

## سازمان یادگیرنده: تحلیل و ارایه چارچوبی برای یادگیری سازمانی

عبدالرحمن افشاری<sup>۱</sup>

۱. دکتری سیاستگذاری عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)

Afshari1362@gmail.com

مهرداد گلاله پور<sup>۲</sup>

۲. کارشناسی ارشد علوم سیاسی

Mahdad.golalehpour@gmail.com

### چکیده

سازمان یادگیرنده یکی از موضوعات مهم در گفتمان دانش در سازمان است. هنوز اختلافات قابل ملاحظه‌ای در بین نظریه‌پردازان در این راستا وجود دارد که چه نوع سازمانی باید به‌عنوان سازمان یادگیرنده در نظر گرفته شود و رویکردهای گوناگونی در حال حاضر در گستره تعاریف موجود است. سازمان یادگیرنده به‌منظور انطباق و سازگاری از قدرت اطلاعات و یادگیری استفاده می‌کند. رویارویی با محیط پویا، برخی از پژوهشگران را تا بدان جا رهنمون نموده است که به باور آن‌ها تنها راه چاره سازمان‌های آینده، تبدیل خود به یک سیستم یادگیرنده واقعی است. این پژوهش در راستای ارائه یک چارچوب برای یادگیری سازمانی با اتکا به نظریات سازمان یادگیرنده و ارائه پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج مدلی را ارائه نموده است.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، یادگیری.

### سازمان یادگیرنده: بازشناسی مفهومی

کانفسور<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) سازمان یادگیرنده را به‌عنوان محیطی توصیف می‌کند که یادگیری سازمانی به شکل کار گروهی، همکاری و خلاقیت در آن بنا شده و جریانه‌های دانش نیز در یک قالب و معنای جمعی است. گاروین<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) سازمان یادگیرنده را عبارت از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد، کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید می‌داند. پدler و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۲)، سازمان یادگیرنده را بعنوان سازمانی تعریف می‌کند که یادگیری همه اعضای خود را تسهیل می‌کند و بطور مستمر خود را متحول می‌سازد.

نوناکا<sup>۴</sup> (۱۹۹۱)، اعتقاد دارد سازمانی یادگیرنده است که در آن دانش آموختن یک فعالیت عام و همگانی و نوعی رفتار هر روزه است که همه اعضای سازمان را بصورت کارگران دانش یا دانشگران<sup>۵</sup> در می‌آورد. دیکسون<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که از فرایندهای یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی بمنظور دگرگونی در راستای افزایش فزاینده رضایت همه صاحبان منافع بطور هدفمند استفاده می‌نماید.

<sup>1</sup> - Confessore

<sup>2</sup> - Garvin

<sup>3</sup> - Pedler et al

<sup>4</sup> - Nonaka

<sup>5</sup> - Knowledge workers

<sup>6</sup> - Dikson

فینگر و براند (۱۹۹۹) نیز بیان می‌دارند که سازمان یادگیرنده به توسعه یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی می‌پردازد و یادگیری فردی و گروهی کلید اصلی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است. واتکینز و مارسیک (۲۰۰۳) سازمان یادگیرنده را بعنوان سازمانی در نظر می‌گیرند که دانش را کسب کرده و به اشتراک می‌گذارد و از آن برای تغییر دادن طریقی که سازمان برای روبرو شدن با تحولات محیطی نیاز دارد استفاده می‌نماید و فرایندی است که یادگیری مستمر را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برای اصلاح کردن، بهبود بخشیدن و تعدیل نمودن رفتار و تأثیر مثبت بر روی توانایی سازمان جهت مقابله با تغییراتی که انتقال تکنولوژی بوجود آورده، ایجاد می‌کند (Hernandez & Watkins, 2003). همانطور که در مجموعه ای کوچکی از دیدگاهها آشکار گردید، اگرچه صاحبانظران مختلف رویکردهای متفاوتی را پیشنهاد کرده اند، نتیجه نهایی در همه موارد کاملاً مشابه است: (انطباق و نوآوری برای حفظ عملکرد از طریق یادگیری جمعی<sup>۹</sup> و فردی<sup>۱۰</sup>)، کارکنان در تمام سطوح تشویق می‌شوند تا به طور منظم و جدی از محیط کار برون سازمانی و درون سازمانی خود و نتایج عملکرد سازمان و واحد سازمانی خود بیاموزند و براساس نتایج آن آینده بهتری را برای خود خلق کنند و به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان خود بپردازند (زارعی متین، ۱۳۸۰).

دیدگاه‌های مذکور در مورد سازمان یادگیرنده بیانگر مهمترین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر شناختی است. جهت درک بهتر این مفهوم، بعضی دیدگاههای اساسی، پیرامون ویژگی‌های سازمان یادگیرنده ارائه می‌شود. بین دانشمندان این اتفاق نظرو وجود دارد که یک سازمان یادگیرنده ارتباط پیچیده ای از ویژگیهای زیر است: کانفسور (۱۹۹۷) سه شرط را که در یک سازمان یادگیرنده حاضر هستند، تعیین می‌نماید:

- ۱) به افراد فرصت استفاده از محیط کاری بمنظور افزایش مبانی دانش فردی داده می‌شود،
  - ۲) به افراد فرصت داده می‌شود تا در کار بطور مشارکتی و اشتراکی عمل کنند و دانش جدیدی خلق نمایند،
  - ۳) سازوکارهایی وجود دارند که تضمین می‌کنند این فعالیت‌ها با ارزش و تشویق شود و با کار روزانه تلفیق گردد.
- ۲- سازمان یادگیرنده: رویکرد سنگه

نخستین کسی که مقوله سازمانهای یادگیرنده را دست کم به شکل نتیجه گیری از بحث و گفتگو درباره چگونگی تحول سازمانی مطرح ساخت، سنگه بود که در سال (۱۹۹۰) در کتاب پرآوازه خود بنام پنج فرمان، با طرح نظامهای پنج گانه ای که دست در دست هم سازمان را یاری می‌دهد تا زیربنای تفکر و ساختار ذهنی خود را دگرگون سازد و با پیروی از چارچوبهای نوینی به شکل یک سیستم پویا و فعال در آید، در این باب سخن گفت. نظامهای پنج گانه پیشنهادی شامل موارد ذیل بودند:

- ۱) تفکر سیستمی ۱۱
- ۲) تسلط فردی ۱۲
- ۳) مدل‌های ذهنی ۱۳
- ۴) ساختن یک بینش مشترک ۱۴
- ۵) یادگیری گروهی (تیمی) ۱۵

7 -Finger & Brand

8 - Marsick

9 - Individual learning

10 - Collective learning

11 - Systems thinking

12 - Personal mastery

13 - Mental models

14 - Building a shared vision

15 - Team learning

سنگه به شکل خاصی به تفکر سیستمی توجه می کند، به این دلیل که تفکر سیستمی سنگ زیربنای ارتباط دادن همه اجزاء با یکدیگر و توسعه نوع جدیدی از سازمان است.

برطبق نظر سنگه (۱۹۹۰) تفکر سیستمی به یک چارچوب مفهومی معین اشاره می کند که الگوی روشنی از اتفاقات می سازد و در صورت نیاز سازمانها را برای تغییر این الگوها توانمند می کند. اعضای سازمان راجع به همه فرایندهای سازمانی ۱۶، فعالیتها، عملکردها، تعاملات با محیط بعنوان بخشی از یک سیستم تفکر می کنند.

تسلط فردی اصلی است که بطور مداوم عمق بینش اعضا، تمرکز انرژی و افزایش پشتکار آنها را روشن می کند و باعث می شود آنها واقعیتها را بطور عینی ببینند (Senge, 1990). این ویژگی برای همه اعضا سازمان قابل کاربرد می باشد. مدل های ذهنی، تصورات درونی هستند که بروی فهم و درک شخص از جهان و چگونگی عمل او تأثیر می گذارند. افرا ناچارند این مدل های صریح را تجزیه و تحلیل و تغییر بدهند، به همین دلیل ارتباطات باز و بدون ترس از انتقاد یا تنبیه الزامی می شود (Argyris, 2005).

### سازمان یادگیرنده: ویژگیها

مجموعه از ویژگیهای شناخته شده سازمان یادگیرنده که بوسیله پدler<sup>۱۷</sup>، بورگوین<sup>۱۸</sup> و بویدل<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۱) ارائه شده است عبارتند از:

- ۱) داشتن رویکرد یادگیری به استراتژی و آنچه که از سیاست و استراتژی سازمان نشأت می گیرد. همچنین درک این مسأله که اجرا، ارزشیابی و بهبود، فرایندهای یادگیری هستند و بطور آگاهانه ساخته می شوند،
- ۲) سیاست گذاری مشارکتی بمنظور فرصت دادن به همه اعضای سازمان جهت بحث و کمک به تصمیم های اصلی مؤسسه،
- ۳) اطلاع رسانی \_ بیان اموری که فن آوری اطلاعات بمنظور آگاه کردن و تقویت افراد استفاده می شود،
- ۴) حسابرسی پایانی و کنترل سیستم های حسابداری، بودجه بندی و گزارش دهی در راستای کمک به یادگیری مطمئن ساخته شده است،
- ۵) مبادله درونی \_ تمامی بخش ها و واحدهای درونی خود را بعنوان مشتریان ۲۰ و تأمین کنندگان ۲۱ در نظر می گیرند،
- ۶) انعطاف پذیری در دادن پاداش \_ کشف جدید راهکارهای پاداش دهی به افراد،
- ۷) توانمندی ساختارها: نقش ها تقریباً در مسیر نیازهای مشتریان و تأمین کنندگان داخلی ساخته شده اند. مرزهای قسمت های سازمان می توانند در پاسخ به تغییرات منعطف باشند،
- ۸) کارکنان مرزی: بعنوان پوششگران محیطی در نظر گرفته می شوند،
- ۹) یادگیری بین سازمانی: فعالیت های یادگیری مرتبط با مشتریان و تأمین کنندگان از جمله آموزش، سهیم شدن در سرمایه گذاری، تحقیق و توسعه و تغییرات شغلی،
- ۱۰) جو یادگیری: مدیران وظیفه اولیه خود را تسهیل تجربه آموزی و یادگیری اعضا از تجربیات می دانند. عبارتی فرصت اشتباه کردن به اعضا داده می شود،

16 - Organizational processes

17 - Pedler

18 - Burgoyne

19 - Boydell

20 - Customers

21 - Suppliers

(۱) فرصت‌های خود تحولی برای همه منابع و تسهیلات لازم برای خود رشدی (بالندگی خود) در دسترس همه اعضاء سازمان قرار می‌گیرد.

پورت و همکاران ۲۲ (۱۹۹۹)، رویکردهای متفاوت را مقایسه کردند و در یافتند که حداقل سه ویژگی باعث پیدایش دایمی سازمان یادگیرنده می‌شود:

(۱) توسعه و یادگیری مداوم کارکنان در سازمان، تمرکز بر روی موضوعاتی همچون؛ چطور افراد یاد می‌گیرند، مراحل فرایند یادگیری، سبک‌های شناختی و موانع یادگیری،

(۲) تأکید بر اشتراک اطلاعات و همکاری معنادار (مؤثر) در کنار موضوع پردازش و تقسیم اطلاعات، همچنین تغییر سازمانی که یک مسئولیت مشترک است و نوآوری و تغییر لازمه درگیری و مشارکت کارکنان می‌باشد،

(۳) تیم سازی و اهداف مشترک با یک حس اجتماعی قوی ۲۳ بعنوان مبانی سازمان یادگیرنده.

به این ترتیب سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بطور منطقی باید برای مقابله با تغییرات ثابت جهانی انعطاف پذیر و انطباق پذیر باشد و این بدان معنی است که اینگونه سازمانها یاد می‌گیرند که چگونه از تمام تعهد و نیروی بالقوه کارکنان برای یادگیری در تمام سطوح بهره برداری کنند (Dobbins & et al, 2006).

### رویکردها و نظریه های یادگیری در سازمان یادگیرنده

باوجودیکه رویکردهای یادگیری متنوعی تاکنون ارائه شده است، اما یو (۲۰۰۲) معتقد است پس از بررسی ادبیات پژوهشی و نظری می‌توان دو رویکرد اصلی را در ارتباط با یادگیری برشمرد؛ رویکرد یادگیری رفتاری ۲۵ و رویکرد یادگیری شناختی ۲۶. رویکرد یادگیری رفتاری در موازات دیدگاه یادگیری انطباقی قرار می‌گیرد، بدین خاطر که در مورد مقابله با روندهای معمول یا قواعد سازمانی موجود می‌باشد (Senge, 1990) و غالباً در تغییرات رفتاری افراد در پاسخ به تحولات راهبردی سازمانی تجلی پیدا می‌کند. در سطح سازمانی تغییر در ساختارها، سطوح اهداف یا آمال، غالباً معلول و کارکردی از رفتارهای آموخته شده می‌باشند. این رویکرد بیان می‌دارد که یادگیری به طور مستقیم با برخی از اقدامات که از آن ناشی می‌شود مرتبط است. یادگیری همچنین به عنوان فرایند تنظیم رفتار در پاسخ به تجربه قلمداد می‌شود. ریشه های این رویکرد از تئوری رفتارگران نشأت گرفته است. این نظریه ادراکات و انگیزش افراد و اینکه چگونه آنها با فرایندهای تفکر یا رشد هیجانی شان تماس پیدا می‌کنند را مدنظر قرار نمی‌دهد (Cole, 1995 ; March & simon). این دیدگاه همچنین با محرک و پاسخ در یادگیری در ارتباط است و بارزترین نمونه آن اسکینر (۱۹۷۲) می‌باشد (Yeo, 2002).

جدول (۱) خلاصه ای از تفاوت‌های بین دو رویکرد نظری در خصوص یادگیری سازمانی

دیدگاه‌های نظری در باب یادگیری	رویکرد انطباقی (رفتاری)	رویکرد زایشی
عملیاتی کردن یادگیری	یادگیری بعنوان تجلی اقدامات و تغییرات رفتاری مرتبط با یک محرک و یک پاسخ قلمداد می‌شود.	یادگیری بعنوان یک فرایند پیچیده شامل مهارتهایی چون مدل‌های ذهنی، استفاده از شهود و حل مسأله قلمداد می‌شود.

22 - Porth etal

23 - Sense of community

24 - Yeo

25 - Behavioural learning

26 - Cognitive learning

سطح تحلیل	مطالعات کلان که به سازمانها به عنوان یک کل می نگرند و بویژه به پیامدهای راهبردی عدم نتیجه گیری در مورد فرایند تفکر یا پاسخهای هیجانی یادگیرندگان	مطالعات مفصل بر روند های خرد در محیط های سازمانی یا تشریح نحوه معنادار کردن موضوعات و موقعیت ها، ایجاد بینش و درک مشاهده الگوها در محیط از سوی افراد
روش شناسی غالب	(کمی)	(کیفی)
	زمینه یابی های پرسشنامه ای	مصاحبه ها، گروههای متمرکز، مشاهده و مطالعات موردی ۲۷.
نمونه ای از مطالعات انجام شده	بوکلر ۲۸ (۱۹۹۸)، رینولدز ۲۹ و آبلت ۳۰ (۱۹۹۸) زایری ۳۱ (۱۹۹۹)، گوه ۳۲ و ریچاردز ۳۳ (۱۹۹۷)	مک هاف ۳۴، گروز ۳۵ و آلکر ۳۶ (۱۹۹۸)، استینر ۳۷ (۱۹۹۸)، فراسر ۳۸ و نوک ۳۹ (۱۹۹۸)، تیر و دیلتی (۱۹۹۸)

منبع: (Yeo, 2002)

ایده وی در خصوص رفتارگرایی دال بر آن است که اهداف یا مقاصد رفتاری صرفاً دستوری نبوده، بلکه باید در قالب اصطلاحات رفتاری انتزاعی بیان شوند که قابل سنجش بوده و بازخورد فوری بدست می دهند. در مطالعه بوکلر (۱۹۹۸) که در آن به مقایسه عناصر کلیدی الگوی فرایند یادگیری خود با سایر الگوهای یادگیری کنونی در انگلستان پرداخته است بر این مطلب تمرکز نموده است که چگونه تغییر رفتاری که به بهبود عملکرد انجامیده است از طریق فرایند یادگیری حاصل شده است. وی تأکید می نماید که می توان این فرایند را در خصوص یک فرد یا گروه یا در سطح سازمانی بکار گرفت. بنابراین یادگیری مشتمل بر اکتساب دانش جدید و بسط دهی دانش جدید، نگرشها و مهارتها در بافت های فعلی یا جدید سازمان است که جملگی با هدف بهبود بخشی به عملکرد سازمان بنا شده اند. بوکلر مشابه با سایر پژوهشگران در عرصه رویکرد یادگیری رفتاری یا انطباقی (گوه، ریچاردز، ۱۹۹۷ و وینولدز و آبلت، ۱۹۹۸) برای سنجش اعتبار عملی این الگوی فرایند یادگیری از زمینه یابی پرسشنامه ای که مشتمل بر یک مقیاس لیکرت می باشد، بهره گرفته است، تا جایی که به یافته ها مربوط می شود با آنکه نمره میانگین برای هر یک از عناصر الگو منعکس کننده یک نشان رفتاری خاص در روندهای فعلی می باشد پیچیدگی های یادگیری را لحاظ ننموده است. مثلاً یک نمره میانگین (۴/۲) در حالیکه قابلیت مشخص ساختن جایگاه رفتاری یک سازمان در پاسخ به سوالی نظیر این سوال را داراست (تا چه میزان گروه شما از یک چشم انداز مشترک برخوردار شده است) اما نحوه به وقوع پیوستن یادگیری در خلال زمان را مدنظر قرار نمی دهد. این

27 - Case study

28 - Buckler

29 - Reynolds

30 - Ablett

31 - Zairi

32 - Goh

33 - Richards

34 - Mc Hugh

35 - Groves

36 - Alker

37 - Steiner

38 - Fraser

39 - Novak

نقص روش شناسی ادراکی، ارتباط مطلوبی با فرضیات نظری بوکلر راجع به توسعه دانش و مهارتها برای بهبود عملکرد سازمانی ندارد. گذشته از اینها، اصطلاح (تحول) متضمن یک مقوله زمان در فرایند است.

برطبق نظر وود (۱۹۹۵) فرایند تغییر در مورد کارکنان و به فعلیت در آوردن تواناییهای بالقوه انسانی آنان می باشد. چنانچه این مطلب به عنوان اساسی ترین اصل تغییر مدیریت به رسمیت شناخته نشود غالباً موانعی بر سر راه پدید می آید. از نظر سنگه (۱۹۹۹)، چالش های آغاز حرکت در واقع همان چالش ها و موانع اولیه در مقابل تشکیل و آغاز حرکت تیم های یادگیرنده هستند. سنگه در کتاب (رقص تغییر در سازمانها) ۴۱ چهار چالش را در این مرحله بر می شمرد که عبارتند از:

(۱) فقدان زمان کافی برای یادگیری

(۲) فقدان کمک و یاری در راه گسترش نوآوری های گروه یادگیرنده

(۳) ناکافی بودن تعهد نسبت به اهداف تیم

(۴) عدم تطابق میان گفتار و کردار مدیران

با وجود همه این موانع، طریقه بکار انداختن تغییرات رفتاری مثبت و مؤثر در سازمانها به چند عامل حیاتی بستگی پیدا می کند که در آن بین می توان به چشم انداز روشن ۴۲، حمایت فوق العاده از تغییر، اعتماد از طریق باز بودن ۴۳ و استفاده از کاتالیزورهای (تسهیل گران) ۴۴ بیرونی اشاره کرد (Wood, 1995).

مطالعه رینولدز و آبلت (۱۹۹۸) جدای از تأکید عمده بر توسعه انطباقی و رفتاری، با فرایند تغییر تجربه شده توسط سازمانها نیز مرتبط شده است. آنها سازمان یادگیرنده را به عنوان تحقق یادگیری تعریف می کنند که رفتار، خود سازمان را تغییر می دهد. از اینرو یادگیری سازمانی از طریق توسعه راه حل های جدید به مرحله انطباق موفقیت آمیز با تغییر و ابهام نیل پیدا کرده است.

این مفروضه اساسی در موازات مفهوم یادگیری زاینده ۴۵ قرار می گیرد بدین لحاظ که مستلزم یک شیوه جدید نگرستن به جهان، خواه جهت درک مشتریان یا درک نحوه بهتر اداره کردن یک تجارت می باشد. بطور خلاصه در دیدگاه انطباقی، یادگیری بیش از آنکه کپی کردن باشد، خلق کردن است (Senge, 1990). رویکرد شناختی همچنین یک دیدگاه سیستمی را ارائه می نماید که در آن کل از مجموع اجزاء بزرگتر است. یکی از ریشه های عقلایی این رویکرد از راجرز ۴۶ (۱۹۶۹) نشأت می گیرد که یکی از جنبه های مهم یادگیری شناختی را بینش ۴۷ می دانست. مطالعاتی که یادگیری شناختی را محور کار خود قرار داده اند از روش شناسی کیفی شامل مصاحبه ها، گروه های متمرکز و مشاهدات انجام شده از طریق مطالعات موردی بهره گرفته اند.

### پیوند دهی یادگیری سازمانی به عمل

برای به جریان انداختن برآیندها و پیامدهای سازمانی در یک سازمان یادگیرنده، به افراد به دیده بازیگران اصلی نگرسته می شود که یا در حال یادگیری یا در حال تولید نتایج هستند. فرضیه بنیادین مفهوم نظریه \_ در عمل ۴۸ آرجیریس (۱۹۹۳) این باور است که دانش اکتساب شده باید با اقدام همراه شود. از نظر وی دانش همراه با عمل، یک پیامد مستقیم یادگیری است که غالباً با صلاحیت ارتباط پیدا می کند.

40 - Wood

41 - The Dance of change

42 - Clear vision

43 - Openness

44 - Catalyst

45 - Generative learning

46 - Rogers

47 - Insight

48 - Theory-in-Action

هر چند در ادبیات فعلی در این خصوص که این عوامل تا چه حد بر میزان یادگیری تأثیر می‌گذارند توضیحات کافی و بسنده ارائه نشده است (Garratt, 1999; Marisick and Watkins, 1991). نکته دیگر آنست که کدام عوامل در خلال سه مرحله یادگیری بر آن تأثیر می‌نهند. این موضوع حول محور ایده عملکرد سازمانی می‌چرخد که معمولاً با مزایای بلند مدت و رقابتی یک سازمان ارتباط دارد. با این وجود ایده مذکور از سوی برخی از دانشمندان پرزحمت قلمداد شده و غالباً در ارتباط با یادگیری سازمانی بطور بسنده بدان پرداخته نشده است (Goh and Richards, 1997; Zairi, 1999). این مسأله به این واقعیت اشاره دارد که سطوح گوناگونی با عملکرد سازمانی رابطه دارند که هم رسمی ۴۹ و هم غیررسمی ۵۰ و هم مالی و هم غیرمالی هستند. بدلیل آنکه برآیندهای یادگیری لزوماً به نتایج مالی فوری نمی‌انجامد تعیین مزایای جایگزین دشوار خواهد بود که این امر بواسطه فقدان کار تجربی در ارتباط با پیوند بین یادگیری سازمانی و عملکرد، محدود شده است (Mchugh et al, 1998; Reynolds and Ablett, 1998). در حالیکه ذنتون (۱۹۹۸) معتقد است که اثرات بلندمدت یادگیری سازمانی را تنها از طریق یک رویکرد طولی می‌توان مورد سنجش قرار داد، اسمیت و توسی (۱۹۹۹) می‌پندارند که ممکن است نتایج کوتاه مدتی نیز قابل تعیین نمودن باشد. بررسی‌ها پیرامون الگوهای هاوکینز (۱۹۹۱)، گارات (۱۹۸۷)، سنگه (۱۹۸۰) و واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳) نشان می‌دهد که متغیربرآیندی که این دو مؤلفه را به هم پیوند می‌دهد یک شکل از عملکرد سازمانی است. علاوه بر این آشکار است که این الگوها یادگیری را در رابطه با سه مرحله مجزا، یعنی فرد، گروه و یادگیری سازمانی توصیف می‌کنند. از نحوه ساختاردهی و سازمان بندی مراحل یادگیری می‌توان چنین برداشت کرد که هر یک از مراحل یادگیری نتایج مجزا دارند. اینکه آیا نتایج مبین سه مرحله با یکدیگر همپوشی دارند، آیا نتایج در طی مراحل شدت می‌یابند و آیا نتایج هر مرحله به مرحله دیگر بستگی دارند، باعث می‌گردند مشخص کردن تأثیر یادگیری در هر یک از مراحل بر مرحله دیگر مفید به فایده باشد.

### پیشینه پژوهش‌های انجام گرفته در ایران

در دانشگاه تربیت مدرس تحقیقی توسط محمودزاده (۱۳۸۴) در مقطع کارشناسی ارشد تحت عنوان بررسی میزان آمادگی سازمانهای آموزش و پرورش استانهای کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده صورت گرفته است. در این تحقیق که از طریق نظرسنجی از مدیران آموزش و پرورش کشور مورد اندازه‌گیری قرار گرفته، علاوه بر بررسی مؤلفه‌های اصلی سازمان یادگیرنده یعنی توانمندیهای شخصی، مدل‌های ذهنی، یادگیری جمعی مبتنی بر گفتگو و مباحثه و تفکر سیستمی که به اعتقاد سنگه، عوامل کلیدی سازمان یادگیرنده هستند برخی موضوعات دیگر نیز از قبیل ویژگیهای سازمان یادگیرنده و همچنین انواع سازمانها از نظر یادگیرندگی مورد بررسی قرار گرفته است.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که نظام آموزش و پرورش کشور آمادگی تبدیل شدن به یک نظام سازمانی یادگیرنده را دارد به عبارت دیگر از نظر مؤلفه‌های اصلی سازمان یادگیرنده چهار مؤلفه لازم برای تبدیل شدن سازمان آموزش و پرورش به سازمان یادگیرنده شامل توانمندیهای شخصی، مدل‌های ذهنی، یادگیری جمعی و تفکر سیستمی در حد خوبی قرار دارند اما یکی از عوامل اثرگذار یعنی وجود آرمان مشترک در بین کارکنان تا حدی ضعیف ارزیابی شده است که باید برای تبدیل شدن سازمان آموزش و پرورش کشور به سازمان یادگیرنده مورد تقویت قرار گیرد.

تحقیق دیگری توسط بابانیا (۱۳۸۲) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر در مقطع کارشناسی ارشد صورت گرفته است که به بررسی یکی از ویژگیهای سازمان یادگیرنده یعنی توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان

49- Formal

50- Informal

مازندران پرداخته است. این تحقیق در صدد ارزیابی قابلیت تواناسازی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران و شناسایی عوامل مؤثر در جهت تواناسازی این سازمان و ضرورتها و اهداف آن می باشد. این تحقیق از دیدگاه کارکنان در جهت بهسازی منابع انسانی است بطوریکه فرآیند مشارکت، کار گروهی و تیم سازی را مورد بررسی قرار می دهد. تحقیق مورد نظر با بررسی عوامل تواناسازی نیروی انسانی به ارزیابی شرایط موجود در این زمینه پرداخته و قوت و ضعفهای توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. متأسفانه یافته های این تحقیق در دسترس پژوهشگر قرار نداشت.

تحقیق دیگری تحت عنوان طراحی و تبیین الگوی بکارگیری ویژگیهای سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات توسط دانش فرد (۱۳۸۰) صورت گرفته و به بررسی سه عامل تأثیرگذار بر فرآیند یادگیرنده شدن سازمانهای دولتی پرداخته است. این ویژگیها عبارتند از نظام اداری، کارکنان و مدیران. یافته های تحقیق نشان داده است که ویژگیها و شرایط فعلی نظام اداری و نحوه تأثیرگذاری بر مدیران و کارکنان و سازمانهای دولتی به گونه ای است که اجرای تفکر سازمان یادگیرنده را در سازمانهای دولتی با دشواری مواجه می نماید.

تحقیق دیگری در دانشگاه تربیت مدرس در مقطع کارشناسی ارشد تحت عنوان موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران توسط شفاعی (۱۳۸۰) صورت گرفته است. این تحقیق در صدد بررسی این موضوع است که گرچه دورنمای تمامی سازمانهای یادگیرنده سازمانهای مطلوب و ایدال را ترسیم می کنند لیکن دستیابی به چنین سازمانهایی با موانع متعددی روبرو است. مهمترین موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران به شرح ذیل بیان گردیده است:

۱- باورهای نادرست کارکنان درباره قدرت مدیران و تمایل به قدرت

۲- محیط انحصاری و غیررقابتی

۳- ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم گیریها

۴- تفکر غیرسیستمی، جزءنگری و خردبینی

۵- باورهای غلط درباره کارکنان و سازمان

۶- عملکردگرایی و فقدان زمان کافی برای یادگیری

تحقیق دیگری توسط باغی (۱۳۸۲) در دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران تحت عنوان بررسی عوامل تسهیل کننده و بازدارنده فرهنگ سازمانی جهت بسترسازی سازمان یادگیرنده در شرکت های بزرگ نساجی استان تهران صورت گرفته است.

تحقیق دیگری در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران توسط اسماعیلی (۱۳۸۴)، تحت عنوان بررسی مکانیزمهای یادگیری سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران واقع در تهران بر پایه عوامل چهارگانه سازمان یادگیرنده صورت گرفته است. در این تحقیق چستی مکانیزم های یادگیری سازمانی از فروردین تا بهمن ۱۳۸۳ در نظر گرفته شده است یافته های تحقیق نشان می دهد که شرکت مذکور از مکانیزمهای مناسب یادگیری سازمانی شامل محیط تسهیل کننده یادگیری، توسعه و اجرای دانش فراگرفته شده در عمل برخوردار است.

### پژوهش های انجام شده در خارج از ایران

تحقیقی هم توسط ایگان (۲۰۰۲). تحت عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده و انگیزه جهت انتقال یادگیری انجام گرفته است یافته های تحقیق نشان دهنده همبستگی بین هفت بعد سازمان یادگیرنده و انگیزه برای انتقال یادگیری است. هفت بعد مذکور عبارتند از:

۱- خلق فرصتهای یادگیری مستمر،



- ۲- ارتقاء فضای پرسش و گفتگو،
- ۳- ارتقاء تشریک مساعی و همکاری و یادگیری تیمی،
- ۴- توانمند ساختن کارکنان در جهت حصول بینش جمعی،
- ۵- ایجاد سیستمی جهت کسب و تسهیم دانش،
- ۶- ایجاد ارتباط بین محیط داخل و خارج سازمان،
- ۷- گسترش و توسعه رهبری استراتژیک برای یادگیری.

نتایج این تحقیق نشان داد که بین ابعاد مذکور و انگیزه برای انتقال یادگیری همبستگی زیادی وجود دارد. یافته های حاصل از این مطالعه موردی کیفی مشخص کرد که رهبری سازمانی، بینش سازمان را تعیین می کند و تلاشها را در یک فضای همکاری و تشریک مساعی بسوی تحقق هدف برای همه دانش آموزان جهت می دهد. این نتایج انتظارات بالای یادگیرنده، رشد افراد و ایجاد این احساس که نتایج متعلق به آنهاست، تأیید و حمایت کردو همچنین سودمندی و ارزش مدل هابر در تعیین ویژگیهای سازمان یادگیرنده توسط این تحقیق به ثبوت رسید.

تحقیقی در دانشگاه نیویورک تحت عنوان مطالعه یادگیری سازمانی و حرفه ای در مدارس، توسط جیمز (۲۰۰۵) صورت گرفته است. این تحقیق کیفی از طریق مصاحبه و مشاهده در صدد یافتن واقعیهایی از کارهای قابل مشاهده فردی و جمعی و همچنین درک احساس و ادراکی از تجارب معلمان در هنگامی که درگیر یادگیری هستند می باشد. این تحقیق ساختارهای توسعه حرفه ای، انتقال دانش به مجموعه های آموزشی، راههای فهم یادگیری دانش آموز، همکاری حرفه ای و کیفیتهای حمایت سازمانی از یادگیری معلم را مورد توجه قرار داده است.

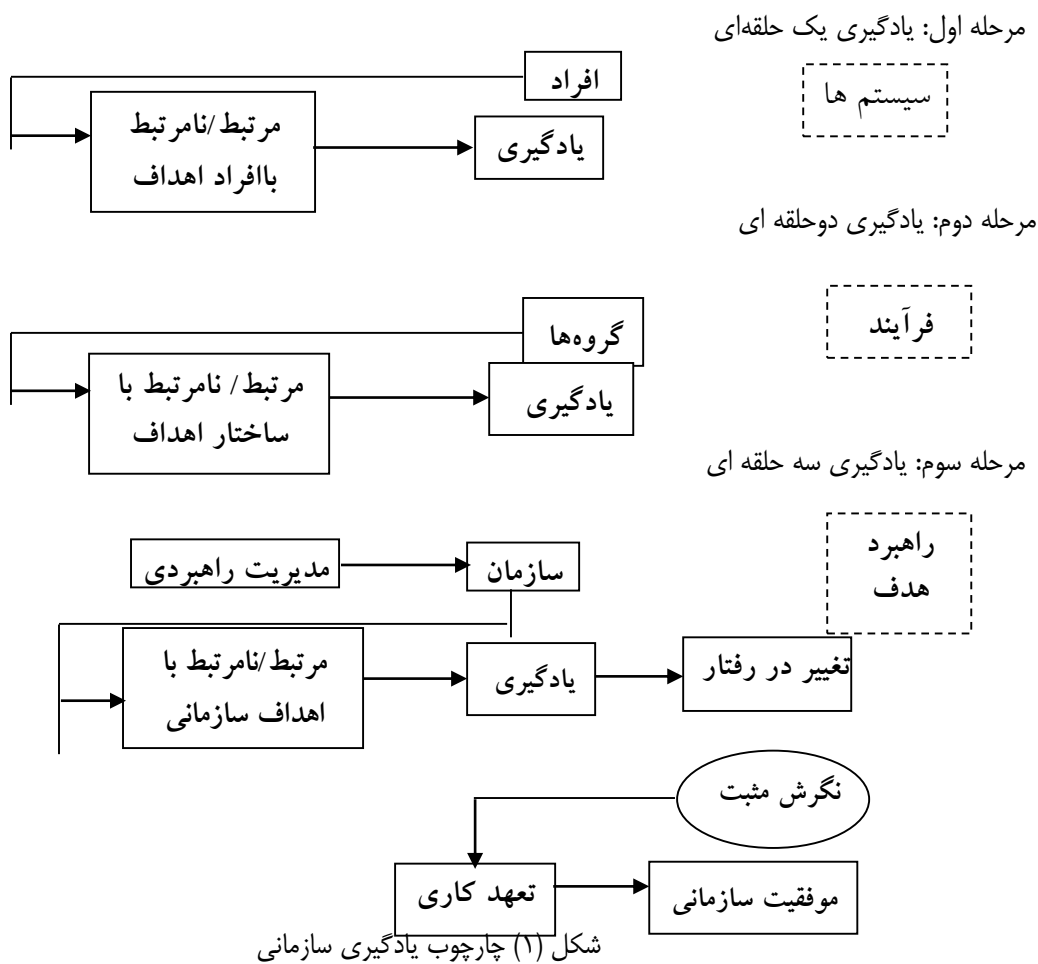
تحقیق دیگری توسط بالاسوبرامانیان (۲۰۰۵) تحت عنوان یک مطالعه چند متغیره درباره ارتباط بین یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و فضای سازمانی در صنعت هتلداری در دانشگاه سوئین بورن استرالیا انجام شد. علت انتخاب صنعت هتلداری، تراکم بالای کارگر و خدمات بعنوان یک محیط مناسب برای آزمون سه متغیر وابسته بود که با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند. داده ها از یک نمونه ۸۰۰ نفری از بین کل جمعیت کارکنان هتل ها جمع آوری شده بود. جامعه تحقیق شامل ۵۰ هتل بود که از این تعداد، ۴۵ هتل بین المللی بزرگ مستقر در ملبورن و ۵ هتل غیردولتی بود. میزان پاسخگوئی ۷۵٪ بود.

تحقیق دیگری توسط پدر (۲۰۰۶) در دانشگاه کمبریج انگلستان صورت گرفته است. این تحقیق پرسش زیر را مورد توجه قرار داده است. چه نوع شرایط سازمانی باعث رشد و پرورش موفقیت آمیز در ارتقاء سطح کلاسهای (یادگیری چگونه یادگرفتن) می شود؟

### چارچوبی برای یادگیری سازمانی

در تلاش برای ارائه چشم اندازهای سازمانی جامع تر در خصوص یادگیری سازمانی چارچوب مفهومی زیرطراحی شده است. اصل زیربنایی این چارچوب بیان می دارد که یادگیری سازمانی یک موجودیت جمعی است که مبتنی بر اصول مختلفی در نظریه های سازمان و مدیریت می باشد. این چارچوب در نظر دارد تا یک رویکرد یکپارچه را در توسعه سازمانهای یادگیرنده ارائه نماید. این چارچوب نشان می دهد که اصول مدیریت فرایند، مدیریت راهبردی، تفکر سیستمی، فرایندهای خلاق و ارتباطات سازمانی زیربنای تحول نظری یادگیری سازمانی را تشکیل می دهند. رابطه بین سه مرحله یادگیری نیز در تعیین نتایج و برآیندهای سازمانی بهینه حائز اهمیت می باشد. این چارچوب در پی بررسی سازوکارهای پیوند دهنده بین مراحل مختلف از طریق تحلیل پویاییهای تعاملی تجربه شده از سوی افراد، خرده گروهها و سازمان بطور کل می باشد.

هدف از سه مرحله یادگیری ارتقاء و بهبود بخشی به مهارت‌ها و دانش، افزایش توانمندیها و در نهایت یک قابلیت عقلانی و پربازده ارتقاء یافته می باشد (Senge,1990).



یک مطلب مهم و مرتبط با این سه مرحله مجزا، مفهوم یادگیری یک حلقه ای، دو حلقه ای و سه حلقه‌ای است که ارتباطاتشان نیازمند توجه بیشتری است. در این الگو سه مرحله یادگیری افراد، فرایند و اهداف و نیز سیستم‌ها، ساختار و راهبرد به موازات یکدیگر قرار گرفته اند تا یک تحلیل جامع در خصوص پیچیدگی های یادگیری فراهم آید (Oxenberry,1999). این مفاهیم به درک بهتر از سه مرحله کمک می‌نمایند. هدف از این چارچوب ادراکی ارائه تبیینی جامع تر در مورد نظریه یادگیری سازمانی و همچنین پیامدهای عملی آن که به تغییرات مثبت رفتاری و شغلی در اعضاء سازمان می انجامد، است. این چارچوب همچنین پیشنهاد کننده آنست که عواملی که در طی سه مرحله یادگیری بر یادگیری تأثیر می گذارند در نهایت به یک نگرش مثبت و تعهدکاری مطلوبتر در افراد انجامیده و به سازمان کمک می کنند تا در بلندمدت به یک عملکرد بهتر دست یابد (Yeo ,2002).

بحث و نتیجه گیری

قلب سازمان یادگیرنده و مرکز فرماندهی آن مبتنی بر یادگیری می باشد. یادگیری یک مفهوم پویا است و بطور مداوم بروی تغییر ماهیت سازمانها تأکید دارد. هابر (۱۹۹۱) بیان می دارد که یادگیری در یک سازمان از طریق پردازش اطلاعات و در قلمروی رفتارهایی که بالقوه قابل تغییرند رخ می دهد. یادگیری تلاشی مداوم در بخشی از سازمان بمنظور حفظ و بهبود رقابت پذیری، بهره وری و نوآوری در شرایط و اوضاع نابسامان فن آوری و بازار است. بزرگترین دلیل برای یادگیری، تردید و عدم اطمینان می باشد (Balasubramanian, 1996). سازمانها بمنظور رشد انعطاف پذیری و کارایی در طول دوره های تغییر یاد می گیرند (dodgson, 1993). گرانتها (۱۹۹۳). اعتقاد دارد که یادگیری قابلیت پاسخ های سریع تر و اثربخش تر را به محیط پویا و پیچیده فراهم می کند. همچنین یادگیری باعث تسهیم اطلاعات، ارتباطات و کیفیت تصمیم های گرفته شده در سازمان می شود. توانایی یادگیری مداوم دلیلی است که پشت سر موفقیت های عظیم سازمان های ژاپنی قرار گرفته است. استیتا (۱۹۸۹) اظهار می دارد، اگرچه یادگیری در آغاز وقت گیر است ولی به خود و اعضای سازمان نیرو می بخشد تا وظایف خویش را سریع تر انجام دهند. بدین ترتیب بنظر می رسد یادگیری مفهومی قابل تأمل در سازمان باشد. در فرهنگ لغت کابولید یادگیری بعنوان فرایند بدست آوردن دانش از طریق خواندن و مطالعه کردن تعریف شده است. براون از یادگیری بعنوان یک فعالیت ساختارمند، خود راهبر، متناسب با موقعیت و فرایند اجتماعی یاد می کند. بعلاوه از یادگیری بعنوان کسب دانش مشترک اجتماعی که در ضمن مشارکت و همکاری هدایت شده در محیط یادگیرندگان ایجاد می گردد، تعبیر شده است. در این فعالیت یادگیرندگان در دریافت اطلاعات منفعل نیستند بلکه بصورت فعال دانش و مهارت های خود را از طریق روابط متقابل محیط با ساختارهای ذهنی خویش خلق می کنند (Sun, 2003). بسیاری از صاحب نظران فرایند یادگیری را جریانی اجتماعی می دانند و اعتقاد دارند که یادگیری در ارتباط با مردم ایجاد شده و عبارت از روابط متقابل و مکالمات گروهی است (Addleson, 2000). واتکینز و مارسیک معتقدند یادگیری در افراد، گروهها، در سازمان و حتی در جوامعی که در آن سازمانها باهم ارتباط دارند اتفاق می افتد و یک فرایند استراتژیک و مستمر است که موجب تغییر در دانش، باورها و رفتارها می شود و ظرفیت سازمان را برای خلاقیت و توسعه افزایش می دهد (Smith & Rose, 2005).

## منابع

۱. محمودزاده، مجتبی (۱۳۸۴). "بررسی میزان آمادگی آموزش و پرورش استانهای کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۲. بابانیا منصور، امید (۱۳۸۲). "ارزیابی قابلیت تواناسازی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش"، استان مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم شهر.
۳. -دانش فرد، کرم الله. (۱۳۸۰). "طراحی و تبیین الگوی بکارگیری ویژگیهای سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران"، پایان نامه دکترا، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات.
۴. دانش فرد، کرم الله. و بهرامزاده، حسینعلی. (۱۳۸۵). "ضرورت پیدائی سازمان یادگیرنده". ماهنامه مدیریت، شماره ۱۱۰-۱۰۹
۵. شفاهی، رضا. (۱۳۸۰). "موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۶. باغی، زهرا (۱۳۸۲). بررسی عوامل تسهیل کننده و بازدارنده فرهنگ سازمانی جهت بستر سازی همراه با اصول مدیریت کیفیت". تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی. 10013.ISO/TR2001
7. Govinda, R., Varghese, N.V. (1992), "Quality of primary education: an empirical study", Journal of Educational Planning and Administration, Vol. 6 No.1, pp.17-35.

8. Graham, A. (1996), "The Learning Organization: Management Knowledge for Business Success", The Economist Intelligence Unit. New York, Ny.
9. Berthion , A Krebsbach, C.(2001), "Consultants as Agents of Organizational Learning". The Importance of Marginality. In : Meinolf Dierkes. Hand book of Organizational Learning and Knowledge. Oxford: Oxford University Press: 462-488.
10. -Bessant, J. and Caffyn, S. (1996), "High involvement innovation through continuous improvement" , international of Technology Management . Vol.14 NO.1.
11. -Bhatt, G.D.(2001) , " Knowledge Management in Organization": Examining The Interaction Between Technologies, Techniques and People. Journal of Knowledge Management. Vol. 6,No1.pp.68-75.
12. -Blackler, F. (1995), "Knowledge, Knowledge work and organisations": an overview and interpretation", Organisation Studies, Vol. 16 No. 6, pp 1021-46.
13. -Bleed, R.(2000).Activities of a learning organization, maricopa community colleges.
14. -Bliakie, N .(2000), "Designing Social Reserch" , by Polity Press.
15. -Bowden, J.& Marton, F.(1998), " The Uneversity if Learning – beyond Quality and Competence in Higher Education", first edition ,Kogan Page, Londo , UK.
16. -Cope, R., Sherr, L. (1991), Total Quality Management for Organizations: Concepts and Tools, A Handbook for Tertiary Education, Technical and Further Education, National Centre for Research and Development Ltd, Leabrook .
17. -Crawford, F.W. (1991), Total Quality Management, CVCP, London., CVCP, Occasional Paper, .
18. -Dehlgard J. and Qstergaard. TQMLEAN(2000), "TQM lean Thinking in Higher Education". The Aarhus School of Business ,Demark.
19. -Padahi, N.(2006). "The Eight Elements of TQM ". Sixsigmalls- Human Dimension of TQM.
20. -Parker,P.K.(2001)." Assessing the role of leadership in transformation in a learning organization", The University of Manitoba Canada.
21. -Senge, p. (1990), "The Fifth Discipline": The art and practice of the learning organization. Century Business , London.
22. -Senge, P. (1999) "Integration Organizational Learning and Knowledge Management" , Lever Points. Volume 34: October.
23. -Shibley, J.J.(2001).A primer on systems thinking & organizational learning.
24. -Sink, S., Tuttle, T. (1989), Planning and Measurement in Your Organization of the Future, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA., .
25. -Thomas . J.C.(2001), " The Knowledge Management Puzzel": Human and Social Factors in Knowledge Management , Available in : www . Knowledge Management.
26. -Tofte, B. (1993), "A theoretical model for implementation of TQ leadership in education", paper presented at the EEC Seminar on Total Quality in Education.,
27. -Wheeler,L.L.(2002).Building a learning organization: a native American Experience,Fielding Graduate Institute
28. -Wiig.K , (1999) " Knowledge Management": An Emerging Discipline Rooted, In Along History. European Management Journal.
29. -Zetie, s. (2002). "The Quality Cercle Approach to Knowledge Management". Managerial Auditing Journal. Avaklable in: htt: // www. Emeraldinsight. Com /0268-6902.htm.