

## قابلیت یادگیری سازمانی رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان‌ها

دکتر محمد سعید تسلیمی

عضو هیات علمی دانشگاه تهران

دکتر علیرضا نادری خورشیدی

عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

### چکیده

این مقاله، قابلیت یادگیری سازمانی را برای حفظ، بقاء و ارزیابی موفقیت سازمانی بررسی کرده و با توجه به ماهیت و چیستی یادگیری سازمانی در شرایط رقابتی ساز و کارهای "توسعه قابلیت یادگیری سازمانی" را در یک نگاه سیستمی و همه جانبه در جهت ورود به شرایط رقابتی در شرکت ایران خودرو مورد تحلیل قرار داده است. و با استفاده از عناصر اصلی مؤثر در آن، شرایط موجود و مطلوب را بررسی و الگوی مناسبی را جهت افزایش قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو به عنوان لازمه ورود به موقعیت رقابتی ارائه می نماید.

## واژه‌های کلیدی :

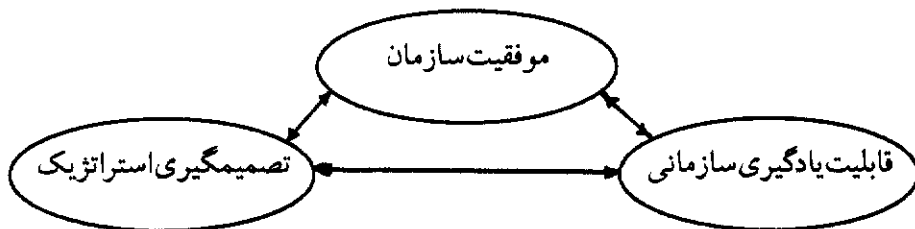
قابلیت یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>، وحدت بخشی<sup>۲</sup>، یکپارچه سازی<sup>۳</sup>، خلق ایده<sup>۴</sup>، تعمیم ایده<sup>۵</sup>.

## مقدمه

امروزه ادامه حیات در صحنه رقابت، نیازمند خلاقیت و نوآوری است. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که از امنیت کافی برخوردار باشد و دوره عمر هیچ محصولی نامحدود نیست. این موضوع در مورد همه سازمان‌ها و محصولات آنها صدق می‌کند و تنها در مورد محصولاتی که با ذهن توسعه یافته و تکنولوژی پیشرفته تولید می‌شوند، اندکی متفاوت است. توسعه یافتگی پیش از هر چیز یک روند و فرآیند ذهنی است یعنی پیش از آنکه ما به واقع توسعه بیابیم ذهن ما متحول شده و راه توسعه را یافته است. به عبارت دیگر توسعه یافتگی یعنی توانایی ابداع و نوآوری در خود تکنولوژی که جوهره آن یادگیری است در این فضا، سازمان‌های موفق تنها به وسیله خلاقیت و نوآوری که محصول انرژی‌های رها شده از سرمایه‌های انسانی است می‌توانند از بازارهای خود محافظت نمایند و بدون تداوم این وضعیت، موفقیت‌های سازمان به سایه‌ای از افتخارات گذشته تبدیل شده و از بین می‌روند. بنابراین، به طور خلاصه می‌توان گفت بقای سازمان‌ها در استمرار نوآوری و یادگیری می‌باشد. نوآوری شکستن روش‌های مرسوم، تلاش مضاعف و زیر سؤال بردن روش‌های موجود است. یادگیری و نوآوری آمادگی برای پذیرش تغییر است و برای این منظور سازمان را باید جهت این تغییرات آماده ساخت. ارزیابی دائمی قابلیت یادگیری سازمان به عنوان یک وسیله

- 
- 1- Organizational Learning Capability.
  - 2- Unification
  - 3- Integration
  - 4- Generating of Ideas
  - 5- Generalization of Ideas

هدایت، این ضرورت را نشان داده و مدیران عالی سازمان با یک جهت‌گیری استراتژیک تعهد خود به این مهم را دائماً باید افزایش دهند.



نمودار شماره ۱

نمودار شماره ۱ زنجیره ارتباط بین ارزیابی موفقیت سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی را به عنوان یک جهت‌گیری استراتژیک برای ورود به موقعیت رقابتی را نشان می‌دهد.

به عبارت دیگر، عوامل مؤثر زنجیره علل بقای یک سازمان در عرصه رقابت را به صورت زیر می‌توان بیان نمود:

۱- حیات یک سازمان در صحنه رقابت به قابلیت یادگیری سازمانی و انسجام دهی آن در جهت سازگاری با تغییرات محیطی وابسته است.

۲- قابلیت یادگیری سازمانی و استمرار بقای آن به رضایت مشتری بستگی دارد.

۳- رضایت مشتریان متأثر از کیفیت، قیمت، شرایط تحویل و سایر پارامترهای خدمات دهی محصول می‌باشد.

۴- یادگیری و انجام تغییرات دائمی و وسیع در فرآیندها باعث افزایش بی‌نظمی هزینه‌ها و زمان می‌گردد.

۵- برای از بین بردن تغییرات نابجا و غیر اصولی توانایی بکارگیری دانش صحیح در سازمان ضروری می‌باشد.

۶- برای بکارگیری و استفاده صحیح باید علم آن به کارکنان سازمان آموخته شده

وقابلیت یادگیری سازمان در یک چهارچوب نظام‌مند و منسجم در کل سازمان ترغیب شود.

۷- افزایش و ترغیب همه جنبه قابلیت یادگیری سازمانی در جهت کاهش تغییرات نادرست و سازگاری با تحولات محیطی به منزله آن است که دغدغه بقاء و ماندن در محیط، همیشه در سازمان مورد توجه است. به عبارتی، سازمان آزاده کرده است که در مقابل تلاطم‌های محیطی از استراتژی فعال تبعیت نموده و تغییرات محیطی را با هدف‌های خود پیوند دهد.

در چنین فضایی یادگیری سنتی نافعیت خود را به دلیل بی تأثیری تکنیکها و روشها از دست می‌دهد و سازمان باید به پارادایم یا پارادایمهای جدید یادگیری روی نماید.

در این مقاله چستی یادگیری و ماهیت آن در شرایط متلاطم و مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی طرح و بر اساس آن میزان قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان یک مزیت استراتژیک در شرکت ایران خودرو با استفاده از عناصر و متغیرهای اصلی تدوین کننده آن جهت آمادگی ورود به محیط تخصصی گسترده‌تر مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.

### بیان مسأله

تلاطم‌های محیطی و از میان برداشتن مرز تجارت در بین کشورها باعث گسترده‌تر شدن محیط تخصصی شرکت‌ها شده و آنها نمی‌توانند با توانایی‌ها و ویژگی‌های موفقیت آفرین گذشته، امروز نیز به موفقیت دست یابند. تنها راه بقا و تداوم موفقیت شرکت‌ها پیگیری هوشمندانه تحولات محیطی و حرکت به سمت نوآوری و خلاقیت‌های جدید برای ورود به بازار جهانی با استفاده از شیوه‌های جدید مدیریت است.

این تغییر روند، مدیران ارشد و استراتژیست‌های شرکت ایران خودرو را متوجه این واقعیت کرده است که اگر شرکت بر میزان سرعت یادگیری و توانایی علمی خود نیفزاید چالش‌های مطرح شده اصل بقا و ادامه حیات آنها را زیر سؤال می‌برد. مسأله اصلی در

این شرایط چگونگی مواجه شدن با یادگیری است. مسلماً شروع به کار در این فضا نیازمند قابلیت‌های جدید و آموزش‌های جدید است.

افزایش قابلیت یادگیری سازمانی متناسب با موقعیت رقابتی به عنوان یک جهت‌گیری استراتژیک در جهت بقا و مزیت رقابتی، نجات بخش حیات شرکت ایران خودرو می‌تواند باشد. بعلاوه مشاهده می‌شود که در شرکت ایران خودرو به دلایل وجود مشکلات در متغیرهای قابلیت ساز زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری و نیز تداوم تبعیت از اصول پارادایم قدیم در گذشته افزایش قابلیت یادگیری سازمانی به راحتی امکان‌پذیر نیست. بر این اساس مهم‌ترین مشکل موجود برای ورود به موقعیت رقابتی در شرکت ایران خودرو سازگاری متغیرهای قابلیت ساز زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری شرکت برای دستیابی به قابلیت یادگیری سازمانی مناسب در این شرایط رقابتی است.

#### هدف تحقیق

هدف از این پژوهش کمک به استراتژیست‌های شرکت ایران خودرو در راستای ارائه یک الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی و یافتن ساز و کارهای مناسب جهت افزایش قابلیت یادگیری سازمانی با توجه به شرایط و زمینه‌های موجود شرکت در مقایسه با شرایط مطلوب از طریق پاسخ دادن به سؤال زیر می‌باشد.

۱- چگونه می‌توان قابلیت یادگیری سازمانی را در شرکت ایران خودرو افزایش داد؟  
۱/۱- با توجه به سؤال فوق، چه سیستمی از ساختارها، رفتارها و زمینه‌ها باعث افزایش قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو می‌گردد.

#### فرضیه‌های تحقیق

##### فرضیه اصلی

بین قابلیت یادگیری سازمانی موجود شرکت ایران خودرو و قابلیت یادگیری سازمانی متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.

## فرضیه‌های فرعی

- ۱- بین عناصر وحدت بخش خلق ایده موجود شرکت ایران خودرو و عناصر وحدت بخش خلق ایده متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.
  - (۱-۱) بین چشم انداز موجود شرکت ایران خودرو و چشم انداز متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.
  - (۱-۲) بین استراتژی موجود شرکت ایران خودرو و استراتژی متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.
  - (۱-۳) بین ویژگی‌های صنعت موجود شرکت ایران خودرو و ویژگی‌های صنعت متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۲- بین عناصر یکپارچه ساز تعمیم ایده موجود شرکت ایران خودرو و عناصر یکپارچه ساز تعمیم ایده متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.
  - (۲-۱) بین فرهنگ سازمانی موجود شرکت ایران خودرو و فرهنگ سازمانی متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.
  - (۲-۲) بین ظرفیت تغییر فرآیندهای کار و سیستم‌های موجود شرکت ایران خودرو و ظرفیت تغییر فرآیندهای متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.
  - (۲-۳) بین سبک رهبری موجود شرکت ایران خودرو و سبک رهبری متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.
  - (۲-۴) بین ساختار سازمانی موجود شرکت ایران خودرو و ساختار سازمانی متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.
  - (۲-۵) بین نظام شایستگی موجود شرکت ایران خودرو و نظام شایستگی متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.
  - (۲-۶) بین سیستم ارزیابی موجود شرکت ایران خودرو و سیستم ارزیابی متناسب با موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.

## روش تحقیق

همان طور که در بیان مساله مطرح شد، تحقق حاضر میزان قابلیت یادگیری سازمانی "شرکت ایران خودرو" را به عنوان یک مزیت رقابتی، و تضمین کننده بقای آن در شرایط متلاطم و رقابتی از دورن مورد بررسی قرار داده است. تا با ریشه‌یابی درون سیستمی موانع ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای یادگیری سازمانی در شرایط موجود، ساز و کارهای راهبردی مناسب برای رسیدن به شرایط مطلوب را ارائه نماید. پس هدف پژوهش یافتن ساز و کارهای مناسب جهت افزایش قابلیت یادگیری سازمانی با توجه به شرایط زمینه‌ای شرکت ایران خودرو است. نوع تحقیق کاربردی است که با استفاده از روش تحقیق پیمایشی انجام می‌گیرد.

## جامعه و نمونه آماری

با توجه به ماهیت موضوع تحقیق که اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی است، جامعه مورد نظر باید با توجه به ویژگی‌های زیر انتخاب شود.

۱ - افراد جامعه باید نسبت به استراتژی‌های کلان یادگیری شرکت توجیه باشند.

۲ - حوزه کاری افراد باید معرف سطح خبرگی آنها نسبت به قابلیت یادگیری در شرکت باشد.

بنابراین جامعه آماری تحقیق مورد نظر، مدیران ارشد و خیره شرکت را شامل می‌شود.

## ابزار گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن

اطلاعات مورد نیاز تحقیق از طریق پرسشنامه و مصاحبه با اعضای جامعه نمونه حاصل شده است و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی، آمار استنباطی و تحلیل محتوا استفاده شده است.

- آمار توصیفی: به دلیل اینکه محور اصلی کار در این تحقیق آزمون‌های آماری جهت بررسی شکاف وضع موجود و مطلوب متغیرها بوده است. در این بخش از تکنیک‌های میانگین، واریانس، و همچنین جداول و نمودارها استفاده شده است.

- آمار استنباطی: در این بخش دو گروه آزمون انجام گرفت، ۱. آزمون زوجی برای تایید بار فرضیه‌ها ۲. آزمون‌های دو جمله‌ای برای تعیین وضعیت متغیرها.

### قلمرو زمانی و مکانی تحقیق

تحقیق از دی ماه ۱۳۷۹ تا پایان فروردین ۱۳۸۱ به طول انجامیده است. لیکن قلمرو زمانی تحقیق برای وضعیت قابلیت یادگیری شرکت ایران خودرو پس از تصویب قانون خودرو در مجلس شورای اسلامی از سال ۱۳۷۳ است و محدوده مکانی شرکت "ایران خودرو" واقع در کیلومتر ۱۴ تهران کرج می‌باشد.

### مبانی نظری پژوهش

برای یافتن یک چارچوب مفهومی اولیه، ادبیات تحقیق بطور گسترده مورد بررسی قرار گرفت تا یک دانش عمیق در رابطه با اینکه سازمانها چگونه یاد می‌گیرند، فراهم شود. لازمه این کار دستیابی به ادبیات یادگیری سازمانی در شرایط متلاطم و رقابتی است که با شرایط باثبات متفاوت بوده و خود مستلزم پاسخگویی به سئوالات زیر می‌باشد:

- ۱ - چه تفاوتی بین یادگیری سازمانی و یادگیری فردی و گروهی وجود دارد؟
- ۲ - چه رویکردهایی در رابطه با یادگیری سازمانی وجود دارد؟
- ۳ - چه روشها و تاکتیکهایی برای یادگیری سازمانی در شرایط متلاطم وجود دارد؟
- ۴ - مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی چیست؟
- ۵ - چه عناصری باعث افزایش قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت‌ها می‌گردد؟
- ۶ - باتوجه به پیشینه و تجربیات نظری و عملی سازمانهای یادگیرنده و شرایط



زمینه‌ای، چه مدلی مناسب افزایش قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو می‌باشد؟

### ۱ - تفاوت یادگیری سازمانی با یادگیری فردی و گروهی

اگر چه یادگیری فردی، گروهی و سازمانی با یکدیگر مرتبط هستند ولی یادگیری سازمانی به عنوان چیزی بیش از صرف یادگیری فردی و گروهی تلقی می‌شود. مهم‌تر آنکه افراد و گروهها عناصری هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی رخ می‌دهد. فرآیند یادگیری سازمانی تا حد زیادی تحت تاثیر مجموعه گسترده‌ای از متغیرهای اجتماعی، سیاسی و ساختاری است که در بردارنده دانش جمعی، باورها و مفروضات حاکم بر افراد و گروهها است (Marquardt, 1997:97). بنابراین یادگیری سازمانی از دو جنبه اساسی با یادگیری فردی و گروهی فرق دارد؛ نخست اینکه یادگیری در سراسر سازمان از طریق بینش‌های مشترک ایجاد دانش و توسعه مدل‌های ذهنی اعضای سازمان رخ می‌دهد. دوم اینکه یادگیری سازمانی بیانگر نظامها، تاریخ و تجربیات گذشته هنجارهای درون سازمانی است که به اعضای جدید سازمان انتقال می‌یابد. به عبارت دیگر سازمانها دارای نظامهای شناختی و حافظه منحصر به خود هستند؛ به موازات اینکه افراد و شخصیت‌ها عادات شخصی و باورهای خود را در طول گذر زمان توسعه می‌دهند، سازمانها هم دیدگاههای جهانی ارزشهای خود را توسعه می‌دهند. یعنی یادگیری سازمانی در راستای جذب و بکارگیری دانش و انتقال آن به افراد و گروهها توسط فرهنگ و نظامهای سازمانی تحقق می‌یابد.

### ۲ - رویکردهای یادگیری سازمانی

مهم‌ترین تمایز میان مکاتب و نویسندگانی که پیرامون یادگیری سازمانی بحث کرده‌اند از دو دیدگاه، رویکرد تکنیکی یا فنی و رویکرد اجتماعی قابل بررسی است:

## ۲/۱. رویکرد فنی

بر اساس این رویکرد موضوع یادگیری سازمانی، تفسیر و پاسخ به اطلاع رسانی اثر بخش در دو بعد بیرون و درون سازمان است. آرجریس و شوان<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) تعدادی از مفاهیم مهم را در این رویکرد پردازش کرده‌اند که شامل تمایز میان یادگیری تکه حلقه‌ای<sup>۲</sup> و یادگیری دو حلقه‌ای<sup>۳</sup> می‌باشد. (Smith, 1999:3)

یادگیری تک حلقه‌ای مستلزم کنکاش و اصلاح خطا در درون مجموعه‌ای از متغیرهای تحت اراده بوده و برای تغییر تدریجی کاربرد دارد اما سازمان‌ها به دنبال تاکتیک‌های جدیدی هستند تا با بازخورگیری سریع آن، خود را با تحولات و تغییرات محیطی سازگار کنند. برای این کار از یادگیری دو حلقه‌ای استفاده می‌کنند. یادگیری دو حلقه‌ای با تغییرات پویا همراه است که می‌تواند تغییرات عمده‌ای را در جهت استراتژیک در بر داشته باشد و احتمالاً با جایگزینی و جابجائی مدیران ارشد و تجدید نظر کامل سیستم‌ها مرتبط می‌شود.

## ۲/۲. رویکرد اجتماعی

به نظر «بلیکلر و لاول»<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) دیدگاه اجتماعی در زمینه یادگیری توجه خود را به روشی که افراد نسبت به تجربیات خود در کارشان می‌دهند، معطوف می‌دارد. از این منظر یادگیری امری است که از تعاملات اجتماعی ظهور می‌کند و به طور طبیعی از ماهیت کار نشأت می‌گیرد. در این دیدگاه سه رویکرد فکری ساختار اجتماعی، فرآیند سیاسی و فرهنگ سازمانی نسبت به یادگیری سازمانی وجود دارد.

1. Argyris & Schon
2. Single-loop learning
3. Double-loop learning
- 4 - Blackler & Leve

### الف. رویکرد ساختار اجتماعی

این ایده را می‌توان به مثابه درمان مستقیم برخی از محدودیتهای رویکرد فنی در نظر گرفت.

آلتمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) این رویکرد به یادگیری را محصول نظریه‌های نوین نهادگرایی تلقی می‌کند. در این نظریه‌ها زمینه و فرهنگ سازمانی که در آن یادگیری اتفاق می‌افتد مورد توجه است.

این موارد در روانشناسی تجربی و اجتماعی و جامعه‌شناسی سازمانی که نقش محوری توسعه تیم‌ها را برجسته می‌کند، ریشه دارند. در این رویکرد موضوع قابل توجه این است که ساختارها و فرهنگ سازمانی ممکن است به تحقق یادگیری جمعی معنی‌دار کمک کند یا مانع آن شوند (Altman et al, 1998 p:46).

### ب. رویکرد سیاسی

ایده یادگیری سازمانی در یک فرآیند سیاسی را بسیاری از نویسندگان به عنوان رویکرد فنی مورد توجه قرار داده‌اند. به نظر "کویی"<sup>۲</sup> (۱۹۹۴ و ۱۹۹۵) از منظر اجتماعی حذف سیاست‌های سازمان به عنوان یک هدف امری ایده آل و ساده لوحانه به نظر می‌رسد، زیرا سیاست‌ها یکی از جنبه‌ها طبیعی هر فرآیند اجتماعی محسوب می‌شوند. از دیدگاه او اگر افراد و گروه‌ها به طور اجتماعی ساختار پیدا کنند، تفسیرهای خاص که متناسب با منافع برخی و مضر نسبت به منافع برخی دیگر باشد غیر قابل اجتناب است (Smith et al, 1999 p:4).

1- Altman

2- Coopey

## ج. رویکرد فرهنگ سازمانی

"لاو و ونگر"<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) یادگیری را به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی در نظر می‌گیرند. به نظر آنها یادگیری امری است که نه تنها در درون ذهن افراد به وقوع می‌پیوندد بلکه در تعامل میان آنان هم محقق می‌شود. به نظر "اور"<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) رویکرد فرهنگی روی یکپارچه سازی میان رویکردهای فنی و اجتماعی تأکید دارد.

آنها این دو رویکرد را مکمل همدیگر می‌دانند و تأکید دارند که به عنوان یک کل باید نسبت به هم توسعه پیدا کنند. (Smith et al, 1999:8)

"آرجیس"، "پیتر سنج"، "بک هارد و پریچارد"<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) و "پدلر"<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) اجتماعی شدن و یکپارچه سازی یادگیری را ناشی از ویژگیهای سازمان یادگیرنده تلقی می‌کنند. آنها معتقدند یکپارچه سازی از طریق آگاه کردن افراد به موازات تولید اطلاعات معتبر ایجاد می‌شود. و از طریق عناصر یکپارچه ساز تعمیم دیده در سازمان نهادینه می‌شود. (Altman, et al, 1998:47)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Lave & Wenger
2. Orr
3. Argyris & Peter Senge & Beckhard & Pritchard
4. Pedler

جدول شماره ۲ سیر تکامل رویکرد یادگیری سازمان را نشان می دهد:

رویکردهای یادگیری سازمانی

سال	محقق یا پژوهشگر	رویکرد	
۱۹۹۱	جرج هابر (George huber)	رویکرد فنی (تکنیکی)	
۱۹۷۸	آرجریس و شون (Argyris & Schon)		
۱۹۹۹	برون و داگید (Brown & Dugiud)	رویکرد	رویکردهای اجتماعی
۱۹۹۰	اور (Orr)	ساختار	
۱۹۸۴	کلب (Kolb)	اجتماعی	
۱۹۹۱	پدler (Pedler)		
۱۹۹۶	برگر و لاکمن (Berger & Luckmann)		
۱۹۹۸	آلتمن (Altman)		
۱۹۹۴ و ۹۵	کوپی (Coopey)	رویکرد سیاسی	اجتماعی
۱۹۹۸	زویف (Zuboff)		
۱۹۹۱	لاو و ونگر (Lave & Wanger)	رویکرد فرهنگ	اجتماعی
۱۹۹۰	اور (Orr)	سازمانی	
۱۹۹۱	جرج هابر (George Huber)	(یکپارچه)	
۱۹۹۶	مانیز و میزاس (Mines & Mezas)	سازی	
۱۹۷۸	آرجریس (Argyris)	رویکرد فنی	
۱۹۹۰	پیتر سنچ (Peter Senge)	و رویکرد	
۱۹۹۲	بک هارد و پریچارد (Beckhard & Pritchard)	ساختار	
۱۹۹۱	پدler (Pedler)	(اجتماعی)	

جدول ۲ سیر تکامل رویکردهای یادگیری سازمانی

۳. روش‌ها و تاکتیک‌های یادگیری سازمانی در موقعیت متلاطم و رقابتی یادگیری در موقعیت متلاطم و رقابتی دارای تاکتیک‌ها و روش‌هایی است که با روشهای یادگیری در شرایط باثبات تفاوت دارد برخی از آنها عبارتند از:

۱. تمامیت<sup>۱</sup>

در داخل سیستم‌های یادگیری میان یادگیرنده و عناصر شبکه‌ای که جزء آن محسوب می‌شوند. معنی تمامیت یا کل‌گرایی مورد نظر می‌باشد که شامل مفهوم ارتباط شناختی و عاطفی در شبکه است.

۲. تنوع<sup>۲</sup>

یادگیری در مکان‌های مختلف، به روش‌های مختلف، در زمان‌های مختلف و میان گروه‌های متنوع انجام می‌گیرد.

۳. مناظره منطقی<sup>۳</sup>

یادگیری و عوامل تقویتی آن در جوی همراه با بحث و تبادل نظر انجام می‌گیرد. این بحث و تبادل نظر ضرورتاً برای رسیدن به یک توافق کلی نیست بلکه برای رسیدن به فهم مشترک و سازگاری با شخصیت‌های متنوع در درون شبکه می‌باشد.

۴. فضای باز و آزاد<sup>۴</sup>

یادگیری و عوامل کمکی و پشتیبان آن در دسترس هر کس و هر چیزی که بخشی از ساختمان شبکه باشد، قرار دارد.

۵. همه جا، همه وقت<sup>۵</sup>

یادگیری و عوامل تسهیل‌کننده آن در شرایط متلاطم و رقابتی طوری طراحی می‌شوند که دائماً محرک و پویا باشند.

1. Wholeness
2. Diversity
3. Dialectic
4. Open
5. Every where, Any Time

۶. جاذبه‌های شگفت<sup>۱</sup>

یادگیری و عوامل تسهیل کننده آن به عنوان جاذبه‌های شگفت خارجی به شمار می‌آیند و سازمان را نسبت به چالش‌های موجود در جهت رسیدن به اهداف آگاه می‌کنند نه جاذبه‌های ثابت و محدود.

۷. بازخورد<sup>۲</sup>

سیستم با این حقیقت که به هم پیوسته و پیچیده باشد و به خودی خود ایجاد شود، منطبق می‌گردد. توجه سیستم به درک و تعریف مسائل و متغیرهایی که سیستم ایجاد می‌کند معطوف می‌شود.

۸. ظهور یابنده<sup>۳</sup>

یادگیری و سیستم‌های حمایت از آن ظهور یابنده هستند. یعنی خود به خود از شبکه و سیستم‌های سازمان تولید می‌شوند.

۹. ویژگی خود ایجاد<sup>۴</sup>

در شرایط متلاطم، یادگیری و حمایت از آن خود بخود در سیستم حفظ می‌شود. آنها نتیجه اشتراک مساعی و همکاری ناشی از عوامل ترکیبی و مشترک در معادلات سیستم را نشان می‌دهند.

۱۰. غیر خطی بودن<sup>۵</sup>

یادگیری و عوامل تسهیل کننده آن غیر خطی است و نسبت به اصول عقلانی علت و معلول وابستگی چندانی نشان نمی‌دهد.

- 
1. Strange Attractors
  2. Feed back
  3. Emergent
  4. Autopoietic
  5. Nonlinear

#### ۱۱. تراکم و انباشتگی<sup>۱</sup>

تراکم خاصیتی است که بر تنوع، ایجاد مدل، ظهور یابنده بودن، تولید مجدد و تحول هماهنگ تأثیر می‌گذارد.

#### ۱۲. تعقیب کردن (همراه کردن)<sup>۲</sup>

سیستم‌های یادگیری از تعقیب کردن برای طبقه بندی و دسته بندی عناصر در سیستم استفاده می‌کنند تا اینکه خواص آنها شناخته شود. سرعت در یک سیستم غیر خطی با استفاده تراکم و تعقیب کردن سازنده مورد حمایت قرار می‌گیرد.

#### ۱۳. مدل سازی داخلی<sup>۳</sup>

سیستم یادگیری، ایجاد و اصلاح نمونه طرحی را مورد حمایت قرار می‌دهد که الگویی را توصیف می‌کند و از طریق آن ایفای نقش خواهد کرد. یادگیری ثابت نگهداشته نمی‌شود و بر استراتژی یادگیری با مدل‌هایی که به واسطه آن یادگیری انجام می‌گیرد تأکید می‌شود.

#### ۱۴. عناصر اصلی<sup>۴</sup>

عناصر اصلی قابلیت‌هایی را به وجود می‌آورد که سیستم را آماده تغییر و سازگار با محیط می‌کند. این عناصر باید بطور پیوسته مجدداً شکل گرفته برای انعکاس بیانیه‌های چشم انداز مناسب به کارگیری شوند. (Hite, 1999:235)

#### ۴ - مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی

همانطور که بیان شد، رویکردهای جدید یادگیری سازمانی، یادگیری را به عنوان یک فرهنگ سازمانی تلقی کرده و به دنبال یکپارچه سازی یادگیری فردی، گروهی و سازمانی است. با توجه به ماهیت یادگیری در شرایط متلاطم و یادگیری به عنوان

1. Aggregation
2. Tagging
3. Internal Modeling
4. Building blocks



فرهنگ سازمانی و هم چنین اجتناب و رهایی از دام‌ها و رویکردهای جزء نگرانه و موردی، این مقاله بر قابلیت یادگیری سازمانی تمرکز دارد تا ضمن غافل نشدن از چالش‌های اطراف آن، توانایی استفاده از فرصت‌های ایجاد شده را داشته باشد. بر این اساس: «قابلیت یادگیری سازمانی بیانگر ظرفیت خلق و تعمیم ایده‌ها به طور مؤثر در برخورد با مرزهای متنوع سازمانی از طرق ابتکارات و شیوه‌های مدیریتی ویژه است.» (Yeung et al, 1999:59)

### ویژگیهای تعریف قابلیت یادگیری

- ۱- کانون توجه در این تعریف «قابلیت» است. این واژه بر آن چه که مدیران و افراد بطور واقعی انجام می‌دهند تأکید داشته و در یک بستر سازمانی به معنی آن است که دانش علاوه بر یادگیری فردی به دیگر افراد، واحدها و نقش‌ها تعمیم داده می‌شود. این تعریف میان سه مفهوم «یادگیری»، «ابتکار برای تغییر» و «تغییر فرهنگ» تمایز قائل است.
- ۲- منظور از ابتکارات تغییر، سلسله برنامه‌های ویژه تغییر است نه بیانیه رسالت جدید پیرامون تغییر ارزش‌های خاص، این تغییر همه جانبه است و بر کل سازمان تأثیر می‌گذارد. چنین تغییری تدریجی و تکاملی است نه تند و انقلابی و آنی.
- ۳- تغییر فرهنگ به محدوده‌ای مربوط می‌شود که سازمان را ارزیابی، اصلاح و ارزش‌های مشترک و عناصر اساسی آن را متحول می‌سازد. این موضوع، صرفاً وضع موجود یا اجرای برنامه‌های معمول را زیر سؤال نمی‌برد، بلکه ارزشهای جدید را جایگزین ارزشهای گذشته می‌کند. این فرهنگ یا هویت برجسته به موازات تلاش سازمانها در تعیین هویت مشتریان خارجی و اقدامات مدیریتی درونی که این هویت را ایجاد می‌کند تغییرپذیر است.
- ۴- همه تلاش این تعریف، نجات و رهایی از دام‌های پردازش به مفاهیم مجرد و انتزاعی است. به همین دلیل بر قابلیت اساسی سازمان که بر نوآوری و بهبود کسب و کار

تأکید دارد متمرکز شده است.

۵- قابلیت یادگیری سازمان با توجه به ماهیت یادگیری در شرایط متلاطم و رقابتی به دو عنصر اصلی تجزیه شده است که هر کدام فراتر از یک ایده، بلکه مجموعه‌ای از ایده‌های کلان می‌باشد. این عناصر عبارتند از "عناصر وحدت بخش خلق ایده" (چرایی یادگیری) و "عناصر یکپارچه ساز تعمیم ایده" (چگونگی یادگیری).

۶- تمرکز مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی در این تعریف بر «تغییر فرهنگ» است. از آنجائیکه مفاهیمی چون ابتکارات تغییر، تغییر فرهنگ و یادگیری برای قابلیت یادگیری سازمانی در عمل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، تجزیه تحلیل همزمان آنها منطقی و اصولی به نظر می‌رسد. جدول ۳ ترکیب این سه مفهوم را نشان می‌دهد.

میزان یادگیری سازمانی	میزان تغییر	
	پایین	بالا
پایین	وضع موجود	یادگیری فردی در سراسر سازمان منتشر نمی‌شود.
بالا	ابتکار تغییر، آزمایش و خطا (قابلیت فردی یادگیری وجود دارد)	تغییر فرهنگ از طریق قابلیت یادگیری سازمانی

جدول شماره ۳ ترکیب ابتکار تغییر، یادگیری سازمانی و تغییر فرهنگ

(Source: Yeung et al, 1999:25)

این جدول تأکید می‌کند که سازمانها هنگام تمرکز روی یادگیری نباید فقط به دنبال تحقیق یک شروع باشند، بلکه باید آنچه را که در برخورد با مرزها یادگرفته‌اند به همه اجزاء منتقل کنند و مطمئن شوند که یادگیری ماندگار شده است.

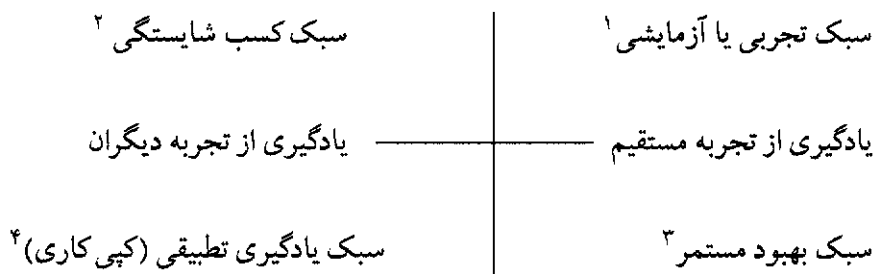
طبق این جدول سازمانهایی دارای قابلیت یادگیری هستند که هم از ابتکار تغییر بالا و هم از قدرت یادگیری بالایی برخوردارند. بنابراین یادگیری سازمانی دو بعد دارد: یک بعد خلق ایده که در برخورد با محیط خارجی و غافل نشدن از چالش‌ها و استفاده از فرصتها چرایی یادگیری جمعی را سازماندهی می‌کند. بعد دیگر تعمیم ایده‌ها در سراسر سازمان است. که از طریق ابتکارات ویژه مدیریتی و ایجاد فضای یادگیری مستمر، چگونگی یادگیری جمعی سازمان را عملی می‌کند.

### عناصر اصلی قابلیت یادگیری سازمانی

بر اساس تعریف قابلیت یادگیری سازمانی، مجموعه توانائیهای شرکتها برای یادگیری به دو عنصر اساسی زیر وابسته است:

- ۱- عناصر وحدت بخش خلق ایده
  - ۲- عناصر یکپارچه ساز تعمیم ایده
- ۱- عناصر وحدت بخش خلق ایده، این عناصر دائماً سازمان را در یک محیط ترغیب کننده برای یادگیری و درک واقعیت‌های اطراف قرار می‌دهند و به عنوان متغیرهای زمینه‌ای اجزای مختلف آن را با هم، هم جهت کرده و با استفاده از سبکهای مختلف یادگیری سازمانی محرک یادگیری و خلق ایده در تعامل با محیط خارجی و پاسخگوئی به تغییرات محسوب می‌شوند.
- "یونگ و همکاران" (۱۹۹۹) در مطالعاتی که در شرکتهای مختلف یادگیرنده انجام داده‌اند به این نتیجه رسیدند که شرکتها بر اساس چهار بعد کشف مستقیم، بهره برداری از دیگران، تجربه مستقیم و استفاده از تجربه دیگران به چهار روش زیر یاد می‌گیرند.

استخراج (کشف ایده‌های جدید)



بهره برداری از فرصتها

نمودار ۲ سبک‌شناسی یادگیری سازمانی

۲ - عناصر یکپارچه ساز تعمیم ایده ، توانمند سازی و نهادینه کردن ایده‌های جدید در سراسر سازمان از طریق عناصر یکپارچه ساز تعمیم ایده انجام می‌گیرد که متضمن انتشار ایده‌ها در سراسر مرزهای درون سازمان می‌باشد. تا زمانی که ایده در سراسر سازمان انتقال پیدا نکند یادگیری اتفاق نمی‌افتد ، به عبارت دیگر اگر سازمان توانایی خلق ایده را داشته باشد ولی قادر به تعمیم آن نباشد به جزء یک حرکت شعاری و احساسی هیچ‌گونه تحولی نمی‌تواند ایجاد کند. پس یادگیری سازمانی بیش از آنکه یک تمرین تجربه دانشگاهی و نظری باشد می‌تواند مجموعه‌ای از اقدامات مدیریتی تلقی شود و وظیفه اولیه مدیریت در تعمیم ایده خلق فراساختارهایی است که ایده‌ها را از

1. Experimentation
2. Competency Acquisition
3. Continuous Improvement
4. Benchmarking

میان مرزها انتقال می‌دهد. این عناصر اجزای مختلف سازمان را در جهت ترویج و تعمیم ایده‌های جدید به هم متصل و مرتبط می‌سازند و با استفاده از ابتکارات و خلاقیت‌های ویژه مدیریتی ایده‌های جدید اخذ شده از محیط را به عنوان ارزش به سراسر سازمان انتقال می‌دهند.

### طراحی مدل مفهومی قابلیت یادگیری سازمانی

برای تجزیه و تحلیل مجموعه فرضیات، لازم است که طرح مفهومی تحقیق که به قول "پوپر" تور ذهنی است که با آن محقق به شکار واقعیات می‌رود روشن شود. در این مقاله، با توجه به ماهیت یادگیری سازمانی در شرایط متلاطم، مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی، روشها و تاکتیک‌های یادگیری سازمانی در شرایط رقابتی، زمینه‌سنجی شرکت ایران خودرو و همچنین بر اساس مدل قابلیت یادگیری سازمانی کرایتنر (۲۰۰۱)، یونگ و همکاران (۱۹۹۹)، دنتون (۱۹۹۸)، مارکوارت (۱۹۹۶) و...، عناصر اصلی قابلیت یادگیری سازمانی از دو بعد مورد توجه قرار می‌گیرد:

۱- بستر سازی شرایط محیطی، یعنی قرار دادن سازمان در یک محیط ترغیب‌کننده برای یادگیری و با توجه به واقعیت‌های اطراف آن از طریق عناصر قابلیت ساز و وحدت بخشی خلق ایده، به عنوان متغیرهای زمینه‌ای محرک شرکت در جهت خلق ایده محسوب می‌شوند.

۲- توانمند سازی و افزایش قابلیت‌های یادگیری درون سازمان، یعنی توانایی تعمیم ایده‌های جدید گرفته شده از محیط در سراسر شرکت در جهت سازگاری و تطبیق پذیری از طریق عناصر قابلیت ساز یکپارچه سازی تعمیم ایده با استفاده از متغیرهای رفتاری و ساختاری.

به عبارت دیگر، برای افزایش قابلیت یادگیری سازمانی با توجه به رویکرد سیستمی دو اقدام کلی و همزمان در شرکت‌ها صورت می‌گیرد:

۱- قابلیت سازی متغیرهای وحدت بخشی یادگیری به عنوان عناصر اصلی خلق ایده.

۲- قابلیت سازی متغیرهای یکپارچه سازی یادگیری به عنوان عناصر اصلی تعمیم  
آیده.

جدول ۴ متغیرهای زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی را با  
توجه به سوابق تحقیقات و مطالعات انجام گرفته بوسیله محققین و همچنین سیره عملی  
سازمانهای موفق را نشان می‌دهد.

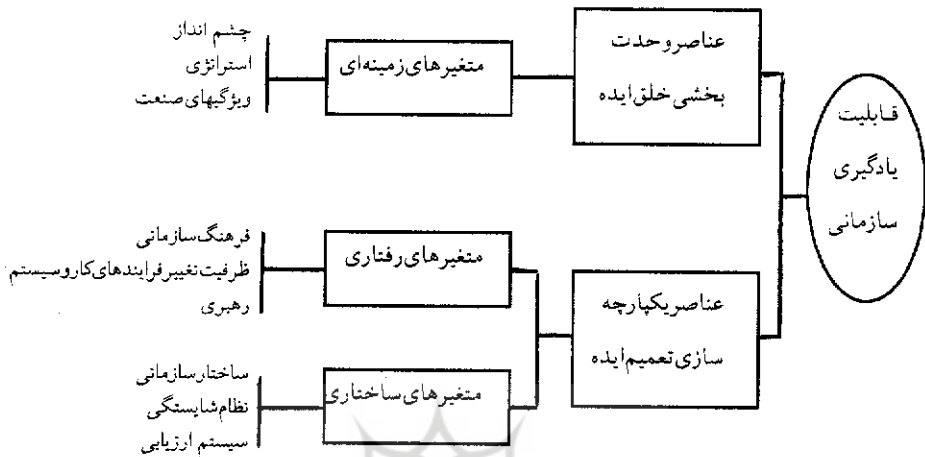
متغیرهای تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی بر اساس سوابق تحقیقات و مطالعات انجام

گرفته:

متغیر	محقق یا پژوهشگر
چشم انداز	کرایتنر (۲۰۰۱)، هیت (۱۹۹۵)، کلسون توماس (۱۹۹۶)، دنتون (۱۹۹۸)، مارکوارت (۱۹۹۶) و پیترسنج (۱۹۹۰)
استراتژی	هیت (۱۹۹۵)، کرایتنر (۲۰۰۱)، دنتون (۱۹۹۸)، مارکوارت (۱۹۹۶)، یونگ (۱۹۹۹)
ویژگی صنعت	یونگ و همکاران (۱۹۹۹) و توماس (۱۹۹۶)
فرهنگ سازمانی	کرایتنر (۲۰۰۱)، دنتون (۱۹۹۸)، مارکوارت (۱۹۹۶)، یونگ (۱۹۹۹)
ظرفیت تغییر فرایندهای کار و سیستمها	یونگ و همکاران (۱۹۹۹)، دنتون (۱۹۹۸)، هیت (۱۹۹۶)
رهبری	کرایتنر (۲۰۰۱)، هیت (۱۹۹۵)، یونگ و همکاران (۱۹۹۹)
ساختار	کرایتنر (۲۰۰۱)، دنتون (۱۹۹۸)، مارکوارت (۱۹۹۶)، یونگ و همکاران (۱۹۹۹)، هیت (۱۹۹۵)
نظام شایستگی کارکنان	هیت (۱۹۹۵)، یونگ و همکاران (۱۹۹۹)
سیستم ارزیابی	یونگ و همکاران (۱۹۹۹)، کرایتنر (۲۰۰۱)

جدول ۴ سوابق مطالعات یادگیری سازمانی

با توجه به مطالب مطرح شده در مبانی نظری تحقیق و سابقه تحقیقات گذشته و  
زمینه سنجی شرکت ایران خودرو مدل قابلیت یادگیری سازمانی به صورت زیر قابل  
ترسیم است.



نمودار ۳ الگوی مفهومی طرح تحقیق

بر اساس مدل فوق قابلیت یادگیری سازمانی متشکل از دو رکن (عناصر) اساسی است یک رکن آن شامل متغیرهای قابلیت ساز زمینه‌ای خلق ایده هست که عالی‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین اقدامات را در برگرفته و از وظایف سطوح عالی مدیریت نشأت می‌گیرد. این اقدامات بیشترین توجه و حساسیت سازمانها و نهادهای بیرونی را بر می‌انگیزد و در اغلب موارد موفقیت در آنها مستلزم توجه و متقاعد سازی بازیگران برون سازمانی است. در این پژوهش با استفاده از متغیرهای اساسی مطرح شده در مدل‌های یادگیری سازمانی و زمینه سنجی شرکت ایران خودرو عبارتند از:

۱- چشم انداز      ۲- استراتژی      ۳- ویژگیهای صنعت

رکن دوم شامل متغیرهای قابلیت ساز رفتاری و ساختاری است. این متغیرها که ماهیتی تدریجی، مستمر و درون‌زا دارند، استقرار یک جریان بهیویی مستمر جهت توانمندسازی و نهادینه کردن ایده‌ها را در شرکت تعقیب می‌کنند.

در این پژوهش با استفاده از متغیرهای اساسی مطرح شده در مدل‌های یادگیری سازمانی و زمینه شرکت ایران خودرو عبارتند از:

۱- متغیرهای رفتاری شامل: فرهنگ سازمانی، ظرفیت تغییر فرآیندهای کار و سیستم‌ها و رهبری.

۲- متغیرهای ساختاری شامل: ساختار سازمانی، نظام شایستگی و سیستم ارزیابی. طبیعی است عدم وجود هر یک از ارکان مطرح شده به معنی نیستی دیگری است.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به مبانی نظری تحقیق متغیرهای سازمانی که به منظور سنجیدن میزان قابلیت یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو مورد توجه قرار گرفت عبارتند از:

۱- عناصر وحدت بخشی خلق ایده (متغیرهای زمینه‌ای)، که به عنوان عوامل ترغیب‌کننده محیطی شرکت را در بستر یادگیری و خلق ایده قرار می‌دهند. مانند چشم انداز، استراتژی و ویژگیهای صنعت که در این تحقق اصطلاحاً به عنوان متغیرهای زمینه‌ای معروف شده‌اند.

۲- عناصر یکپارچه سازی تعمیم ایده (متغیرهای ساختاری و رفتاری)، این عناصر با استفاده از ابتکارات و خلاقیت‌های مدیریتی ایده‌های جدید اخذ شده از محیط را به عنوان ارزش به سراسر شرکت انتقال می‌دهند. در این تحقیق جهت شفاف‌تر شدن، آنها به دو متغیر رفتاری و ساختاری به صورت زیر تقسیم بندی شدند.

۱-۲- متغیرهای رفتاری؛ فرهنگ سازمانی، ظرفیت تغییر فرآیندهای کار و سیستم‌ها و رهبری.

۲-۲- متغیرهای ساختاری: ساختار سازمانی، نظام شایستگی و سیستم ارزیابی، در این پژوهش متغیرها بر اساس فرضیه مربوطه مورد بررسی و آزمون قرار گرفته و نتایج حاصل از آزمون‌ها حاکی از آن است که اختلاف معنی داری بین متغیرها در شرایط موجود و مطلوب وجود دارد یعنی فرض‌های  $H_1$  تأیید و  $H_0$  رد شدند، جدول ۵



چگونگی وضعیت متغیرهای تحقیق را در شرکت ایران خودرو نشان می دهد.

وضعیت متغیر	میانگین وضع موجود	میانگین وضع مطلوب	T محاسبه شده	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
چشم انداز	۲/۷۸	۴/۵۳	-۱۸/۱۲۹	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
استراتژی یادگیری	۲/۴۸	۴/۳۶	-۲۰/۰۱۹	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
ویژگیهای صنعت	۲/۱۸۷	۴/۴۸	-۲۶/۰۲۷	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
فرهنگ سازمانی	۲/۸۱	۴/۵۲	-۱۹/۷۸۵	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
ظرفیت تغییر فرآیندهای کار و سیستم	۲/۶۱	۴/۵۳	-۲۵/۲	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
رهبری	۲/۲۳	۴/۴	-۲۰/۵۱	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
ساختار سازمانی	۲/۳۴	۴/۳۷	-۲۲/۰۸۴	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
نظام شایستگی	۲/۵۹	۴/۴۶	-۱۹/۲۱۵	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
سیستم ارزیابی	۲/۲۹	۴/۴	-۲۱/۸۶۲	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
عناصر یکپارچه سازی	۲/۶۱	۴/۳۷	-۱۷/۰۸۹	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
عناصر وحدت بخش	۲/۴۰	۴/۳۶	-۲۲/۴۲	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>
قابلیت یادگیری سازمانی	۲/۷	۴/۴۴	-۱۶/۸۴	%۹۹	Sig=0	تأیید H <sub>1</sub>

جدول ۵ وضعیت متغیرهای تحقیق

## نتیجه گیری

۱- یادگیری در نظریه‌های سنتی به صورت تجویزی از بالا به پایین انجام می‌گیرد. در این رویکرد سازمانها از طریق ساختار دهی و رسمیت یافتن به دنبال یادگیری افراد با توجه به وظایف آنها هستند. این نوع یادگیری در شرایط با ثبات برای حفظ وضع موجود کاربرد دارد.

۲- یادگیری در نظریه‌های رفتاری بیشتر از طریق تلفیق اهداف فرد و سازمان انجام می‌گیرد. با توجه به متغیرهای مختلف دخیل در یادگیری سازمانی، این روشها بعضاً مقطعی و جزء نگرانه است و نمی‌تواند یادگیری را در سازمان نهادینه کند.

۳- ماهیت یادگیری سازمانی در شرایط متلاطم و رقابتی یک ماهیت بینشی، شناختی و فرهنگی تلقی می‌شود که به قابلیت و توانایی افراد آن وابسته است. این نوع یادگیری با توجه به ماهیت جدی بودن انسان بزرگسال، با گفتگو و جدل بارور می‌شود و از طریق آن ایده‌ها، مفاهیم، کارها شکل گرفته و سازمان می‌یابند.

در چنین فضایی بر حسب پویا بودن یادگیری سازمانی، عملیات سازمان در مواجهه با نیازهای محیطی مورد سؤال قرار می‌گیرد و شرکت را وادار به واکنش می‌سازد. این چالش و واکنش شرکت را در جهت بقا و حفظ مزیت رقابتی به تغییر رفتار نسبت به محیط وادار می‌کند. فرآیند چنین پاسخی رابطه بسیار نزدیکی با قابلیت درونی افراد دارد که از طریق بازخور، گفتگو و فراهم کردن اعتماد متقابل، یادگیری فردی را با استفاده از دو عنصر وحدت بخشی خلق ایده و یکپارچه سازی تعمیم ایده به طور سیستمی نهادینه کرده و با یادگیری گروهی و سازمانی پیوند می‌دهد. بر این اساس، سازمانهایی دارای قابلیت یادگیری هستند که هم از ابتکار تغییر بالا و هم از قدرت یادگیری بالایی برخوردارند. این سازمانها از طریق قابلیت‌های ویژه مدیریتی خود تغییر فرهنگ می‌دهند. در این رویکرد قابلیت یادگیری سازمانی دو بعد دارد یک بعد عناصر وحدت بخش خلق ایده که در برخورد با محیط خارجی و غافل نشدن از چالش‌ها و استفاده از فرصتها جرابی یادگیری جمعی را سازماندهی می‌کند. بعد دیگر عناصر

یکپارچه ساز تعمیم ایده‌ها در سراسر سازمان است که از طریق ابتکارات ویژه مدیریتی و ایجاد فضای یادگیری مستمر چگونگی یادگیری جمعی سازمان را عملی می‌سازد.

۴- اختلافات میانگین قابلیت یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو در شرایط موجود و مطلوب نشان می‌دهد که اقتضائات ورود به موقعیت رقابتی و حساسیت ادامه حیات در شرایط رقابتی هنوز برای شرکت چالش برانگیز نیست به عبارت دیگر از دیدگاه مدیران ارشد، شرکت هنوز در حال و هوای پارادایم ثبات و تعادل مدیریت بسر می‌برد و نسبت به ترغیب قابلیت یادگیری سازمانی در شرایط متلاطم و رویارویی با رقبای جهانی با توجه به چشم انداز ورود به شرایط رقابتی فاصله زیادی دارد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



ژړو، شکاره علوم انسانی و مطالعات فرهنجی  
رتال جامع علوم انسانی

## منابع و مأخذ :

1. Altman Y., And Paul I., (1998). Learning, Leadership, teams: Corporate Learning and Organizational Change, Journal of Management Development, vol.17,
2. Argyris C., And D.A. Schon; (1978). Organizational Learning: A theory of Action Perspective, Reading, Mass: Addison - Wesley Publishing Company,
3. Critner R, And Angelokinicki, (2001). Organization Behavior, Irwin, McGraw - Hill, fifth Edition,
4. Hite, J., (1999). Learning in Chaos: Improving Human Performance in today's fast Changing, Volatile Organization", Gulf Publishing Company,
5. Marquardt M. J. (1996). Building the Learning Organization: A system approach to quantum Improvement and global success, New York; McGraw-Hill,
6. Smith M. E, L. Araugo and J. Burgoyne. (1999). Organizational Learning and the Learning organization, Sage Publications,
7. Senge M. P., (1990). The fifth Discipline: The Art and Practice of the

Learning Organization, New York, Doubleday/Currence, 1990.

8. Yeung A., k. David O. Ulrich, Stephen W. Nason and M. Annvon Glinow,(1999). Organizational learning Capability, New York, Oxford University Press,

9. Colin j coulson. (1996). BPR and the learning organization, The learning organization, Vol(3),

10. Coopey J., (1995). THE learning organization: power politics and Ideology, management learning, 26(2),.

11. Hitt W. D. (1995), The learning organization: some reflections on organizational renewal, leadership and organization Development Journal, Vol. 16.

12. March J. G., (1991). Exploration and Explotaiton in organizational learning, organizational science, VOI 2.

13. Argyris C. (1990). Overcoming organizational Defenses: facilitating organizational learning, Bostom: Allyn and Bacon.

14. Senge P. (1992). The fifth Discipline, London: Random House.