

ضرورت پیدائی سازمان یادگیرنده

دکتر کرم‌اله دانش‌فرد
دکتر حسینعلی بهرامزاده*

مقدمه

سازمان یادگیرنده از مفاهیم جدیدی است که در پاسخ به تغییرات سریع محیطی، افزایش حساسیت رقابت، کسب دانش و اطلاعات لازم برای واکنش‌های سازمانی بوجود آمده است و به یک چتر مفهومی در مدیریت تبدیل گردیده است که تعدادی از موضوعات قابل بحث مدیریت از جمله تیم‌سازی، مشارکت کارکنان، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و... را پوشش می‌دهد. سازمان یادگیرنده نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهد و ابزار هماهنگی خود با آنها را فراهم می‌سازد و خود را به محل یادگیری تبدیل می‌نماید و یادگیری را جریان می‌دهد (Brown, 1991). زیرا در محیط متلاطم و پیچیده با تغییرات پرشتاب و متغیرهای نوظهور، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت برسند که با تصمیم شایسته فعالیت‌های خود را رهبری نمایند و تصمیم شایسته بدون وجود دانش میسور نمی‌باشد و قطعاً مزیت رقابتی آینده «دانی» می‌باشد (Harvey Denton, 1999).

امروزه دیگر بر کسی پوشیده نیست که راز و رمز بقای سازمان‌ها و گروه‌ها، توانایی آنها در کسب دانش و اطلاعات مورد نیاز می‌باشد. (Debella Nevis, 1996) و به وفور سازمان‌هایی پیدا می‌شوند که علی‌رغم اینکه از توانایی‌های بالقوه ارزشمند برخوردار می‌باشند اما در رویارویی با تغییرات محیطی دچار آشفتگی می‌شوند و نظم موجود بین عوامل مختلف آنها بهم می‌خورد و سیستم کارآمدی خود را از دست می‌دهد زیرا در کسب دانش و آگاهی لازم برای مواجهه با این شرایط شکست خورده‌اند و ساز و کار لازم جهت دریافت دانش را نداشته‌اند (Coopey, 1995).

سازمان یادگیرنده، تفکر است که مشوق رویکرد سیستمی، ارتباطات و ارتقاء مهارت‌های فردی و فنی می‌باشد، یادگیری بین اعضا، خود را تسهیل و تشویق می‌نماید و با کسب دانش و اطلاعات لازم آنها را قادر می‌سازد نسبت به تغییرات محیطی واکنش سریع و موثر نشان دهند.

در این مقاله، عوامل و شرایطی که باعث نضج ایده سازمان یادگیرنده و تبدیل آن به یک رویکرد در حیطه مدیریت گردید باختصار احصاء و جایگاه سازمان یادگیرنده به عنوان بستر ساز مزیت رقابتی پایدار مورد شرح قرار می‌گیرد.



تاریخچه

دنیای کسب و کار بکار گرفته شود. گر چه بعضی از نویسندگان معاصر ادعا نموده اند که سازمان یادگیرنده را می توان جایگزین مفاهیم قدیم از جمله مدیریت بر مبنای هدف، برنامه ریزی استراتژیک، یا عملیات مختلف ژاپنی ها شبیه چرخه های کیفی و کارآفرینی که در دهه ۱۹۸۰ فراگیر شده بود، نمود اما سازمان یادگیرنده به یک چتر مفهومی تبدیل شده است که بسیاری از عناوین مطالعاتی سازمان را پوشش می دهد (Huber, 1991)

با بررسی ادبیات مدیریت، رد پای سیستم های یادگیرنده را در تئوری های سازمان و مدیریت دهه ۱۹۰۰ و قبل از آن می توان یافت. گر چه تا این زمان نامی از سازمان های یادگیرنده به میان نمی آید اما فردریک تیلور تئوری پرداز مکتب مدیریت علمی بر تشریک مساعی مدیر و کارکنان دریافتن روش بهتر انجام کار و آموزش پرسنل تاکید دارد. با رعایت این اصل سازمان در حقیقت یادگیری را در بین کارکنان ترویج می دهد، ایده های جدید خلق می شوند و در سراسر سازمان منتشر می شوند.

استفاده از مفهوم کار دانش محور (Knowledge-Oriented work) در دهه ۱۹۶۰ زمانی که اولین اثر پیتر دراگر چاپ شد مطرح گردید. پیتر دراگر در کتاب «عصر ناپیوستگی» در سال ۱۹۶۹ شرح داده است که ایالات متحده می تواند به عنوان شرکت دانش (Company Knowledge) عمل نماید. (The age of Discontinuity, 1969)

با اظهار نظر گریس ارگریس و دونالد شون در دهه ۱۹۷۰، اصطلاح یادگیری سازمانی در ادبیات مدیریت مطرح شد. آنها با انتشار کتابی به همین نام، بر اهمیت یادگیری در درون سازمان تاکید ورزیدند. آنها یادگیری را به دو سطح تک حلقه ای و دو حلقه ای تقسیم بندی نموده اند (Argyris Schon, 1996). در یادگیری سطح اول سیاست ها و اهداف کلی موسسه تغییر نمی کند اما آنچه مانع دستیابی به اهداف و سیاست ها می باشد بعنوان خطا و اشتباه کشف، شناسایی و اصلاح می گردد. معمولاً در این سطح وظایف و رفتارهای تکراری سازمان اصلاح می شود. اما در یادگیری سطح دوم ضمن آنکه نتایج سطح اول را همراه خود دارد یعنی موانع و خطاهای رسیدن به اهداف استراتژیک را شناسایی و بر طرف می نماید، گاهی اوقات سیاست ها و اهداف کلی را نیز زیر سوال می برد و در صدد اصلاح و تعدیل برمی آید. (Argyris Schon, 1978)

در دهه ۱۹۸۰ مفهوم یادگیری سازمانی توسط تعدادی از نظریه پردازان دانشگاه کارنگی ملن (Carengie-Mellen) مورد بسط و گسترش قرار گرفته است. مارچ و سایمون نوشته اند: با وجود آنکه رویه های عملیاتی، استانداردها و مقررات فعالیت های سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد، این مقررات، فرآیندهای یادگیری سازمانی را منعکس می کند و از طریق آن سازمان با محیطش انطباق پیدا می کند (March simon, 1985).

پیترسنگه و همکارانش در دانشگاه MIT آمریکا نیز کار گسترده ای روی یادگیری سازمانی انجام داده اند. آنها ادعا نمودند که از طریق بکارگیری تفکر سیستمی می توان فرآیند یادگیری سازمان را ساختار بندی نمود. گروه سنگه، مرکزی در دانشگاه MIT ایجاد نمودند که درباره سازمان های یادگیرنده تحقیق می کند. انتشار کتاب پنجمین فرمان توسط پیترسنگه و کار گسترده این گروه باعث گردید مفهوم سازمان یادگیرنده بطور وسیع در

دهه ۱۹۵۰: گروه های آموزشی، تئوری X و Y، شبکه مدیریت
 دهه ۱۹۶۰: مدیریت بر مبنای هدف، تجزیه و تحلیل مرادده ای، تیم سازی، غنی سازی شغل
 دهه ۱۹۷۰: برنامه ریزی استراتژیک، چرخه عمر، زنجیره ارزش، بودجه بندی بر مبنای صفر، مدیریت استراتژیک، مدیریت مشارکتی
 دهه ۱۹۸۰: مدیریت ژاپنی، دایره های کیفی، تعالی سازمانی، رهبری، ارزش ها، چشم انداز، ماموریت، چرخه زمان در رقابت، خدمات رسانی به مشتری، کارآفرینی
 دهه ۱۹۹۰: ظرفیت سازی، شایستگی، تغییر فرهنگ، واحد استراتژیک، سازمان یادگیرنده.

جدول ۱- روند تفکر مدیریت

خاستگاه طرح ایده سازمان یادگیرنده

برای طرح ایده سازمان یادگیرنده دلایل بسیار زیادی را می توان بر شمرد. اما شش عامل قدرتمند که سازمان ها را بسوی یادگیرنده بودن تحریک و تشویق نموده اند در زیر مورد بررسی قرار گرفته است. اهمیت این عوامل، یادگیری سازمانی را به یک ایده مدیریتی تبدیل نموده است.

۱- تغییر اهمیت عوامل تولید:

با تغییرات بوجود آمده قرن بیستم، همگان توافق دارند که در اهمیت نسبی عوامل تولید تغییر اساسی ایجاد شده است. اگر چه دستیابی به سرمایه هنوز از اهمیت خاصی برخوردار می باشد اما نقش زمین و سرمایه نسبت به گذشته کم رنگ گردیده است و نقش کارگر خصوصاً کارگر با هوش عامل با نفوذی در تولید محسوب می شود.

پیشگویان جهان از پیدایی یک اقتصاد جدید در تغییرات اجتماعی بحث کرده اند که در آن قدرت مغزونه قدرت ماشین مهمترین قدرت می باشد (Grantham, 1988). پیتر دراگر که با توجه به تغییرات اجتماعی، تحولات آینده را پیش بینی می کند با در نظر گرفتن عوامل تولید ادعا کرده است که سرمایه داری موثر آمده است و به دنبال این توافق عموماً پذیرفته شده است که سرمایه مهمترین عامل تولید نیست (Drucker, 1988).

چارلز هندی پیشگوی دیگر تغییرات اجتماعی عقیده دارد که اثباتاً کارکنان مهمترین دارایی سازمان های رشد یابنده هستند (Handy, 1990) و تام پیترز به نحو مشابهی روی کارکنان تاکید داشته



و کارکنان را کلیدی‌ترین منبع سازمان معرفی می‌نماید (Peters, 1990).

۲- دانش بعنوان مزیت رقابتی:

همانطور که از عصر صنعتی به عصر اطلاعات نزدیکتر می‌شویم دانش برای پیروزی رقابتی موسسات مهمتر می‌شود و به عنوان کلید موفقیت سازمان‌ها مطرح شده است. پیتر دراکر در کتاب «مدیریت بر آینده» (Managing for Future) ادعا نموده است که از حالا «دانش شاه کلید می‌باشد» (Harvey Denton, 1999) و در حالیکه وی در کتاب جامعه بعد از سرمایه داری (Post-Capitalist Society) نوشته بود:

سرمایه محور فعالیت‌های سود آوری باشد تنها مزیت پایدار یک سازمان به عنوان یک سیستم را، در تولید دانش جدید، انتشار آن در سراسر سازمان و به کارگیری در محصولات، خدمات، فرآیندها و سیستم‌های سازمانی می‌داند (Nonaka, 1991).

پیتر دراکر عقیده دارد دانش منبع اصلی رقابت برای افراد و بطور کلی برای سازمان می‌باشد (Drucker, 1992).

امروزه ارزش بر روی بهره‌وری و خلاقیت است که هر دو کاربرد کار و دانش می‌باشد. با این شرایط اختراع دانش جدید یک فعالیت تخصصی نیست بلکه یک راه رفتار کردن می‌باشد که هر کس در آن راه می‌تواند یک کارگر تخصصی شود تا جائیکه به او کار آفرین گفته شود. یادگیری سازمانی بعنوان راه حل عملی کسب دانش و حرکت به جلو قابلیت گسترده‌ای دارد و مهمترین محصول یادگیری، تولید ایده و بکارگیری آن می‌باشد که سازمان را در رقابت موفق می‌نماید. در آینده، خصوصاً در صنایع دانش بر که با تحولات سریع روبرو می‌باشد تنها یادگیری و سرعت آن عامل پایدار مزیت رقابتی آنان می‌باشد (Stata, 1989).

۳- سرعت تغییرات محیطی:

محیط سازمان‌های تجاری بنحوی عمیق دچار تغییر گردیده است و شدیداً در حال تغییر می‌باشد که قبلاً به هیچ وجه چنین نبوده است. این تغییرات اساسی مطمئناً محیط تجاری را در سطح استراتژیک دچار تغییر می‌نماید. این تغییرات در نتیجه تغییرات اقتصادی از جمله جهانی شدن بازارها، وحدت پول، تغییرات تکنولوژی یکی از جمله پیشرفت تکنولوژی اطلاعات، تغییرات سیاسی از جمله «فردگرایی» (Individualism) یا تغییرات اجتماعی شتاب بیشتری گرفته است (Morgan, 1993).

مهمترین نکته در مورد تغییر از جنبه یادگیری سازمانی محرکی می‌باشد که سازمان را وادار به دریافت اطلاعات جدید راجع به مشتریان، بازارها، و رقبا و عرضه کنندگان می‌نماید. سازمان یادگیرنده راهی جهت کاهش هزینه کسب دانش می‌باشد.

۴- تقاضای زیادی مشتریان:

طرح موضوعات مشتری محوری و رضایت مشتری جای خود

را در ادبیات مدیریت بدرستی باز کرده است. مشتری در سیاست‌های بازار محور تمرکز استراتژی می‌باشد (Albrecht, 1992). بسیاری از نویسندگان عقیده دارند که گرچه کیفیت و افزایش سود هنوز موضوعات مهمی هستند اما موسسات راز بقا و تعالی خود را در تولید تقاضا در کنار کالا و محصول می‌بینند. سازمان‌ها نیازمند شناخت نیازهای مشتریان و توانایی خودشان جهت تامین این نیازها بصورت سریع و موثر می‌باشند. سازمان‌ها شدیداً بدنبال ظرفیت‌سازی برای فهم و تشخیص نیازهای مشتریان و کسب اطلاعات لازم و آمادگی برای پاسخ به نیازهای مشتریان می‌باشد.

۵- عدم رضایت از پارادایم‌های موجود مدیریت:

تغییرات و اتفاقات بوجود آمده در ابعاد مختلف سازمان‌ها و زندگی سازمانی و عطف توجه به رویکردهای جدید، منجر به کم اعتبار شدن پارادایم‌های سنتی گردیده است.

الوین تافلر بیش از چهل سال پیش نارضایتی و عدم اطمینان احساس شده بوسیله بسیاری از کارکنان سازمان‌های امروزی را پیش‌بینی کرده بود. تافلر با بکارگیری اصطلاح «شوک آینده» (Future Shock) استرس خردکننده و ابهامی که از طریق تحمیل تغییرات شدید در زمانی بسیار کوتاه به کارکنان وارد آمده است را شرح داده است.

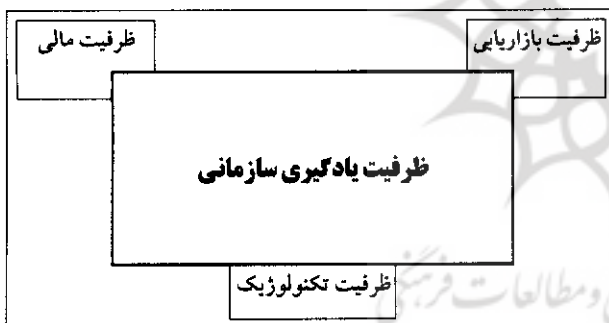
امروزه از نوشته‌ها و مطالعات دانشمندان و صاحب نظران رشته مدیریت و علوم مرتبط برمی‌آید پارادایم‌های موجود مدیریتی جهت پاسخگویی به تغییرات ناتوان هستند. چارلز هندی، الوین تافلر، پیتر سنگه، پیتر دراکر، از جمله نویسندگانی هستند که در اثرات آنها این نارضایتی بیشتر دیده می‌شود. چارلز هندی «در عصر سنت گریزی» (The age of unreason) با نگرانی بیان کرده است «جهانی که در آن فرد با اندیشه‌هایش رها می‌شود و کار و زندگی او به خارج از نهادهای جامعه کشیده می‌شود، حیاتی است که برای خود پسندی طراحی شده است» (Harvey Denton, 1999). پیتر سنگه نیز در اثر خود بنام «پنجمین فرمان» به ناتوانی سیستم مدیریت دستور و کنترل برای برانگیختن کارکنان «باهوش» (Clever) اشاره می‌کند (Senge, 1990). سیستم بوروکراتیک کارکنان را به جاگرفتن در قالب‌های سازمانی تشویق می‌نماید و آنها را وادار به بکارگیری روش‌های قدیمی می‌نماید و از ریسک‌پذیری و ارزش گذاردن به فکرهای جدید دلسرد می‌نماید. البته تعدادی از نویسندگان از جمله رومه، جاکوس، ادلرو کل عقیده دارند که بوروکراسی و سلسله مراتب علت واقعی مشکلات سیستم سنتی نیست، بلکه سلسله مراتب راهی می‌دانند که سازمان گرفتار آمده در مشکلات جاری و عدم رضایت متعاقبش آن را بکار می‌گیرند (Harvey Sir, 1988). امروز دیگر پذیرش عمومی وجود دارد که سلسله مراتب ابتکار را می‌کشد و خلاقیت را بحرانی می‌نماید. بوروکراسی توانایی رقابت را تضعیف می‌نماید در حالیکه اصول یادگیری سازمانی، کارگران



تغییرات پرشتاب امروز، رقابت های جهانی، تغییرات تکنولوژیک و تغییرات پارادایمی بوجود آمده و تقاضای های جدید مشتریان مزیت های رقابتی راموقتی می نماید و حفظ یک مزیت رقابتی و گسترش ظرفیت آن تنها با پشتیبانی دانش میسر می باشد (Debella nevis, 1996).

مزیت رقابتی سازمان های سنتی از طریق ظرفیت سازی های زیر صورت می پذیرفت:

- ◀ ظرفیت سازی مالی که بستگی به سرمایه گذاری عاقلانه دارد و در تصمیمات سرمایه گذاری و نرخ بازگشت آن انعکاس می یابد.
 - ◀ ظرفیت سازی بازاریابی که با ساخت محصول مورد قبول، ارتباط تنگاتنگ با مشتریان و بازاریابی محصول مرتبط می باشد.
 - ◀ ظرفیت سازی تکنولوژیکی که به خلاقیت فنی، تحقیق و توسعه، طراحی محصول جدید و تکنولوژی تولید برمی گردد.
- امروزه این ظرفیت ها، تنها توانایی بالقوه برای عمل می باشند و در صورتی می توانند به منصفه ظهور برسند و برای سازمان ظرفیت اقدام اثربخش ایجاد نمایند که از پشتوانه دانش و یادگیری سازمانی برخوردار باشند (Senge, 1999).
- تئوری پردازان نگرش سازمان یادگیرنده بر بعد عملی دانش تاکید می نمایند و عقیده دارند دانش توانایی و ظرفیت اقدام اثربخشی را در سازمان ها ایجاد می نماید (Argyris, 1993).



جدول (۳)

بنابراین سازمان ها برای کارآمد نمودن و تقویت مزیت های رقابتی خود باید بتوانند یاد بگیرند و دانش آفرین باشند (Coopcy, 1995). یادگیری سازمانی بعنوان یک راه حل عمومی برای کسب دانش و حرکت به جلو قابلیت گسترده ای دارد. تولید دانش مهمترین محصول یادگیری می باشد و کارگیری آن سازمان را در رقابت موفق می نماید. وقتی سازمان از توانایی و ظرفیت در کسب دانش و یادگیری برخوردار باشد، از ظرفیت های مزیت رقابتی خود می تواند استفاده نماید و در آن صورت است که آن ظرفیت موقتی، بصورت

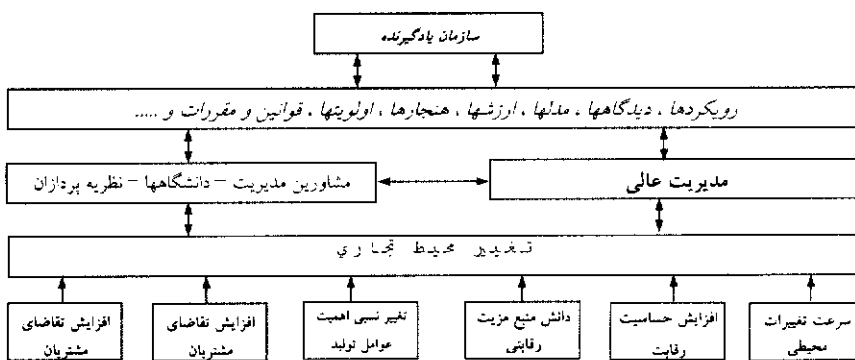
را به عنوان دارایی ارزشمند قلمداد می نماید و آنها را به ریسک پذیری تشویق می کند و موفقیت ها، خلاقیت ها و حتی ریسک معقولانه را تشویق می نماید. نارضایتی گسترده ای که در بعضی از قسمت های جامعه سازمانی وجود دارد عامل قوی برای مطرح شدن یادگیری سازمانی می باشد. علاوه بر آن نارضایتی توأم با پارادایم موجود «خلاء ی» ایجاد نموده است که یادگیری سازمانی یکی از ایده های پرکردن این «خلاء مفهومی» می باشد.

۶- افزایش حساسیت رقابت:

جهانی شدن، دسترسی سریع تر و راحت تر مشتریان و تولیدکنندگان به بازارهای بین المللی، رقابت فشرده ای در دنیای پر تغییر کسب و کار ایجاد نموده است. سازمان ها دریافته اند که تجربه رقابت شدید راهی است که برای پایداری و رشد باید از درون آن عبور نمود. مفهوم رقابت در ادبیات مدیریت بخوبی مطرح گردیده است و تئوری های مختلفی پیرامون آن ارائه گردیده است. اما آنچه مورد توافق است این است که پیروزی در رقابت های سازمانی مستلزم عمل سریع تر، مانورهای خلاقیت بیشتر، انعطاف بیشتر، و مشارکت بیشتر کارکنان و مشتریان بیش از آنچه در بوروکراسی سنتی بوده است، می باشد و این ابتکار نیازمند زیرکی بیشتر، مشارکت بیشتر و مدیریت منعطف برای استفاده از فرصت ها بدون از دست دادن آنها می باشد. دیدگاه مشترک بسیاری از نویسندگان این است که تقاضای رقابتی وقتی پاسخ داده می شود که ساختار روانتر، بوروکراسی کمتر و اختیار تفویض یافته و تصمیم گیری مشارکتی باشد (Kanter, 1989) اما آنچه در رقابت مهم می باشد و بعنوان یک مزیت محسوب می شود توانایی خلاقیت است که سازمان یادگیرنده ظرفیت گسترده ای برای آنان ایجاد می نماید.

سازمان یادگیرنده بستر ساز مزیت های رقابتی

اصولاً سازمان های سنتی سازمان های ماشین محور می باشند و تلاش آنها بر استفاده از صنایع فیزیکی و افزایش کارایی می باشد. اگر سازمان ها در محیطی باثبات فعالیت نمایند، می توانند تا مدت مدیدی با حفظ مزیت رقابتی خود در عرصه رقابت باقی بمانند. اما



جدول (۲)



5- Boss, B. M., & Barlett, G. "people, Work and Organization" 2nd ed, Boston: Allen and Becom, 1998, P.258.

6- Brown, J. M., & Dugid, "organizational learning and communities of practice toward a unified view of working, learning and Innovation", organization science, Vol. 2, no. 6 1991

7- Debella, A. J., & Nevis, E. "understanding organizational learning Capability", Journal of Management studies, 33, 1996, p-p:361-79

8- Drucker, P. "The Coming of new Organizational", Harvard Business Review, January-February, 1988.

9- Drucker, P. "The age Discontinuity: Guidelines for changing society" London; Heinemann, 1969.

10- Drucker, P. "The new society of Organizations", Harvard business review, September- October, 1992

11- Garvin, D. "Building a learning organization", Harvard Business Review, July-August, 1993, p-p:78-910

12- Gooda Care, D. "stimulating Improve management", Pwskent, 1997, p.345.

13- Grantham, C. & nicholes, I. "the Digital Work place, Designing Group ware platforms", New york, van nosfrand reinhold, 1993

14- Handy, Charles, "The age of unreason" harvard Business School, Press, 1990

15- Harvey, C., & Denton, J. "to come of age: the antecedents of organizational learning" Journal of Management Studies, 36-37, December, 1999

16- Harvey, I., & Sir, J. "making it Happen: reflections of leadership" London, lollins, 1988

17- Huber, G. "Organizational learning: the Contributing processes and the Organization science", feb, 1991, litreatures.

18- Kanter, R. "The new managerial Work", Harvard business Review, november December, 1989.

19- Coopey, J. "The learning organization, power, politics and ideology", management learning, 26, 2, 1995, p.p 193-213.

20- March, J. & simon, H. "organization" newyork, Wiley, 1985.

21- Morgan, G. "Imagination: the art of creative management", sage, thousand osaks, CA, 1993.

22- Nonaka, I., & Tekeuchi, H. "The knowledge- creating company: How Japaness companies create the Dynamics of Innovation" new york, oxford university press, 1995

23- peters, t. "get innovative or Get dead", california management Review, fall 1990, p-p:9-26

24- Senge, p. "building learning organization," journal for quality and participation, March, 1992

25- Senge, f. "the fifth Discipline: the Art and practice Of the learning organization" new york, ny, 1990

26- Stata, "organizational learning: the key to Management of Innovation", Sloan management review, 1989, 303. pp:63-74

*اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

بالفعل بعنوان یک مزیت پایدار محسوب می شود.

Source: Adapted from Dave Ulrich and Dele Lake, "Organizational Capability: Creating Competitive Advantage,"

Academy of Management Executive 5, no. 1, (1991):

جمع بندی:

سازمان یادگیرنده تغییر پارادیمی می باشد که به سمت یک راه جدید فکر کردن درباره سازمان ها متمایل می باشد و در ادبیات مدیریت به عنوان یک نگرش یا فلسفه درباره چگونگی یک سازمان و نقش کارکنان آن مطرح گردیده است.

سازمان یادگیرنده دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش می باشد و رفتار خود را طوری اصلاح و تنظیم می نماید که انعکاس دهنده دانش و رویکردهای جدید باشد (Garvin, 1993). به همین جهت در این نوع سازمان ها کارکنان از یادگیری مسائل عادی و روزانه رهایی می یابند و بیشتر یاد می گیرند که برای انجام مناسب کارها، دانش و توانایی خود را افزایش دهند (Goodacare, 1997).

سازمان یادگیرنده در حقیقت در تلاش برای یافتن راه های تبدیل «مزیت های رقابتی» سازمان به مزیت های رقابتی پایدار می باشد (Bass, 1998). و اگر سازمان سنتی با داشتن تکنولوژی برتر، بازاریابی بهتر و ظرفیت مالی بیشتر دارای مزیت رقابتی بوده است برای حفظ تداوم و توسعه آن نیازمند توسعه ظرفیت خود در یادگیری و کسب دانش می باشد تا از آن طریق مزیت رقابتی خود را پایدار نمایند.

البته تفکر سازمان یادگیرنده، تفکر نوینی می باشد که جهت بکارگیری آن در سازمان های دولتی و خصوصی باید آن را بومی نمود و بومی نمودن آن باندازه پذیرش ضرورت آن اهمیت دارد. این تفکر برای کاربردی شدن و بومی شدن در سازمان ها نیازمند پاسخگویی به چند سؤال زیر می باشد:

«چه نوع دانش و دانایی برای سازمان حیاتی باشد؟»

«چه اقداماتی باید انجام داد تا کارکنان سازمان در تولید دانش و انتشار آن متخصص شوند؟»

«چه اقداماتی باید صورت پذیرد تا از دانش تولید شده برای دستیابی به مزیت های رقابتی استفاده نمود؟» ■

منابع و ماخذ:

1- Albrecht, k. "the only thing that matters: Bringing the power of the customer into the center of your business", New York, Harper business, 1992.

2- Argyris, G. " Knowledge for action ", Sanfrancisco, 1993, Jossey-bass

3- Argyris, G. & Schon, D. "Organizational learning "ii, Reading MA, Addison Wesley, 1996, P79

4- Argyris, G. & Schon, D. A. "Organizational learning: A Theory of action Perspective", Reading, MA, Addison Wesley, 1978