۹۸۹ کتاب "عصر سنت‌گرایی" توسط چارلز هندی نوشته شد.
در سال ۱۹۹۰ کتاب "پنجمین فرمان" توسط پیتر سنگه نوشته شد.
در سال ۱۹۹۲ پدler و همکارانش کتاب "شرکت یادگیرنده" را منتشر کردند.
در سال ۱۹۹۳ دیوید گاروین مقاله‌ای درباره یادگیری سازمانی در مجله هاروارد بیزینس چاپ کرد.
در سال ۱۹۹۴ پیتر سنگه کتاب "تمرین پنجمین فرمان" را نوشت.
در سال ۱۹۹۹ کتاب "رقص تغییر" را پیتر سنگه و همکارانش منتشر کردند.
در سال ۲۰۰۰ سنگه و همکارانش کتاب "مدارسی که یاد می‌گیرند" را منتشر کردند.
در سال ۲۰۰۲ مایکل مارکوارت کتاب "ایجاد سازمان‌های یادگیرنده" را به تالیف درآورد.
در هر حال، پدیده سازمان یادگیرنده باید در چهارچوب سه امر شایع و متداول که در منشاء و خاستگاه آن جمع می‌شوند، درک و شناسایی شود:

- ۱- مسیر توسعه سازمانی و بویژه مفاهیم یادگیری سازمانی
- ۲- تغییرات اقتصادی برای جهانی شدن، قانون زدایی و صنعت مبتنی بر اطلاعات
- ۳- مدیریت کیفیت جامع (سبحانی‌نژاد، ۱۳۸۹).

۶- ویژگی‌های اساسی سازمان یادگیرنده

دیدگاه دیگر، سازمان یادگیرنده را به عنوان مجموعه‌ای از سیستم‌های به هم پیوسته تعریف می‌کند. تعامل بین این سیستم‌ها، میزان اثربخشی سازمان یادگیرنده را تعیین می‌نماید. جفارت و مارسیک شش مجموعه اصلی یا ویژگی اساسی زیر را برای سازمان یادگیرنده تشریح کرده‌اند:

- ۱- یادگیری مستمر در سطح سیستم‌ها؛ افراد به نحوی در یادگیری سهیم می‌شوند که سازمان بتواند از طریق انتقال دانش در بین سطوح آن و جمع شدن اطلاعات درباره فعالیت‌ها و عادات آن، یاد بگیرد.
- ۲- تولید دانش و سهیم شدن در آن؛ در اینجا تأکید بر تولید دانش، مسلط شدن بر آن و نقل و انتقال سریع و آسان دانش در سازمان است، به طوری که هر کسی در صورت نیاز بتواند به آن دسترسی پیدا کند و به سرعت مورد استفاده قرار دهد.
- ۳- تفکر سیستمی و انتقادی؛ در سازمان یادگیرنده، افراد همیشه تشویق می‌شوند که بر اساس روش‌های نو و جدید فکر کنند و مهارت‌های استدلالی مولد را به طور منظم به کار گیرند تا روابط و حلقه‌های بازخورد را مشاهده کنند؛ آن‌ها مهارت‌های استدلالی را باید به طور انتقادی به کار گیرند تا مفروضات را شناسایی و مورد بررسی قرار دهند.
- ۴- فرهنگ یادگیری؛ فرهنگ سازمان یادگیرنده فرهنگ یادگیری است و در سایه آن در تمامی سطوح سازمان، یادگیری و خلاقیت تشویق می‌شود و مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌گیرد؛ در نتیجه، در بستر چنین فرهنگی میزان خلاقیت و نوآوری، تجربه‌اندوزی و یادگیری افزایش پیدا می‌کند.
- ۵- روحیه انعطاف‌پذیری و تجربه؛ در سازمان یادگیرنده افراد در خطرپذیری، تجربه، نوآوری و کشف ایده‌های جدید آزاد هستند و فرایندهای کاری و محصولات جدید را خلق می‌نمایند.
- ۶- تمرکز بر افراد؛ سازمان یادگیرنده فضایی را ایجاد می‌کند که در آن تک‌تک افراد پرورش پیدا می‌کنند؛ ارزش می‌یابند؛ از رفاه آن‌ها حمایت می‌شود؛ پیشرفت و توسعه پیدا می‌کنند و در نتیجه یاد می‌گیرند (احمدی، ۱۳۹۷).

۷- شرط لازم در شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده

در این حالت، مدیران نیاز دارند که برای حفظ بقاء، سازمان‌ها را با این دگرگونی‌ها هماهنگ سازند و برای دستیابی به این امر، باید به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و بدینوسیله همواره خود را آماده پذیرش تغییرات کنند و کارکنان سازمان را نیز

با دگرگونی‌ها همراه سازند. وقتی مدیران باور داشتند که تغییرات در سازمان ضروری است، می‌توانند مدیریت تغییر را در سازمان خود بر عهده گیرند. در مدیریت تغییر لازم است:

حالت مطلوب سازمانی برای مدیران شناخته شده باشد.

وضعیت موجود سازمان توصیف گردد.

شکاف وضع موجود و وضع مطلوب برای مدیران مشخص باشد.

یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاه‌های موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. این انتقال از طریق مشارکت بهتر صورت می‌گیرد. از نظر «پیتر سنگه» روش‌های یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارتند از: مهارت فردی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک و مدل‌های ذهنی. (آقاجانی، ۱۳۹۴).

۸- خصوصیات سازمان‌های یادگیرنده

تعاریف نوع شناسی‌های متعددی برای سازمان یادگیرنده وجود دارد. آقای پیتر سنگه در یک مصاحبه گفته است چنین سازمانی جایی است که افراد با یکدیگر به صورت جمعی کار می‌کنند تا توانایی‌های خود را توسعه دهند و بتوانند نتایجی خلق کنند که واقعا برایشان مهم است. آقای سنگه این مفهوم را در کتاب پنجمین فرمان خود معرفی کرد و به شهرت رساند. او در این کتاب ۵ خصوصیت زیر را معرفی می‌کند:

تفکر سیستمی^۱: ایده سازمان یادگیرنده از رویکرد سیستمی نسبت به سازمان‌ها ریشه گرفته است. تفکر سیستمی چارچوبی مفهومی است که به افراد این امکان را می‌دهد کسب و کارها را به صورت اجزاء به هم وابسته و با هم مرتبط ببینند. سازمان‌های یادگیرنده از این روش تفکر موقعی استفاده می‌کنند که می‌خواهند شرکت خود را ارزیابی کنند و سیستم‌های اطلاعاتی دارند که عملکرد سازمان را به عنوان یک کل از تمامی قسمت‌های متفاوت، اندازه‌گیری می‌کند.

در تفکر سیستمی بر این اعتقاد هستیم که برای یادگیرنده بودن یک سازمان، تمامی خصوصیتی که در این لیست داریم باید با هم وجود داشته باشند. اگر برخی از آن‌ها را نداشته باشیم، سازمان در رسیدن به اهداف خود ناتوان خواهد بود.

البته برخی محققان می‌گویند که این خصوصیات به مرور زمان کسب می‌شوند و نمی‌توان همه را همزمان توسعه داد.

تسلط شخصی^۲: تعهد یک شخص نسبت به فرآیند یادگیری تحت عنوان تسلط شخصی شناخته شده است. شرکتی که نیروی کارش زودتر از شرکت‌های دیگر یادگیرنده دارای مزیت رقابتی خواهد بود. یادگیری فردی به کمک آموزش و توسعه کارکنان و بهبود مداوم فردی حاصل می‌شود. با این حال نمی‌توان کسی را که تمایل ندارد به زور مجبور به یادگیری کرد. تحقیقات نشان داده است که بیشتر یادگیری در محل کار اتفاق می‌افتد، به جای اینکه نتیجه آموزش رسمی باشد. به همین خاطر مهم است فرهنگی را خلق کنیم که تسلط شخصی جزئی از زندگی روزمره آن باشد. هرچند در یک یادگیری سازمانی افراد به دنبال آموختن هستند، اما باید سازوکارهایی طراحی شود که کسب و کار تبدیل به سازمان یادگیرنده شود.

مدل‌های ذهنی^۳: به طور خلاصه فرضیاتی که افراد و سازمان‌ها دارند مدل‌های ذهنی نامیده می‌شود. برای اینکه تبدیل به یک سازمان یادگیرنده شویم، این مدل‌ها باید تغییر کنند. اشخاص تمایل دارند تئوری‌هایی که باید دنبال کنند و تئوری‌هایی که در عمل دنبال می‌کنند را یکی در نظر گرفته و با هم جابجا کنند. به همین ترتیب سازمان‌ها هم حافظه‌ای دارند که بحث ماندگاری رفتارها، هنجارها و ارزش‌هایشان می‌شود. در محیط‌های یادگیری که به دنبالشان هستیم، مهم است که نگرش مقابل‌های را با نگرش پذیرش و باز بودن جایگزین کنیم. چنین رویکردی به مرور زمان اعتماد و نیاز به یادگیری را بوجود می‌آورد. برای رسیدن به چنین دستاوردی سازمان یادگیرنده نیازمند سازوکارهایی است تا تئوری‌های پشت اقدامات سازمان را تعیین و ارزیابی کند. ارزش‌های ناخواسته باید در فرآیندی تحت عنوان «یادگیری زدایی» حذف شوند. برخی دانشمندان این فرآیند را یادگیری سه حلقه‌ای نامگذاری کرده‌اند.

چشم‌انداز مشترک^۴: خلق یک چشم‌انداز مشترک برای ترغیب کارکنان به یادگیری بسیار مهم است. چرا که هویتی مشترک ایجاد می‌کند و برای یادگیری، تمرکز و انرژی به همراه دارد. موفق‌ترین چشم‌اندازها بروی چشم‌اندازهای شخصی کارکنان در تمامی سطوحی سازمانی ساخته می‌شوند. با این حال خلق چشم‌انداز مشترک می‌تواند توسط ساختارهای سنتی متوقف شود که به نظر با چشم‌انداز سازمان از بالا تعارض دارد. به همین خاطر است که سازمان‌های یادگیرنده ساختارهایی تخت و تمرکززدایی شده دارند.

1 Systems Thinking
2 Personal Mastery
3 Mental Models
4 Shared Vision

چشم‌انداز مشترک حتی می‌تواند جلوزدن از یک رقیب هم باشد؛ اما آقای سنگه بیان می‌کند که این موارد اهداف گذرا هستند و علاوه بر این‌ها باید اهداف طولانی مدتی وجود داشته باشد که از درون سازمان ریشه می‌گیرند.

یادگیری تیمی^{۱۱} تیم‌های سازمانی خود یک موجود جدید هستند که از اجتماع افراد ایجاد شده‌اند. این موجودیت جدید باید بتواند مثل یک انسان یادگیری را بیاموزد و آن را به یک فرآیند همیشگی تبدیل کند. مزیت یادگیری تیمی یا یادگیری مشترک این است که کارکنان با سرعت بیشتری رشد می‌کنند و ظرفیت حل مسئله سازمان با دسترسی بهتر به دانش و تخصص جمعی، رشد خواهد کرد. سازمان یادگیرنده ساختارهایی دارد که یادگیری تیمی را تسهیل می‌کند، آن هم با ویژگی‌هایی نظیر عبور از مرزهای سازمانی و باز بودن نسبت به موضوعات و تفاوت‌ها. برای یادگیری تیمی افراد باید در دیالوگ و بحث‌ها مشارکت کنند. به همین خاطر اعضای تیم باید روابط باز، معانی مشترک و فهم مشترک را توسعه دهند. این سازمان‌ها معمولاً ساختارهای مدیریت دانش بسیار خوبی دارند که به راحتی اجازه خلق، آموختن، انتشار و اجرای این دانش را در کل سازمان می‌دهد. ترکیب این ۵ خصوصیت سازمان‌ها را تشویق می‌کند به سمت تفکری برون‌گرا که بیشتر به وابستگی‌های بین عناصر بها می‌دهد. در واقع هر سازمان باید تبدیل به جامعه‌ای شود که کارکنان نسبت به آن احساس تعلق داشته باشند (عسگرانی، قبادی، ۱۳۹۸)

۹- راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده

- تدوین برنامه جامعه و بلند مدت انتقال از سازمان موجود به سازمان یادگیرنده
- تدوین هدف‌ها و سیاست‌های کوتاه مدت و بلند مدت به نحوی که تحقق آن‌ها مستلزم آموزش و یادگیری مستمر کارکنان باشد.
- سازماندهی مجدد وظایف و فعالیت‌های سازمانی، به نحوی که آموزش و یادگیری عنصر اساسی کلیه مشاغل، شرایط احراز و شرح وظایف مشاغل به شمار آید.
- سپردن مسئولیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی به مطلعترین با تجربه‌ترین و علاقه‌مندترین مدیران ارشد سازمان.
- تدارک سخت‌افزارها و نرم‌افزارها علمی و پژوهشی مورد نیاز و فراهم کردن زمینه‌های قانونی، فرهنگی و انگیزش لازم برای استفاده علمی از آن‌ها.
- انجام نیازسنجیهای آموزشی و دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبودها و خلاءهای آموزشی کلیه کارکنان در همه سطوح سازمانی.
- فراهم‌سازی طیف گسترده و متنوعی از انواع فرصتهای یادگیری فردی و گروهی در قالب انواع دوره‌های آموزشی حضوری و غیرحضوری.
- برقراری ارتباط مؤثر و مستمر بین هر گونه تصمیم‌گیری مربوط به امور اداری و استخدامی کارکنان و وضعیت آموزشی و یادگیری آنان.
- بسط و گسترش انواع راهکارهای مشاورتی و هدایتی برای کلیه گروهها و افراد سازمانی.
- طراحی و به کارگیری ساز و کارهای تشویقی مناسب به نحوی که بالاترین پاداشها نصیب بیشترین تلاشهای یادگیری و کاربست آموخته شده شود.
- استقرار نظام فعال بازخورد که توانایی شناسایی دقیق و سریع نواقص را داشته باشد و اطلاعات صحیح و به هنگام را به منظور انجام تغییرات و اصطلاحات لازم عرضه دارد (حیدری تفرشی، ۱۳۸۱).

۱۰- نتیجه گیری

با توجه به مطالب بالا می‌توان بیان کرد که توسعه و بهبود وضعیت سرمایه فکری و تقویت فرهنگ سازمان یادگیرنده بر توسعه و تحقق قابلیت یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. این بدین معنی است که با سرمایه گذاری در آموزش و یادگیری می‌توان سرمایه فکری و فرهنگ سازمان یادگیرنده را افزایش داد و به تبع آن ظرفیت یادگیری سازمانی را بهبود بخشید. با توجه به دانش گرای سازمانهای پیشرو، می‌توان با شناخت سرمایه فکری و اهمیت آن در کنار توجه به سرمایه های مادی و معنوی سازمان و با کاربست مدیریت دانش یا مدیریت سرمایه های فکری در سازمان‌ها، ضمن ایجاد یادگیری مستمر، ترویج فرهنگ اشتراک دانش را میان همه کارکنان سازمان‌ها و همچنین اعضا متولیان دانش در این سازمان‌ها به طرز صحیحی مدیریت کرده و زمینه ای فراهم شود که تمامی اعضای سازمان، اجتماعی سازی و به اشتراک گذاری دانش خود را جزوی از وظایف خود به شمار آورند. همچنین در جهان متغیر و متحول امروزی اگر سازمان‌ها بخواهند به اطلاعاتی که از قبل داشته اند بسنده کنند پایدار نخواهند ماند. کلید حل

1- Team Learning

مشکلات سازمان‌ها، یادگیری است و سازمان‌هایی موفق هستند که سریعتر از دیگران یادگیرنده و حرکت کنند. امروزه جهانی شدن امور، انتظارات زیاد ارباب رجوع، فشارهای رقابتی و مانند اینها علائمی هستند که یادگیری را ضروری می‌سازند. سازمان‌های متحول، پویا و مطلوب، سازمان‌های یادگیرنده هستند. این سازمان‌ها فرصتهایی را برای اعمال مسئولیت بوجود می‌آورند، از تجربه‌ها می‌آموزند، ریسک می‌پذیرند و از نتایج حاصله و درس‌های آموخته شده احساس رضایت می‌کنند؛ و در پایان می‌توان عنوان کرد که نتایج حاصل از بکارگیری فرامین سازمان‌های یادگیرنده به صورت زیر است:

تبدیل کردن کارگروهی به خلاقیت جمعی. رهایی از پیش فرضها و ذهنیت‌های محدود کننده. آموختن اینکه چگونه هم «جنگل» را دید و هم «درختان» را (تفکر سیستمی). پایان بخشیدن به جنگ بین خانواده و کار. همسو کردن بارقه‌های اصیل یادگیری

منابع

- ۱- آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۴). بررسی رابطه میان کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، مدیریت بهره‌وری، شماره ۳۵.
- ۲- احمدی، اکرم (۱۳۹۷). ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (بررسی دیدگاه پیتر سنگه). اولین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی. دانشگاه تهران.
- ۳- سبحانی‌نژاد، مهدی (۱۳۸۹). سازمان یادگیرنده، انتشارات یسطرون
- ۴- حیدری تفرشی، غلامحسین و دیگران. (۱۳۸۱). نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران؛ نشر فراشناختی اندیشه.
- ۵- کاظم پور، اسماعیل (۱۳۹۱). پایان‌نامه رابطه بین سازمان یادگیرنده با اثربخشی سازمانی در دانشگاه علامه طباطبائی پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
- ۶- روشن، محمد. کمال‌هدایت، حافظ (۱۳۹۸). پنج‌مین فرمان؛ خلق سازمان یادگیرنده. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ۷- عسگرانی، مرتضی. قبادی، مجید (۱۳۹۸). نظریه‌های نوین سازمان در هزاره سوم. انتشارات رصد علم
- ۸- نیکومنش، علی (۱۳۹۴). تأثیر گرایش کارآفرینان بر میزان صادرات با توجه به نقش نوآموزی و یادگیری سازمانی استان تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمانشاه
- 9- Yang B, Watkins KE, Marsick VJ. (2004). The construct of the learning organizations: Dimensions, measurement, and validation. Hum Resource Develop Quart; 15: 31-55