

یادگیری سازمانی: فرایندی به سوی سازمان یادگیرنده

دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی^۱

چکیده

امروزه، مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به عنوان دو مقوله مکمل (و بعضاً مترادف) در متون مدیریت مطرح می‌باشند. با توجه به تحولات شگرفی که در سال‌های آغازین هزاره سوم، دنیای کار را شدیداً و به طور روز افزون تحت تاثیر قرار داده است، سازمان‌ها به منظور ادامه حیات و موفقیت در محیط جدید، باید تمهیداتی برای یادگیری بیندیشند و به عوامل محیطی پاسخ دهند.

در این مقاله سعی شده است، با توضیح مدل‌های تغییر پارادایم‌ها و تاثیر آنها بر دنیای کار، لزوم یادگیری سازمانی به ویژه برای مدیران کشورمان تبیین شود. سپس با توضیح سازمان یادگیرنده و تفاوت آن با یادگیری سازمانی و مهارت‌های لازم به منظور یادگیری، رهنمودهایی برای سفر قرین به توفیق به سوی سازمان یادگیرنده ارائه شود.

واژه‌های کلیدی: بیانیه رسالت، پارادایم، تفکر سیستمی، تکنولوژی اطلاعات، توان افزایشی، چشم انداز مشترک، سازمان یادگیرنده، سلطه فردی، عصر ماشین هوشمند، قابلیت محوری، کارورزان دانشور، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، یادگیری سازمانی.

۱- استادیار علمی / صنعتی در صنعت آب و برق، معاون آموزشی مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، استاد مدعو واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی و مؤسسه عالی بانکداری ایران.

مقدمه

یادگیری به وجود آورده‌اند. (بالدوین^۲، دنیلسون^۳ و ویگن هورن^۴ صص ۵۸-۴۷). مؤسسات فقط با یادگیری در سراسر سازمان، سرعت، نوآوری، و کیفیت لازم را برای پاسخگویی به انتظارات رو به افزایش مشتریان خواهند داشت. به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی در حقیقت باید قابلیت محوری در رقابت باشد.

در دهه گذشته، به ویژه زمانی که کتاب پیترو سینگه^۵ تحت عنوان پنجمین فرمان^۶ انتشار یافت، تعدادی کتاب و مقاله در مجلات علمی درج شده است و ابزارها و فونونی ارائه داده اند تا سازمان‌ها بتوانند به سازمان یادگیرنده تغییر یابند. یادگیری به صورت فردی و گروهی تنها مزیت رقابتی پایدار است.

تحولات هزاره سوم

همچنان که هزاره سوم به پیش می رود، عصر تکامل زندگی و ساختار سازمانی، بیشتر فرا می‌رسد؛ تغییرات شدید در محیط اقتصادی به سبب جهانی شدن و تکنولوژی، سازمان‌ها را وادار می‌سازد که تغییرات عمده ای را به منظور ادامه حیات و موفقیت در دنیای جدید داشته باشند.

تغییراتی که ما با آنها روبه رو هستیم، صرفاً عناصر بیرونی سازمان (محصولات فعالیت‌ها یا ساختارها)

سرعت تحول در هزاره سوم بقدری شگرف است که دنیای کار را از طریق عوامل تکنولوژی و جهانی شدن به طور مستمر با دگرگونی مواجه می‌سازد. سازمان‌ها هر چه از حالت فیزیکی به سوی مجازی شدن به پیش می‌روند، رابطه کارکنان با مشتریان نزدیکتر می‌شود. محصولات و خدمات بر اساس ذوق و سلیقه مصرف کنندگان طراحی، ساخته و ارائه می‌گردند.

در نتیجه، فقط سازمان‌هایی که بتوانند به طور سریع و مستمر در هزاره سوم تطبیق یابند، ممکن است ادامه حیات دهند و توفیق یابند، عکس قضیه نیز صادق است. سازمان‌هایی که نتوانند سریعتر از تغییر، یادگیرند و به طور مستمر انطباق یابند، ادامه حیاتشان با مشکلاتی مواجه می‌شود.

کسب و کارهای امروزی، بویژه در معرض تغییرات ناپیوسته‌اند^۱. یعنی این تغییرات تداوم ندارند و از توالی منطقی نیز پیروی نمی‌کنند. در عصر ناپیوسته بودن تغییرات، تقریباً قطعی است که آنچه در گذشته به خوبی کار می‌کرد، در آینده به هیچ شکلی کارگر نخواهد بود. دوران کارتل‌های راحت و برتری تکنولوژیکی پایدار و آسودگی خاطر از بابت امنیت بازار به سرآمده است. بنابراین ما به سازمان‌هایی نیاز داریم که بی در پی خود را از نوسان‌دوای عادت به یادگیری، به اداره کردن چشم انداز آینده امید داشته باشند (چارلز هندی، صص ۶۰-۵۰).

این توانایی تطبیق و نوآوری با سرعت روز افزون، به شیوه جدید تفکر سازمانی، عمل کردن و مهمتر از همه یادگیری نیازمند است. بعضی از شرکت‌های پیشرفته، در این زمینه مدل‌هایی تحت عنوان تکامل استراتژی‌های

1- Discontinuous change

2 - Baldwin

3 - Danielson

4 - Wiggernhorn

5 - Peter Senge

6 - The Fifth Discipline

۵- پیشرفت‌های غیر متظره تکنولوژی پیشرفته
۶- نیاز مبرم سازمان‌ها برای انطباق با تغییر (شواند^۳ و مارکوارد^۴، ص ۳۳).
تغییر هم اکنون گرایش به کاهش توان یادگیری دارد. دانش فعلی به جای اینکه حل مسایل را آسان سازد، مشکلاتی را پیش روی ما قرار می‌دهد، لذا افراد و سازمان‌ها باید شیوه‌های جدید انطباق سازمان‌ها با مسائل را یاد بگیرند. فقط با بهبود ظرفیت یادگیری سازمان‌ها، ما می‌توانیم خود را با تحولات پویا انطباق دهیم.
یادگیری سازمانی باید برابر یا بزرگتر از تغییرات محیطی باشد، در غیر اینصورت سازمان نمی‌تواند ادامه حیات دهد. زوبوف^۵ در کتاب کلاسیک خود تحت عنوان "در عصر ماشین هوشمند" می‌گوید که امروزه سازمان‌ها چاره‌ای ندارند جز اینکه سازمان یادگیرنده بشوند. زیرا یکی از هدف‌های اصلی سازمان‌های یادگیرنده گسترش دانش است نه صرفاً به خاطر خود دانش (مانند دانشگاه‌ها)، بلکه دانشی که به عنوان محور فعالیت‌های تولیدی باقی بماند. یادگیری، اکنون مهارت جداگانه‌ای نیست که فرد قبل از ورود به سازمان کسب می‌کند. همچنین فعالیتی به شمار نمی‌رود که ویژه گروه مدیران باشد. رفتارهایی که نشان دهنده کارآمدی است، به صورت واحد و یکسان هستند. یادگیری محور فعالیت‌های تولیدی است. به عبارت ساده‌تر، یادگیری شکل جدیدی از نیروی کار است (ص ۳۹۵).
بدین ترتیب، در هزاره سوم، شاهد تکامل ساختار و زندگی سازمانی خواهیم بود. تغییرات بی‌حد و

نیستند بلکه شیوه انجام کار سازمان (ارزش‌ها، طرز تفکر، حتی هدف‌ها) نیز دچار دگرگونی شده است. هاریسون^۱ اون^۱ این پیام را در کتاب "سوار بر بیر: تجارت در جهان در حال تغییر" چنین خلاصه کرده است: "زمانی بود که تجارت اصلی کسب و کار، سود و محصول بود. امروزه چیزی فراتر از آن وجود دارد آن این است که یک سازمان یادگیرنده کارآمد باشید." (ص ۱). محصول و خدمت و سود بدون یادگیری مستمر، ممکن نیست. از اینرو اندیشه این است که: تجارت کسب و کار، یادگیری است و بقیه به دنبال آن خواهد آمد.

این امر آنقدر اهمیت دارد که ام‌کی ارنان^۲ یکی از استراتژیست‌های بزرگ، می‌گوید: پیشرفت از طریق ضرورت سرعت، پاسخگویی جهانی، و نیاز به نوآوری مستمر (یا در غیر اینصورت از بین رفتن)، و توانمند شدن با به کارگیری تکنولوژی اطلاعات ممکن است به دست آید اما یادگیری سازمانی تنها راه پایدار برای آبدیده کردن هر سازمانی است (صص ۲۱-۷).

چرا یادگیری سازمانی مهم است؟

امروزه سازمان‌ها با مسائل مهمی مواجه هستند که عبارتند از:

- ۱- تجدید سازمان، تغییر ساختار و مهندسی مجدد برای موفقیت (اگر نه برای ادامه حیات)
- ۲- عدم توانایی دانشگاه‌ها در تامین نیروی انسانی مورد نیاز هزاره سوم
- ۳- مضاعف شدن دانش در هر ۲ تا ۳ سال
- ۴- رقابت جهانی از سوی قدرتمندترین سازمان‌ها

3 - Schwandt

4 - Marquardt

5 - Zuboff

1 - Harrison Owen

2 - M. Kiernan

از هفت پارادایم مندرج در جدول شماره (۱)، برای مشخص شدن پیچیدگی که در دنیای امروز به وجود آمده است و تأثیر شگرفی که بر سازمانها می‌گذارند و یادگیری برای پاسخگویی به آنها حیاتی است، توضیح چهار پارادایم ضروری است

از فیزیک نیوتونی تا فیزیک کوانتومی

تقریباً از سه قرن پیش، جهان و محل کار بر مبنای فیزیک نیوتونی شکل گرفته است، یعنی فیزیک علت و معلولی؛ قابلیت پیش بینی و اطمینان؛ کل و اجزاء مشخص؛ و واقعیت آنچه که دیده می‌شود. فیزیک نیوتونی علم تصمیم‌گیری کمی، تفکر خطی، و آینده‌های قابل کنترل است. بر اساس چارچوب فکری نیوتونی افراد در برنامه‌ریزی پیچیده برای دنیایی که باور دارند قابل پیش بینی است، درگیر هستند. آنها به طور مستمر برای روش‌های عینی درک جهان، جستجو می‌کنند. این روش مکانیکی و سنخ فکر و عمل، حتی با وجود اینکه بیش از ۷۰ سال پیش توسط آلبرت اینشتین و دیگران رد شد (و فیزیک کوانتومی را به جامعه علمی معرفی کردند) بر زندگی غلبه داشت.

فیزیک کوانتومی، از طرف دیگر، توضیح می‌دهد که جهان و هر شی‌ای که در آن است، در واقع، فضاهای وسیع خالی هستند که با میدان‌ها و حرکت‌هایی که ماهیت جهان را تشکیل می‌دهند، پرشده‌اند، بنابراین رابطه بین اشیاء و بین ناظران و اشیاء، آن چیزی است که واقعیت را به وجود می‌آورد. فیزیک کوانتومی از محیط غنی روابط تشکیل شده‌است و دنیایی است پر از آشفتگی و مملو از فرایندها، فیزیک کوانتومی با

حصر در محیط اقتصادی به سبب جهانی شدن و تکنولوژی (به تبع تغییر در پارادایم‌ها) سازمان‌ها را به نوبه خود وادار کرده است که تغییرات عملیاتی را به منظور انطباق و ادامه حیات در دنیای جدید ایجاد کنند.

تغییرات پارادایم‌ها در دنیای امروز

چرا تغییر در انسان‌ها و سازمان‌ها زیاد است و راه حل‌های کنونی کلاً برای چالش‌های فردا تکافو نمی‌کنند؟ جامعه‌شناسان و متخصصان مدیریت هفت تغییر را در پارادایم‌ها که موجب آشفتگی در دنیای امروز و محل کار می‌شوند، مشخص کرده‌اند. (جدول شماره ۱).

جدول شماره (۱): تغییرات پارادایم‌ها

پارادایم	دیروز	فردا
فیزیک	نیوتونی	کوانتومی
دوره	ماشینی / صنعتی	تکنولوژیکی / اطلاعاتی
اقتصاد	ملی	جهانی
تولید	محصولات	دانش
سازمان	فیزیکی	مجازی
تمرکز بر	کارمند	مشتری
وسایل تولید	تولید با استفاده از دستها	تولید با استفاده از مغزها

مأخذ: شواند و مارکوارد، صفحه ۴.

کار فیزیکی، مواد معدنی و انرژی ایفا می کرد) بر عهده دارد. به عبارت دیگر، دانش برای سازمان‌ها از منابع مالی، وضعیت بازار، تکنولوژی، یا هر دارایی دیگر مهمتر شده است. دانش در یک سازمان به عنوان منبع اصلی برای انجام کار به شمار می‌رود. سنت‌ها، فرهنگ، تکنولوژی، عملیات، سیستم‌ها و روش‌ها تماماً بر مبنای دانش و تخصص هستند. به منظور افزایش توانایی‌های کارکنان برای بهبود محصولات و خدمات و تامین خدمات کیفی جهت مشتریان، داشتن دانش ضروری است. به منظور به روز نگهداشتن محصولات و خدمات، سیستم‌ها و ساختارها، و در میان گذاشتن راه‌حل‌های مسائل، نیاز به دانش وجود دارد (شواند و مارکوارد، صص ۱۰ و ۱۱).

نیروی فکری ارزشمندترین دارایی سازمان می‌شود و آن چیزی است که تیغه رقابت در بازار کار به شمار می‌آید. استوارت^۴ اظهار می‌دارد که نیروی فکری قبلاً تا این حد برای سازمان‌ها مهم نبوده است. هر سازمانی به طور روزافزون بر دانش متکی است (حق اختراع، مهارت‌های مدیریت، تکنولوژی، اطلاعات درباره مشتریان و عرضه کنندگان و تجارب قبلی). دانشی که در یک سازمان وجود دارد، می‌تواند برای ایجاد مزیت رقابتی به کار گرفته شود. به عبارت دیگر، دانسته‌های سازمان از مجموعه افراد و اشیاء تیغه رقابتی را در بازار کار به وجود می‌آورد (صص ۶۰ - ۶۴).

سازمان فیزیکی در برابر سازمان مجازی

سازمان در حال دگرگونی است. کارکنان، دیگر در یک اداره کار نخواهند کرد. شرکت‌ها در زمان واحد با یکدیگر هر دو جنبه رقابت و همکاری را دارند. کارکنان

امواج و هولوگرام‌ها^{۱*} و با شگفتی‌ها، به جای پیش بینی‌ها، سرو کار دارد. با درک فیزیک کوانتومی، سازمان‌ها تشخیص می‌دهند که نمی‌توانند با اطمینان پیش‌بینی کنند و تحول، آشفتگی^۲، و پیچیدگی^۳ قسمتی از واقعیت هستند. این فیزیک ما را وادار می‌کند تا سنخ فکر، شیوه تلاش برای حل مسائل، روش سر و کار داشتن با نظم در برابر تغییر، استقلال در برابر کنترل، ساختار مشخص در برابر انعطاف پذیری، و برنامه‌ریزی در برابر جریان روان و سیال را تغییر دهیم.

محصولات در برابر دانش

ثروت و تولید ناخالص ملی کشورها به طور روز افزون بر مبنای دانش و صنایع با تکنولوژی برتر، در حوزه‌هایی چون بیوتکنولوژی، بهداشت، محصولات و خدمات، توریسم، ارتباطات، نرم‌افزار و کاربرد آنها، خدمات مالی و سرگرمی (فیلم، تلویزیون، بازی‌ها) استقرار خواهد یافت. به‌طور کلی دانش بهترین منبع جهانی شده است و اکنون نقش اساسی را (که روزی

* هولوگرافی ممکن است فرایندهایی را به وجود آورد که کل بتواند در تمام اجزاء متجلی شود، به گونه ای که هر جزء نشان دهنده کل باشد

(Gareth Morgan, 1998, Images of Organization, California : Sage Publications, P.71). تکنیک هولوگرافی برای اولین بار در اواسط دهه

۱۹۵۰ توسط Denis Gabor مجارستانی، برنده جایزه

نوبل، ابداع شد.

1 - Hologram

2 - Chaos

3 - Complexity

4 - Stewart

اتخاذ تصمیم قرار می‌دهد، کنترل زیادتری را در مورد سازمان غیر متمرکز اعمال می‌کند.

تحولات مزبور موجب شده است که سازمان‌ها هرچه بیشتر به صورت مجازی درآیند. سازمان مجازی شبکه موقتی است از شرکت‌های مستقل، عرضه‌کنندگان، مشتریان، و حتی رقبا که با تکنولوژی اطلاعات برای سهم شدن در مهارت‌ها، هزینه‌ها، و دسترسی به بازارهای یکدیگر، به هم مرتبط شده‌اند. سپس این شبکه با سایر شرکت‌ها ارتباط یافته است و هر یک توانایی خاص خودش را به این مجموعه وارد می‌کند. سازمان مجازی نه دفتر مرکزی دارد، نه نمودار سازمانی و نه سلسله مراتب یا انسجام عمودی. تیم‌هایی از افراد در شرکت‌های مختلف به‌طور عادی با یکدیگر کار می‌کنند. وقتی که کار انجام شد، سازمان مجازی منحل می‌شود.

تولید با استفاده از دست‌ها در برابر تولید با استفاده از مغزها

دانش، اکنون مواد خام اصلی را برای ایجاد ثروت تأمین می‌کند و به سرعت سرچشمه قدرت شخصی و سازمانی می‌شود. کاردستی با دانش جایگزین شده است. مغز به جای نیروی‌های عضلانی به‌عنوان مهمترین وسیله افزایش بهره‌وری و سود قرار گرفته است. ظرفیت تولید با استفاده از مغز (یعنی دانش ارزشمند) برای سازمان‌ها از منابع مالی، موقعیت بازار، تکنولوژی یا سایر دارائی‌ها مهمتر شده است. محصولات و خدمات استفاده از مغز، بهبود یافته و در طبقه جهانی قرار می‌گیرد.

سازمان‌ها باید کارورزان دانشور^۳ را هر چه بیشتر به کار بگیرند، نه تنها مدیران اجرایی در سطح بالا، بلکه

بدون اینکه هیچگاه یکدیگر را دیده باشند با هم همکاری می‌کنند. کارکنان دفاتر مرکزی ممکن است کمتر از ۱٪ نیروی کار شرکت باشند.

سازمان‌ها از تلاش بر کیفیت در دهه ۱۹۸۰ به فرایندهای مهندسی مجدد در دهه ۱۹۹۰ و سپس به دگرگونی‌های خود سازمان در دهه اول هزاره سوم روی آورده‌اند. آنها تلاش می‌کنند تا با تغییر مستمر و تجدید سازمان، طراحی مجدد مشاغل یا مهندسی مجدد، عملکرد را بهبود دهند.

دوره تقسیم کار به فعالیت‌ها و اجزای کوچکتر به سر آمده است. در عوض تیم‌هایی از کارکنان، مسئول فرایندهای کلیدی کسب و کار، از شروع تا پایان هستند. سرعت تغییر موجب شده است که بسیاری از سازمان‌ها فرایندهای کلیدی‌شان را مهندسی مجدد کنند.

شرکت‌ها حول محور آنچه به بهترین شکل انجام می‌دهند سازماندهی می‌کنند. بنابراین ساختار را بر اساس قابلیت‌های محوری (به جای محصول یا بازار) تنظیم می‌نمایند. ارشیتکت سازمانی شرکت‌ها بر اساس تیم‌های کاری مستقل و اتحادهای استراتژیک^۱ تجلی نموده است. در چنین سازمان‌هایی آنچه که جزو کار اصلی به شمار نمی‌رود، به بیرون واگذار می‌شود^۲ یا با به کارگیری کارکنان موقت انجام می‌گیرند.

پیشرفت در تکنولوژی اطلاعات که در بالا به آن اشاره شد؛ انتقال اطلاعات؛ ظرفیت ذخیره‌سازی اطلاعات؛ ارتباطات پیچیده‌تر در میان کاربران، قدرت کامپیوتری بیشتری را موجب شده است. این نوآوری، در حالی که اطلاعات لازم را در اختیار مدیران محلی برای

1 - Strategic Alliances

2 - Outsourcing

3 - Knowledge Worker(s)

بتوانند بهتر و سریعتر از موفقیت‌ها و شکست‌های داخل و خارج از سازمان خود یاد بگیرند. سازمان‌ها نیاز دارند تا به طور مستمر خودشان را به سازمان‌هایی که افراد و گروه‌ها به صورت کواتومی بر قابلیت‌های تولیدی و انطباق خود می‌افزایند، تغییر دهند. سازمان‌های امروز فقط در صورتی که ظرفیت یادگیری خود را بالا ببرند، می‌توانند از «مرگ دایناسور مانند» (مخلوقی که نتوانست خود را با محیط در حال تغییر وفق دهد و از بین رفت) اجتناب کنند.

یادگیری سازمانی چیست؟

پروبت^۲ و بوچل^۳ می‌گویند یادگیری سازمانی عبارت است از فرایندی که دانش و ارزش‌های سازمان در جهت بهبود توانایی مشکل‌گشایی و ظرفیت برای اقدام تغییر می‌کند. توانایی افراد برای یادگیری در اینجا مورد بحث نیست. درک اینکه چگونه سازمان‌ها به طور کلی می‌توانند یاد بگیرند، مشکل است. در تحلیل نهائی، یک سازمان از افراد تشکیل شده است و آنها کسانی هستند که یاد می‌گیرند. با وجود اینکه رابطه بین یادگیری در سطح سازمانی و یادگیری فردی کاملاً قابل درک نیست، ولی می‌توان گفت که یادگیری فردی پیش شرط یادگیری سازمانی است. بنابراین، اعضای سازمان محور اصلی یادگیری سازمانی هستند (ص ۱۵).

یادگیری سازمانی از طریق افراد و تعاملشان که مجموعاً یک کل متفاوت را به وجود می‌آورند و قابلیت‌ها و ویژگی‌های خاص خودش را دارد، تحقق می‌یابد. یادگیری به وسیله یک سیستم اجتماعی، با

کارکنان در تمام رده‌ها باید تحصیلات بالا داشته باشند، در جامعه بعد از تولید^۱، دانش صرفاً منبع دیگری در کنار عوامل سستی تولید (زمین، کار و سرمایه) نیست. آن تنها منبع معنی دار در نیروی کار امروزی است. در اقتصاد مبتنی بر دانش، کارورزان دانشور، بزرگترین سرمایه و منبع تفکر سازمان به شمار می‌روند.

یادگیری سازمانی برای ادامه حیات یک ضرورت است

تغییرات مدل‌های اصلی (پارادایم) که به آنها اشاره شد، دنیای کار را دگرگون ساخته‌اند، به گونه‌ای که سازمان‌های «دایناسوری» برای حل و فصل چالش‌های جدید، دیگر نمی‌توانند به این تغییرات پاسخ دهند. همان‌گونه که ایششتین گفته است، مسائل جدید نمی‌توانند با استفاده از همان ساختارها، طرز تفکرها یا دانشی که در گذشته سازمان‌ها به کار می‌گرفتند، حل و فصل شوند.

امروزه، تعداد روزافزونی از افراد سازمانی به‌طور دائم التزاید آگاه می‌شوند که دانش، استراتژی‌ها، سبک رهبری و تکنولوژی دیروز به موفقیت در دنیای فردا منجر نمی‌شود. برای شرکت‌ها به وضوح مشخص شده است که اگر می‌خواهند در محیطی که تغییرات تکنولوژی سریع، تغییرات اجتماعی گسترده و رقابت رو به تزاید را در برمی‌گیرد به‌طور موفقیت آمیز عمل کنند، باید ظرفیت خودشان را برای یادگیری بالا ببرند.

برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در دنیای امروز، سازمان‌ها درک کرده‌اند که باید شیوه انجام کار را تغییر دهند و حتی روش یادگیری خود را دگرگون سازند. آنها نیاز دارند تا قابلیت یادگیری بالائی را گسترش دهند و

2 - Probst

3 - Buchel

1 - Postmanufacturing Society

سهیم شدن در دانش، باورها یا مفروضات میان افراد و گروه‌ها مربوط است.

یکی از طرقی که تفاوت بین یادگیری فردی / گروهی و سازمانی نشان داده می‌شود، ملاحظه عملکرد یک سازمان نظیر تیم بسکتبال یا ارکستر است. اجرای سمفونی، یا برنده شدن در یک بازی بسکتبال، نمی‌تواند به افراد به تنهایی نسبت داده شود، یا حتی دانش و مهارت‌های افراد را جمع کرد. بلکه عملکرد حاصل از دانستن چگونگی انجام کار است که در کل گروه کار استقرار دارد (مارکوارد، ص ۳۷). سؤالی که وجود دارد این است که گروه کار یا سازمان چگونه یاد می‌گیرد. در قسمت بعد در این باره بحث خواهد شد.

انواع یادگیری سازمانی

چهار نوع یادگیری یا روشی که سازمان یاد می‌گیرد، وجود دارد: یادگیری انطباقی (سازگارانه)^۴، یادگیری در نتیجه پیش‌بینی (پیش‌بینانه)^۵، یادگیری حاصل از بازتاب انتقادی^۶ مفروضات (فعالانه) و یادگیری حاصل از عمل (عمل‌گرایانه)^۷. این روش‌ها از یکدیگر منفک نیستند و سازمان‌ها (یا افراد) ممکن است از یک یا چند روش در آن واحد استفاده کنند.

یادگیری انطباقی زمانی انجام می‌یابد که یک فرد یا سازمان از تجربه و بازتاب کارهایش یاد بگیرد. فرایند این نوع یادگیری عبارت است از: (۱) سازمان در جهت نیل به هدفهایش دست به فعالیتی می‌زند، (۲) فعالیت از

مجموع فرایند یادگیری افراد و نتایج این فرایندها نمی‌تواند برابر باشد. در هر حال، فرایندهای یادگیری فردی و نتایج، پیش شرط‌های یادگیری سازمانی هستند و مبنای مهمی را برای آن به‌وجود می‌آورند (برویست و بوچل، ص ۱۷؛ لِسِم، ص ۳۳).

تفاوت بین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی

ری استاتا^۲ رئیس شرکت انالوگ دی وایسز^۳ بین یادگیری سازمانی و یادگیری فردی و تیمی از دو جهت قائل به تفکیک است. اول اینکه؛ یادگیری سازمانی از طریق چشم انداز مشترک، دانش و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان انجام می‌شود. دوم اینکه؛ یادگیری سازمانی بر اساس دانش و تجربه گذشته، یعنی بر مبنای حافظه سازمان که مبتنی بر مکانیزم‌های نهادی است. (خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌های صریح مورد عمل در سازمان) برای کسب دانش به کار گرفته می‌شود (مارکوارد، ص ۳۷).

با وجود این، یادگیری فردی و گروهی و یادگیری سازمانی با هم ارتباط دارند. یادگیری سازمانی بیش از مجموع یادگیری فردی و گروهی است. علی‌رغم اینکه افراد و گروه‌ها کارگزارانی هستند که یادگیری سازمانی از طریق آنها باید انجام شود، اما فرایند یادگیری به‌طور بسیار وسیعتر، از مجموعه تغییرهای اجتماعی، سیاسی و ساختاری تحت تاثیر قرار می‌گیرد. یادگیری سازمانی با

4 - Adaptive Learning

5 - Anticipatory Learning

6 - Deutero Learning

7 - Active Learning

1 - Lessem

2 - Ray Stata

3 - Analog Devices

سازمان. یادگیری حاصل از عمل زاینده افکار رجینالد ریوانز^۲ یکی از آرشیوتکتهای اولیه مفهوم سازمان یادگیرنده است. او عناصر یادگیری حاصل از عمل را ۵۰ سال پیش توسعه داد. از نظر ریوانز یادگیری بدون عمل و عمل بدون یادگیری وجود ندارد. معادله یادگیری عبارت است از: یادگیری = دستور برنامه ریزی شده (یعنی دانش مورد استفاده در وضع فعلی) + طرح سؤال در مورد آنچه که هنوز شناخته نشده است. یادگیری حاصل از عمل مبتنی بر تجربه و دانش یک فرد یا گروه است و طرح سؤالی که منتج به دانش جدید شود (مارکوارد، صص ۳۹ - ۳۷؛ فالمر^۳، کیس^۴ و کی ز^۵، صص ۲۰ - ۷) در هر حال، برای بهره گیری از هر یک از روش‌های مزبور، مهارت‌های یادگیری حائز اهمیت است.

مهارت‌های یادگیری

پیتر سنگه در کتاب کلاسیک خود پنج نظام یادگیری یا مهارت را که موجب تسهیل تغییر شرکت به یک سازمان یادگیرنده می شود، به این شرح بیان کرده است: خبرگی یا مهارت فردی^۱، یادگیری تیمی^۶، مدل‌های ذهنی^۷، چشم انداز^۸ مشترک و تفکر سیستمی^۹.

2 - Reginald Revans

3 - Fulmer

4 - Gibbs

5 - Keys

6 - Personal Mastery

7 - Team Learning

8 - Mental Models

9 - Shared Vision

10 - Systems Thinking

لحاظ داخلی یا بیرونی نتیجه ای را حاصل می سازد، (۳) تغییر حاصله از نظر انطباق با هدف تحلیل می شود، (۴) اقدام جدید معمول یا اقدام قبلی اصلاح می گردد. یادگیری انطباقی را می توان به این شرح ترسیم نمود:

اقدام → نتیجه → کسب اطلاعات درباره نتیجه → بازتاب

یادگیری حاصل از پیش بینی وقتی محقق می شود که سازمان از آنچه در مورد آینده انتظار دارد، یاد می گیرد. این روش یادگیری یک نگرش چشم انداز = بازتاب - اقدام است که بر اساس آن سازمان سعی دارد از نتایج منفی اجتناب کند و با مشخص کردن بهترین فرصت‌های آینده و همچنین کشف شیوه‌هایی برای دستیابی به آن، در جهت یادگیری گام بر می دارد. این نگرش برنامه ریزی به عنوان یادگیری از نظر بعضی از سازمان‌ها نظیر شرکت رویال داچ شل^۱ یک استراتژی بسیار ارزشمند برای یادگیری جهانی و موفقیت به شمار می رود. شرکت توانست از این طریق به مساله بحران نفت در زمستان سال ۷۴-۱۹۷۳ بهتر از رقبای پاسخ دهد.

یادگیری حاصل از بازتاب انتقادی در این روش سازمان مفروضاتی را که قطعی تلقی کرده است مورد نقد و بررسی قرار می دهد. وقتی که یک سازمان در این نوع یادگیری درگیر می شود، اعضایش زمینه های قبلی سازمان را می شناسند و پی می برند کدام اقدامات موجب تسهیل یا مانع یادگیری شده است. لذا استراتژی‌هایی برای یادگیری ابداع می کنند و از نتایج آن سازمان یاد می گیرد.

یادگیری حاصل از عمل یکی از ابزارهای ارزشمند برای سازمان است. این نوع یادگیری یعنی تلاش آگاهانه و تعمدی برای بازنگری و بازتاب اقدامات افراد یا

1 - Royal Dutch Shell

مدل‌های ذهنی بنا بر تعریف سنگه، عبارت است از مفروضات پایه و حک شده در ذهن، باورهای عمومی یا حتی تصاویر و برداشت‌های کلی که بر فهم و درک ما از جهان و نیز بر افعال و اعمالمان اثر می‌گذارد. به عنوان مثال، هر یک از ما ممکن است مدل ذهنی متفاوتی از مدرسه، پدر یا دولت بر مبنای تجارب قبلی، ادراکات یا نحوه رشد و پرورش خود، داشته باشیم.

مدل‌های ذهنی از آنچه که می‌توان یا نمی‌توان در وضعیت‌های مختلف انجام داد از فردی تا فرد دیگر عمیقاً متفاوت است و به گونه‌ای در ذهن جای گرفته‌اند که تغییر آنها مشکل است. در واقع باید آینه را به سوی درون گرفت و مفروضات حک شده در ذهن را به محک ارزیابی و بازنگری گذارد (یادگیری حاصل از بازتاب انتقادی، مفروضاتی که قطعی تلقی کرده ایم).

مدل‌های ذهنی ممکن است شامل تعمیم‌های بسیار ساده باشند، مانند این باور که «به مردم نمی‌توان اعتماد کرد» یا «کارمندان دولت اصولاً اهل کار نیستند» یا اینکه بسیار پیچیده باشند مانند اعتقادات ما درباره کشش‌ها و واکنش‌ها و روابط بین دولت‌ها. در هر حال آنچه از اهمیت برخوردار است نقش مدل‌های ذهنی در عملکرد ما است. اگر قبول کنیم که به مردم نمی‌توان اعتماد کرد، طبعاً همه ابعاد رفتار ما با مردم براساس بی‌اعتمادی شکل می‌گیرد.

چشم انداز مشترک برای ساخت و پرداخت یک سازمان یادگیرنده اهمیت حیاتی دارد. این چشم انداز، کانون و منبع انرژی و تحرک لازم برای یادگیری مشترک است. بدون داشتن چشم انداز مشترک، سازمان می‌تواند یادگیری انطباقی داشته باشد، اما یادگیری خلاق وقتی مقدور است که افراد در طلب چیزی باشند که برای آنها دارای اهمیت است. چشم انداز مشترک نمی‌تواند یک فرایند مکانیکی باشد. بلکه باید کل شخصیت هر یک از

سلطه فردی به سطح خاصی از چیرگی مشابه استاد کاری دلالت دارد که به یادگیری در طول عمر پایبند است به طوری که به نحو مستمر مهارت‌هایش را بهبود می‌دهد و تکمیل می‌کند. از نظر سنگه، سلطه فردی به عنوان سنگ بنای ضروری سازمان یادگیرنده ملحوظ شده است، زیرا تعهد سازمانی به یادگیری و داشتن ظرفیت برای آن به افراد سازمان وابسته است.

چارلز هندی مفهوم دیگری را مرادف با سلطه فردی به کار می‌برد و آن فرض کفایت^۱ است و بدین معنی است که از هر فرد انتظار می‌رود تا حداکثر قابلیتش با حداقل نظارت و سرپرستی، عملکرد داشته باشد. این ایده، جوهره اصلی حرفه‌گرایی است. فرض کفایت در سازمان‌های حرفه‌ای، چیزی است که آنها را برای افراد مستعد جالب می‌سازد، یعنی یک عامل مهم برای سازمان‌هایی که در جستجوی جلب و جذب بهترین‌ها هستند (صص ۶۰ - ۵۰).

یادگیری تیمی بر فرایند توازن و توسعه ظرفیت یک تیم به ایجاد یادگیری و نتایجی که اعضای آن جستجو می‌کنند، تأکید می‌نماید. بیشتر گروه‌ها یاد نمی‌گیرند. ویژگی‌های اساسی گروه‌هایی که همراستا نیستند یأس و ناامیدی و ائتلاف انرژی است. افراد ممکن است فوق العاده سخت کوش باشند اما تلاش و سخت کوشی، بهره‌وری و اثربخشی گروه را افزایش ندهد.

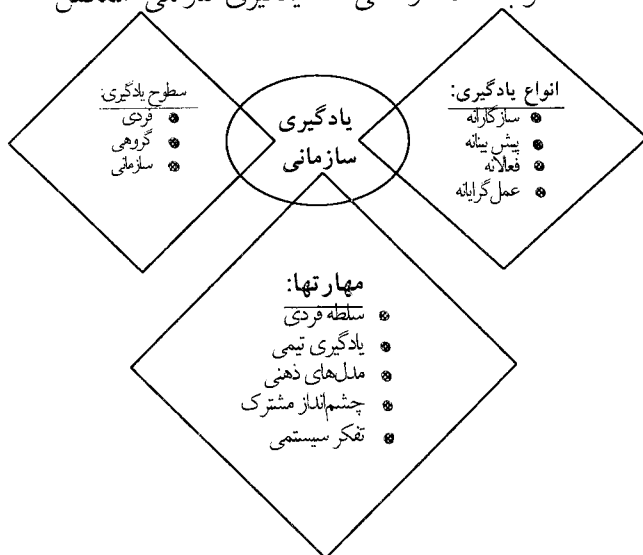
بالعکس، وقتی یک تیم همراستا باشد، جهت مشترک بروز می‌کند و انرژی افراد هماهنگ می‌شود و ائتلاف انرژی کمتر وجود دارد. در حقیقت سنگه می‌گوید: همراستایی کوشش‌ها به گروه نیروی هم‌افزا (سینرژی) می‌دهد، مانند تراکم شعاع‌های نورانی در لیزر و نه انوار پراکنده در لامپ روشنایی (صفحه ۲۳۴).

1 - Assumption of Competence

گرفته می شود تا هم یادگیری و هم بهره وری را بهینه سازد. به دیگر سخن، سازمان یاد می گیرد که در شرایط نرفقار نو داشته باشد.

نکته با اهمیت این است که به تفاوت بین دو اصطلاح «یادگیری سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» توجه کنیم. در بحث سازمان یادگیرنده، ما روی «چه» تاکید می نمایم و درباره سیستمها، اصول، و ویژگیهای سازمانهایی که به صورت یک مجموعه یاد می گیرند و تولید می کنند، بحث می کنیم. از طرف دیگر، یادگیری سازمانی به این امر مربوط می شود که «چگونه» یادگیری سازمانی رخ می دهد (یعنی مهارت‌ها و فرایندهای ایجاد و به کارگیری دانش).

به عبارت دیگر، تفاوت بین این دو اصطلاح می تواند به بهترین وجه به وسیله «فرایند» و «محصول» توضیح داده شود. «سازمان یادگیرنده» نشان دهنده مقصد مطلوب است، در حالی که «یادگیری سازمانی» منعکس



شکل (۱) - سیستم‌های فرعی یادگیری سازمانی

ماخذ: مارکوارد، ص ۳۰.

اعضای سازمان را درگیر کند (پیتر کلین^۱ و برنارد ساندرز^۲، ۱۹۹۸).

چشم‌انداز وقتی مشترک است که افراد تصویری مشترک را از آینده مطلوب داشته باشند و تعهدی متقابل نسبت به دستیابی به آن احساس کنند. چشم‌انداز مشترک مستلزم پیوند میان افراد از طریق آمال مشترک است و قدرت چشم‌انداز مشترک به سبب همین همبستگی است.

تفکر سیستمی به اعتقاد سنگه وسیله انسجام و هماهنگی مجموعه نظام‌های معرفت برای یادگیری است. جهت‌گیری سیستمی به ما می آموزد که کل چیزی بیش از جمع ساده اجزاء است. به عبارت دیگر، تفکر سیستمی یادگیری برای دیدن «کل» هاست، چهارچوبی است برای دیدن روابط میان اشیاء، وسیله‌ای برای دیدن الگوی تحول و نه تقاطعی ایستا (آذرهوش، جزوه درس مدیریت سازمان‌های پیچیده). در هر حال، یادگیری سازمانی فرایندی است که به سازمان یادگیرنده منتج می شود.

سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به صورت جمعی یاد می گیرد و به طور مستمر خود را تغییر می دهد تا دانش بهتر به منظور موفقیت در دنیای در حال تغییر جمع آوری کند، مدیریت نماید و به کار گیرد. (مارکوارد، ص ۱۹). به تعبیر دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می یابد و اصلاح می شود (الوانی، صص ۱۰-۱). این سازمان کارکنان را توانمند می سازد تا همچنان که کار می کنند یاد بگیرند. تکنولوژی به کار

1 - Peter Kline

2 - Bernard Saunders

کننده فرایندهای انسانی پویایی است که برای افزایش ظرفیت شناختی کل سازمان ضروری است (جان دنتون، ص ۳).

آیا وجه تمایز بین این دو اصطلاح دارای اهمیت است؟ پاسخ به این سؤال در توانایی یا عدم توانایی سازمان جهت اعمال اقدامات لازم برای دستیابی به مقصود نهایی است (یعنی سازمان یادگیرنده). این امر یکی از مسائل مرتبط در جهت حرکت از تئوری یادگیری سازمانی به عملیات یک سازمان یادگیرنده، بوده است. وقتی یک مدیر مطلبی درباره یادگیری سازمانی مطالعه می‌کند، او بلافاصله سعی دارد (بدون داشتن پلی از تئوری به عمل) نتیجه نهایی را به کار گیرد. نکته قابل تأمل این است که برای تبدیل به یک سازمان یادگیرنده شدن، مدل پویای یادگیری سازمانی را (به جای مدل ایستا) باید در نظر گرفت. سیستم‌های فرعی یادگیری سازمانی را می‌توان به صورت شکل (۱) منعکس نمود. به این ترتیب یادگیری سازمانی فقط یک بعد یا عنصر یک سازمان یادگیرنده است.

سازمان یادگیرنده دارای ابعاد و ویژگی‌های مهم دیگری است که عبارتند از:

- یادگیری به وسیله سیستم سازمانی به طور کلی انجام می‌شود و تقریباً به مثابه آن است که سازمان یک مغز دارد.
- اعضای سازمان به اهمیت حیاتی یادگیری در سراسر سازمان، برای موفقیت کنونی و آینده سازمان واقفند.
- یادگیری یک فرایند کاربردی استراتژیکی مستمر است و با کار سازمان همخوانی و انسجام دارد.

- تمرکز بر خلاقیت و یادگیری خلاق است.
 - تفکر سیستمی از مبانی تلقی می‌شود.
 - افراد به طور مستمر به منابع اطلاعات و داده‌ها که برای موفقیت سازمان دارای اهمیتند دسترسی دارند.
 - فرهنگ سازمان یادگیری فردی و گروهی را تشویق می‌کند و به آن پاداش می‌دهد.
 - شبکه کارکنان نوآوری دارد و در داخل و خارج سازمان به صورت یک مجموعه واحد، عمل می‌کند.
 - تغییر مشتاقانه مورد پذیرش قرار می‌گیرد و موفقیت‌های غیر متظره و حتی شکست‌ها به عنوان فرصت برای یادگیری تلقی می‌شوند.
 - هر فردی با تمایل وافر برای کیفیت و بهبود مستمر به پیش می‌رود.
 - قابلیت‌های محوری برای تولید محصولات و خدمات به خوبی توسعه یافته و مشخص شده‌اند.
 - سازمان یادگیرنده قادر است تا به طور مستمر خود را برای پاسخگویی به محیط متغیر تطبیق دهد، نو سازد و تجدید حیات نماید. (مارکوارد، صص ۲۰ - ۱۹؛ گو^۲، صص ۲۲ - ۱۵؛ فالمر و کی ز، صص ۳۲ - ۲۱؛ بلاسن^۳، صص ۳۱۳).
- این ویژگی‌ها قسمتی از مدل سیستمی سازمان یادگیرنده هستند و از پنج سیستم مرتبط به هم که یکدیگر را حمایت می‌کنند تشکیل شده است (شکل ۲).

2 - Swee C. Goh

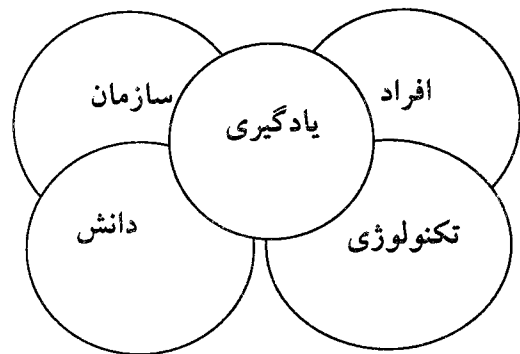
3 - Alan Belasom

1 - John Denton

بالقوه، تکنولوژی، افراد و منابع جداگانه استفاده را به عمل آورد. به‌زعم بعضی از اندیشمندان مدیریت، تحقق یادگیری سازمانی به عوامل زیادی بستگی دارد و در بین آنها یادگیری تیمی و انتقال به تفکر سیستمی متغیرهای کلیدی محسوب می‌شوند (رهنورد، صص ۲۲-۱۱).

نکته مهم دیگر این است که هیچ سازمانی هرگز به طور کامل یادگیرنده نخواهد شد. این امر همچون تعالی آدمی است. انسان در سفر به سوی تعالی گام‌های لازم را باید بردارد و مرارت‌های ممکن را تحمل نماید، اما هرگز کاملاً متعالی نمی‌شود. تغییر همیشه ادامه دارد و لذا نیاز به یادگیری هیچگاه پایانی ندارد. آنچه که سازمان یادگیرنده متفاوت از سازمانی که یاد نمی‌گیرد، انجام می‌دهد، تمرین و انجام نظام‌های معرفت و اصول یادگیری در هر پنج سیستم فرعی است.

اما با این اخطار در ذهن، بعضی رهنمودها و جهت‌گیری‌های روشن وجود دارد که می‌توان به سازمان‌ها توصیه کرد تا به این سفر دست بزنند. تجزیه و تحلیل گام‌هایی که شرکت‌ها برای دستیابی به سازمان یادگیرنده طی نموده‌اند، نشان می‌دهد که استراتژی‌ها و توالی اقداماتی وجود دارد که آنها توانسته‌اند به طور موفقیت آمیز از نردبان یادگیری سازمانی بالا بروند. مقصد و تعهد برای حرکت به سوی سازمان یادگیرنده (و نه خوش اقبالی یا شرایط) سفر آنها را با توفیق قرین ساخته است. ذیلاً ۱۵ گام برای صعود از نردبان یادگیری سازمانی ذکر می‌شود. با وجود اینکه در اینجا فهرستی از گام‌ها یا اقدامات ارائه می‌شود، لکن باید بخاطر داشت که آنها امکانات را نشان می‌دهند و نسخه تجویزی قطعی تلقی نمی‌شوند. مدیریت سازمان است که تعیین می‌کند دقیقاً چه راهی ممکن است در سازمان متبوع بهترین مسیر باشد.



شکل (۲): مدل سیستمی سازمان یادگیرنده

ماخذ: مارکوارد، صص ۲۱.

گام‌های لازم برای حرکت به سوی سازمان یادگیرنده

مارکوارد در کتاب «ایجاد سازمان یادگیرنده»^۱ گام‌های لازم به منظور تبدیل به یک سازمان یادگیرنده را برشمرده است. وی معتقد است که سازمان یادگیرنده شدن چالشی است که درک و تعهد برای به حرکت درآوردن هر پنج سیستم فرعی (مندرج در شکل ۲) سازمان یادگیرنده را می‌طلبد. این کار ساده‌ای نیست، اما هیچ کار مهم دیگری برای حصول اطمینان از ادامه حیات و موفقیت سازمان در محیط امروزی وجود ندارد.

هیچ راه منحصر به فرد تضمین شده‌ای برای سازمان یادگیرنده شدن موجود نیست. هر سازمانی باید یک ساختار که بهترین تناسب را با افراد سازمان، تاریخچه، مبانی مهارت‌ها، تکنولوژی، مأموریت، و فرهنگ داشته باشد، به وجود درآورد. به عبارت دیگر سازمان باید در این سفر به سوی سازمان یادگیرنده شدن از توانایی‌های

۱ - Building the Learning Organization

در هر حال، هیچ سازمانی نمی تواند بدون یادگیری در عصر تحولات ناپیوسته و در دنیای رقابت افزای کنونی توفیق یابد. با وجود این بسیاری از سازمانها از جمله بعضی از سازمانهای کشور خودمان هنوز به نحو بایسته واقف نشده اند که یادگیری را به عنوان یک اولویت در موفقیت بلند مدت تلقی کنند و در این راه موانع عمده ای وجود دارد. اگرچه شمارش موانع یادگیری سازمانی در کشورمان، منوط به تحقیق است، اما به نظر می رسد که عمدتاً و به طور اجمال بتوان آنها را به شرح زیر ذکر نمود:

۱- عدم وجود توجه و ارتباط بین پنج سیستم فرعی مدل سیستمی سازمان یادگیرنده: افراد، سازمان، تکنولوژی، دانش، و یادگیری

۲- فقدان چشم انداز یادگیری سازمانی

۳- عدم وجود فرهنگ یادگیری مستمر و بهبود

۴- نبودن استراتژی‌هایی برای یادگیری در سراسر سازمان

۵- وجود بوروکراسی (به مفهوم تشریفات زائد

اداری) و فقدان مسیر ملایم برای ساختار سازمانی

۶- آشنایی کافی نداشتن با مبانی تواناسازی کارکنان

۷- فقدان آشنایی با مبانی مدیریت دانش و وجود

موانع عقیدتی و روانی برای مستند کردن امور و

مسائل سازمان به منظور یادگیری از موفقیتها و

عدم توفیق سازمان

۸- عدم وجود نظام کافی برای تشویق و ایجاد انتظار

برای افزایش یادگیری در سطح فردی، گروهی و

سازمانی

۹- وجود ارتباط ناکافی بین صنعت و مشاوران

مدیریت به منظور کاربردی تر کردن مهارت‌های

یادگیری (سلطه فردی، یادگیری تیمی، مدل‌های

ذهنی، چشم انداز مشترک و تفکر سیستمی).

همان‌طور که ذکر شد، وقوف بیشتر به این موانع و

نارسائی‌ها مستلزم انجام تحقیقات تفصیلی است. اما تأکید

۱- تعهد داشتن برای حرکت به سوی سازمان یادگیرنده

۲- ایجاد ارتباط بین یادگیری و نوع و عملیات کسب و کار

۳- ارزیابی قابلیت سازمان در هر سیستم فرعی (پنج سیستم مندرج در شکل ۲)

۴- در میان گذاشتن چشم انداز یادگیری سازمانی

۵- تشخیص اهمیت سیستم‌های تفکر و اقدام

۶- مدل تعهد یادگیری قرار گرفتن رهبران سازمان و نشان دادن آن.

۷- انتقال فرهنگ سازمان به یادگیری مستمر و بهبود

۸- استقرار استراتژی‌هایی برای یادگیری در سراسر سازمان

۹- متوقف کردن بوروکراسی (به مفهوم تشریفات زائد اداری) و ایجاد مسیر ملایم برای ساختار سازمانی

۱۰- توان افزائی و قدرتمند کردن کارکنان

۱۱- تلاوم و توسعه یادگیری سازمانی به کل کسب و کار (سراسر سازمان)

۱۲- به دست آوردن و کاربرد تکنولوژی پیشرفته برای یادگیری به بهترین وجه

۱۳- تشویق و انتظار افزایش یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی

۱۴- یادگیری بیشتر درباره سازمان‌های یادگیرنده

۱۵- سازگاری، بهبود و یادگیری مستمر (کافمن^۱ و

سنگه، صص ۴۳ - ۱۵؛ مارکوارد، صص ۱۹۱ -

۱۷۹؛ کلین و ساندرز، کوبین^۲ و اسپریتزر^۳، صص

۴۹ - ۳۷؛ لندن و اسمیتز، صص ۱۵ - ۳).

1 - Kofman

2 - Quinn

3 - Spreitzer

نتیجه گیری

امروزه سازمان‌های ما چاره‌ای ندارند جز اینکه به سمت سازمان یادگیرنده حرکت نمایند. در دنیایی که به طور روزافزون، می‌رود که اقتصاد و تجارت جهانی را بیشتر و بیشتر گسترش دهد، سازمان‌هایی موفق خواهند شد که استراتژی‌هایی برای یادگیری داشته باشند و آنها را در سراسر سازمان توسعه و تعمیق بخشند، در غیر اینصورت ادامه حیات شان در محیط جدید با اشکال مواجه می‌شود.

بنابراین به مدیران عالی توصیه می‌شود که این پیام را به طور جدی و متعهدانه به مسئولان رده‌های پایین‌تر سازمان انتقال دهند و قویاً بخواهند که یادگیری سازمانی را به عنوان یک استراتژی قلمداد کنند. تغییرات و تحولات در دنیای امروز بقدری سریع است که تغییرات ناپیوسته نامیده شده است، یعنی مشابه تغییرات گذشته نیستند که برای رویارویی با آنها بتوان از تجارب قبلی، استفاده نمود، بلکه باید سازمان یاد بگیرد که در شرایط نو رفتار نو داشته باشد. این نکته برای سازمان‌های خصوصی و دولتی هر دو اهمیت دارد. بخش دولتی مسئولیت سنگین تری را بر دوش دارد و با هزینه‌های شهروندان اداره می‌شود. مضافاً اینکه باید توانایی هدایت و رهبری بخش خصوصی را نیز داشته باشد.

نتیجه اینکه به تبع تغییرات ناپیوسته، سازمان‌های ما باید از چند نظریه که عمدتاً طی دهه اخیر ارائه شده‌اند استفاده کنند تا بتوانند ادامه حیات دهند و توفیق یابند.

نخست در توانا سازی کارکنان^۱ خود تلاش وافر معمول دارند. دیگر این که با یادگیری سازمانی به سمت

و خواست جدی و پیگیر و فراگیر مدیران ارشد زمینه را برای بررسی و به کار بردن یافته‌ها فراهم خواهد نمود. در هر حال، یک آزمون تعهد به یادگیری که به وسیله "مرکز یادگیری مدیریتی و شبیه سازی کسب کار"^۲ توسعه یافته است، می‌تواند برای مدیران عالی اجرائی و سایر مدیران از طریق تنظیم بیانیه رسالت برای سازمان یادگیرنده (فالمر، گیس، کی، ز، صص ۲۰ - ۷) به عنوان گامی مؤثر در این راستا تلقی شود.

بیانیه رسالت برای سازمان یادگیرنده

دنیای تحول می‌یابد و ما نمی‌توانیم آن را متوقف سازیم. محصولات، تغییر خواهند کرد؛ بازارها دگرگون می‌شوند؛ مشتریان تغییر می‌کنند؛ و بعضی از کارکنان، از سازمان‌ها جدا می‌شوند، اما این چیزها تغییر نخواهند کرد:

- ما از رقبايمان سریعتر یاد می‌گیریم.
 - ما از عرضه کنندگان و مشتریانمان می‌آموزیم.
 - ما در سراسر سازمان از بالا تا پایین یادگیری را سرلوحه کار خود قرار می‌دهیم.
 - ما سوالات بجا و مناسب مطرح می‌کنیم و یادگیری حاصل از عمل را به کار می‌بریم.
 - ما آینده را پیش بینی می‌کنیم و سناریوهایی برای یادگیری از آنها تنظیم می‌نمائیم.
 - ما آنچه یاد می‌گیریم به کار می‌بریم و از نحوه عمل نیز یاد می‌گیریم.
 - ما سریعتر از محیط مان تغییر می‌کنیم.
- بنابراین ما ادامه حیات می‌دهیم و کامیاب خواهیم بود.

پیشرفته صنعتی معمول است، با ارتباط نزدیک سازمان‌ها با دانشگاه‌ها و منابع دانش و همکاری نظریه پردازان و دست اندرکاران سازمانی متحقق خواهد شد.

سازمان یادگیرنده حرکت نمایند، سوم مدیریت دانش را با اهمیت تلقی کنند. تا در هر حالتی سازمان بتواند از اطلاعات و دانش موجود در سازمان، مسائل گوناگون را حل و فصل کند. این اقدامات همچنانکه در کشورهای

منابع

- ۱- آذرهوش، فریدون (۱۳۷۵)، جزوه درسی "مدیریت سازمانهای پیچیده".
- ۲- الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۳) "سازمانهای کامیاب امروز، سازمان یادگیرنده و دانش آفرین"، مدیریت دولتی، شماره ۳۶ و ۲۷.
- ۳- رهنورد، فرج الله (۱۳۷۸)، "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده"، مدیریت دولتی، شماره ۴۳.
- ۴- هندی، چارلز، (۱۳۷۸)، «مدیریت سازمانهای یادگیرنده»، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، مدیریت و توسعه، شماره ۲، صص ۶۰-۵۰.
- 5- Baldwin, Timothy, Comden Danielson and William Wiggernhorn (1997), "The evolution of Learning Strategies in organizations : From Employee Development to Business Redefinition" Academy of Management Executives, Vol. 6, No 9.
- 6- Belason, Alan (2000) , "Leading The Learning Organizations" NewYork: State University of NewYork Press.
- 7- Denton, John (1998), "Organizational Learning and Effectiveness", NewYork, Routledge.
- 8- Fulmer, Robert and Bernard Keys (Autumn 1998), "A Conversation with Chris Argyris: The Father of Organizational Learning; Organizational Dynamics.
- 9- Fulmer, Robert, Philip Gibbs and Bernard Keys (Autumn 1998) , "The Second Generation Learning Organizations: New Tools for Sustaining Competitive Advantage" Organizational Dynamics.
- 10- GoH, Swee C (Spring 1998), "Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks", SAM Advanced Management Journal.
- 11- Kiernan, M (1993), "The New Strategic Architecture : Learning to Compete in the 21st Century" , Academy of Management Executive, Vol 7, No1.
- 12- Kline, peter and Bernard Saunders (1998), "Ten Steps to a Learning Organization," Arlington, Virginia: Great Ocean Publishers.
- 13- Kofman, Fred and Peter Senge (1995), "Communities of Commitment : The Theory of Learning Organization" in Sarita Chawia and John Renesch (eds), "Learning Organizations" , Oregon: Productivity Press.
- 14- Lessem, Ronnie (1995), "Total Quality Learning" , Cambridge, Massachusetts: Blackwell.

- 15- London, Manuel and James Smither (Spring 1999) , "Empowered Self-Development and Continuous Learning", Human Resource Management, Vol. 38, No1.
- 16- Marquardt, Michael J. (1996), "*Building The Learning Organization*" NewYork: McGraw-Hill
- 17- Owen, Harrison (1991), "*Riddling the Tiger: Doing Bussiness in a Transforming World*" Potomae, MD : Abbott Publishing.
- 18- Probst, Gilbert and Bettina Buchel (1997), "*Organizational Learning*" NewYork : Prentice Hall
- 19- Quinn, Robert and Gretchen Spreitzer (Autumn 1997), "*The Road to Empowerment : Seven Questions Every Leader Should Consider*", Organizational Dynamics.
- 20- Schwandt, David R and Michael J. Marquardt (2000), "*Organizational Learning*" , NewYork : St. Lucie Press.
- 21- Senge, Peter (1990), "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization*" , NewYork : Doubleday.
- 22- Stewart T, (1991), "*Brainpower,*" Fortune, Vol.123, No11.
- 23- Zuboff, Shoshana (1988), "*In The Age of the Smart Machine : The Future of Work and Power*", NewYork : Basic Books.