

طراحی و تبیین الگوی به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران

دکتر ناصر میر سپاسی*
دکتر کرم‌الله دانش‌فرد**

چکیده

سازمان یادگیرنده^۱ از نظریه‌های جدیدی می‌باشد که مشارکت به منظور درک شرایط محیطی، تشخیص به موقع نیازها و واکنش مناسب به فکر جمعی کارکنان و مشارکت ارباب رجوع تکیه دارد. تئوری سازمان یادگیرنده که توسط اندیشمندانی چون آرگریس^۲ و دونالدسون^۳ مطرح و به وسیله پیتیر سنگه^۴ فراگیر شده است بر سازمانی تأکید دارد که دائماً کارکنان آن در حال یادگیری بوده، خطا و اشتباه‌های خود را کشف و اصلاح می‌نمایند و روش‌های یادگیری را نیز فرا می‌گیرند تا از این طریق بتوانند در جهان متلاطم و دنیای پر رقابت امروز که همه چیز در حال تغییر می‌باشد به موفقیت برسند. مؤسسات بخش خصوصی به سرعت توانستند زمینه‌های اجرایی سازمان یادگیرنده را در سازمان خود فرا گرفته و ویژگی‌های آن را به کارگیرند و به کارگیری تجربیات موفق خود را به مؤسسات دولتی توصیه می‌نمایند. در این مقاله، زمینه‌های اجرایی و موانع به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران مورد مطالعه قرار گرفته است. بر همین اساس پس از ارائه کلیاتی در مورد سازمان یادگیرنده، شرایط به کارگیری آن بیان گردید و الگویی برای به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران پیشنهاد شد.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، نظام اداری، ارکان یادگیری

*- استاد، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

** - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یاسوج

1- Learning organization

2- Argyris

3- Donald schon

4- Peter senge

مقدمه

در مسیر آینده که همگان ناچار به طی آن هستند چه به عنوان فرد، گروه یا سازمان فراز و فرودی پیش خواهد آمد و تنها گروه یا سازمانی می‌تواند با موفقیت به آینده برسد که با تصمیم شایسته فعالیت‌های خود را رهبری نماید و تصمیم شایسته بدون وجود «دانش» میسر نمی‌شود، به طوری که مزیت رقابتی آینده «دانایی» است (۲۱).

هر مؤسسه یا سازمانی که بتواند دانش خود را افزایش داده و توانایی ایجاد دانش داشته باشد می‌تواند در عرصه پرخطر آینده حضوری همراه با توفیق داشته باشد. اگر این سؤال پیش آید که چرا سازمان‌هایی که در برهه‌ای از زمان موفق بوده‌اند، نتوانسته‌اند به کامیابی خود ادامه دهند.

پاسخ این پرسش امروز ساده می‌نمایند: آنها ایستا شده‌اند. سازمان‌ها در صورتی می‌توانند به موفقیت خود ادامه دهند که دائماً تغییر یابند و خود را با نیازمندی‌های محیط پیرامون بیشتر انطباق دهند. به راستی سازمان‌ها چگونه می‌توانند به بقای خود تداوم بخشند و به طریق مؤثر و نوآورانه در عرصه جهان در حال تغییر عمل کنند؟ راه نوین تفکر درباره این که سازمان‌ها چگونه می‌توانند تحول یابند در طی سال‌های گذشته پا به عرصه وجود گذاشته است. سازمان‌هایی که قبلاً به فکر مدیران خود

تکیه داشته‌اند امروز نمی‌توانند توفیق چشم‌گیری داشته باشند. جز اینکه به فکر تمام سازمان تکیه نمایند و از تمامی توان سازمان در شناسایی و حل مسائل کمک بگیرند و در صورتی سازمان می‌تواند پایدار بماند که دائماً توانمندی پاسخگویی به نیازها و تقاضاهای نوین محیطشان را آزمایش، بهبود و افزایش بخشند. این تفکر نوین «سازمان‌های یادگیرنده» می‌باشد که مشوق توسعه تفکر حیاتی ارتباطات، مهارت‌های فردی و فنی در بین اعضای سازمان می‌باشد.

تفکر سازمان‌های یادگیرنده، تفکر نوینی است که بخش خصوصی آن را با استقبال بیشتر پذیرا شد و چون بیشتر به دنبال راز بقا و پایداری خود می‌گشت، در به کارگیری آن شکی به خود راه نداد. شرکت‌هایی که این تفکر را به کار گرفته‌اند به نتایج مثبت و قابل توجهی رسیده‌اند و عملیات آنها تأثیر شگرفی پذیرفته است. تأییدات و تجربیات بخش خصوصی مشتاقانه توصیه می‌نماید که تئوری سازمان یادگیرنده در بخش دولتی به کار گرفته شود. سازمان‌های دولتی نیز در عرصه فعالیت خود برسر کسب منافع بیشتر با رقابت مواجه شده و کسب رضایت عموم مردم برای آنها حیاتی می‌باشد. شناسایی نیازهای ارباب رجوع و ارائه خدمات به نحو مناسب‌تر به آنها در سایه برخورداری از

خود را تغییر داده و اصلاح می‌نمایند، از مفهوم یادگیری سازمانی استفاده می‌کند.

یادگیری مفهومی پویایی است که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی^۱ تغییر می‌کند. ارگریس و شون یادگیری سازمانی را به صورت فرایند کشف و اصلاح خطا تعریف می‌کنند^(۸). یادگیری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریعتر و مؤثرتر در مقابل محیط‌های پویا و پیچیده عکس‌العمل نشان دهند و بنابراین می‌توان گفت: یادگیری، کوششی آگاهانه از طرف سازمان است که قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح می‌نماید^(۲۰).

سازمان‌هایی که می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزار هماهنگی خود با آنها را فراهم سازند سازمان‌های یادگیرنده می‌باشند.

سازمان یادگیرنده در حقیقت سازمانی است که محل وقوع یادگیری می‌باشد و یادگیری در آن جریان دارد^(۱۲).

سازمان یادگیرنده، یادگیری بین اعضای خود را به نحوی تسهیل می‌نماید که سبب کشف، اصلاح خطا و اشتباه می‌شود و اعضای سازمان مستمراً مشغول یادگیری می‌باشند این نوع از سازمان‌ها مشوق تفکر سیستمی، ارتباطات ارتقای مهارت‌های فردی و فنی در بین اعضای سازمان

تفکر سازمان یادگیرنده که کارکنان و مدیران را در شناسایی نیازها کمک می‌نماید، یافتن روش‌های بهتر انجام کار و دریافت بازخور ارباب رجوع می‌باشد.

گرچه ممکن است به کارگیری تفکر سازمان یادگیرنده به نحوی که در بخش خصوصی به کار گرفته می‌شود امکان پذیر نباشد، لیکن بومی‌سازی تفکر سازمان یادگیرنده برای به کارگیری در نظام اداری به اندازه به کارگیری آن تفکر ضرورت دارد.

۱- کلیاتی درباره سازمان یادگیرنده و ضرورت به کارگیری آن در نظام اداری ایران

۱-۱ کلیات

امروزه دیگر بر کسی پوشیده نیست که راز و رمز بقای سازمان‌ها و گروه‌ها، توانایی آنها در کسب دانش و اطلاعات مورد نیاز می‌باشد^(۱۴) و افزایش پیچیدگی و پویایی محیطی آنچنان عدم اطمینان را گسترش داده است که سازمان‌ها برای ماندگاری رشد و توسعه و حضور خود نیازمند آگاهی و دانش نسبت به محیط می‌باشند. روشن است که بعضی از سازمان‌ها برای رسیدن به این مقصود شکست خورده‌اند زیرا ساز و کار لازم جهت دریافت دانش و آگاهی را نداشته‌اند^(۱۳).

تسانگ برای توصیف فعالیت‌های سازمانی که با داشتن ساز و کار لازم از طریق دریافت دانش و اطلاعات محیطی و تجزیه و تحلیل آن رفتارهای

1- organizational learning

هستند (۱۰).

۳- سازمان یادگیرنده مرتباً و مجدداً، فرهنگ، رویه‌های تصمیم‌گیری، مدل‌های ذهنی و طراحی مشاغل را تعریف و یادگیری سازمانی را تسهیل و تسریع می‌بخشد.

۴- سازمان‌های یادگیرنده زمینه مشارکت گسترده کارکنان و ارباب رجوع در تصمیم‌گیری، مذاکره، مناظره، انتقال تجربیات خود به دیگران و دریافت تجربیات دیگران را ممکن می‌سازد (۱۹).

۵- سازمان یادگیرنده سازمان‌های دایناسوری نمی‌سازد بلکه حافظه بزرگ سازمانی ایجاد نموده و آن را گسترش می‌دهد و تفکر نظام‌مند را ممکن می‌سازد.

هر چه پویایی تحولات محیطی شدیدتر می‌شود مفهوم سازمان یادگیرنده عمومیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا این گونه سازمان‌ها به اثر بخشی، افزایش ابداعات و افزایش مزیت رقابتی کمک می‌کنند. سازمان یادگیرنده، سازمان را با تغییرات محیطی سازگار می‌نماید و با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمان کمک می‌کند (۱۸).

از نظر پیتر سنگه که با انتشار کتاب «پنجمین فرمان»^۲ ایده سازمان یادگیرنده را عمومی نمود، هر سازمان یادگیرنده دارای پنج ویژگی می‌باشد.

سازمان یادگیرنده در حقیقت برای یافتن راه‌های ایجاد «مزیت‌های رقابتی»^۱ پایدار برای سازمان در تلاش می‌باشند (۱۱). به همین جهت در این نوع سازمان‌ها، کارکنان از یادگیری مسائل عادی و روزانه رهایی می‌یابند و بیشتر یاد می‌گیرند در انجام مناسب کارها، دانش و توانایی خود را افزایش دهند (۱۹).

در سازمان‌های یادگیرنده کارکنان بسیار مورد احترام بوده و به آنان اعتماد می‌شود و در عین حال فرصت‌هایی به آنان اعطا می‌شود تا در عرصه مشاغل‌شان به بالندگی بیشتر برسند.

با وجود آنکه هیچ تعریف واحدی در مورد سازمان یادگیرنده در بین صاحب نظران پذیرفته نیست اما راجع به چند زمینه توافق نسبی در بین دانشمندان رشته مدیریت وجود دارد.

۱- در سازمان یادگیرنده یادگیری در سه سطح فرد، گروه و سازمان اتفاق می‌افتد و به‌طور دقیق به اندازه مجموع یادگیری افراد سازمانی نیست، بلکه بیشتر است.

۲- یادگیرندگی میزان توانایی سازمان را برای تغییر و مواجهه با تغییرات نشان می‌دهد. هر چه سازمان یادگیرنده‌تر باشد و بهتر و بیشتر خود را با محیط هماهنگ و سازگار سازد، اثربخشی و پویایی خود را بیشتر می‌نمایاند.

1- Fifth decipline

2- Competetive advantage

کارکرد سازمان‌ها هستند. به عبارت دیگر در سازمان‌های یادگیرنده، یادگیری تیمی عامل حیاتی می‌باشد. زیرا تیم‌ها و نه افراد، واحدهای یادگیری در سازمان‌های نوین هستند^(۱۷). در تیم‌ها معمولاً بین افراد گفت و گو و مذاکره صورت می‌پذیرد. به همین دلیل برای استفاده از این جلسه اعضا باید باورهای قبلی خود را کنار بگذارند و مدیر تسهیل کننده زمینه گفت و گو باشد^(۲۷).

۴- بینش مشترک^۵

بینش تصویر روشنی است که برای هر فرد اهمیت قابل توجهی دارد. بینش فرد نسبت به حوادث و اتفاقات نشان دهنده باور وی می‌باشد، بینش آن چیزی است که شخص به عنوان حقیقت به آن نگاه می‌کند، پیتر سنگه از بینش به عنوان هدفی که فرد می‌خواهد به آن برسد ذکر می‌کند. در سازمان‌های یادگیرنده معمولاً افراد سازمان بینش نزدیک به هم دارند یعنی برداشت آنها از حقیقت و هدف آتی به هم نزدیک و مشابه می‌باشد و این بینش را رهبر در سازمان ایجاد نمی‌کند بلکه نتیجه مذاکره و مفاهمه اعضا و سازگاری بین بینش‌های فردی می‌باشد که در نهایت منجر به بینش مشترک می‌گردد.

۱- تسلط فردی^۱

پیتر سنگه عقیده دارد سازمان‌ها توانایی یادگیری ندارند مگر اینکه اعضای آنها شروع به یادگیری نمایند و ماهر شوند. آنچه در تسلط فردی مهم است این است که فرد مفهوم مشخصی از واقعیت موجود داشته باشد و این واقعیت را با آنچه مطلوب با آرمان آن می‌باشد مقایسه نماید. در این جاست که فرد با «کشش خلاق»^۲ مواجه می‌شود یعنی شکاف موجود بین جایی که فرد فعالیت می‌کند و جایی که فرد می‌خواهد به آن برسد. افراد در سازمان‌های یادگیرنده برای پرکردن این شکاف دچار تزلزل نخواهند شد و از ادراک مستقیم و تفکر و تجربه برای خلاقیت استفاده می‌کنند.

۲- مدل‌های ذهنی^۳

مدل‌های ذهنی تعیین کننده نحوه تفکر و عمل هر فرد است. مدل‌های ذهنی می‌توانند فرایند یادگیری را تسریع و تسهیل نمایند و یا آن را کند کنند. آرگریس می‌گوید بیشتر مدل‌های ذهنی ما کاستی‌هایی دارد. مثلاً بیشتر افراد به دلیل تراشی دفاعی روی می‌آورند تا خود را از تهدید و دستپاچگی برهانند.

۳- یادگیری تیمی^۴

تیم سازی و دیدگاه ایجاد تیم در سازمان‌ها یکی از مباحث جدی مطرح سازمان‌های جدید است. در حقیقت تیم‌ها واحدهای کلیدی و اصلی برای بهبود

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1- Personal master | 2- Creative tension |
| 3- Mental models | 4- Team learning |
| 5- Shared vision | |

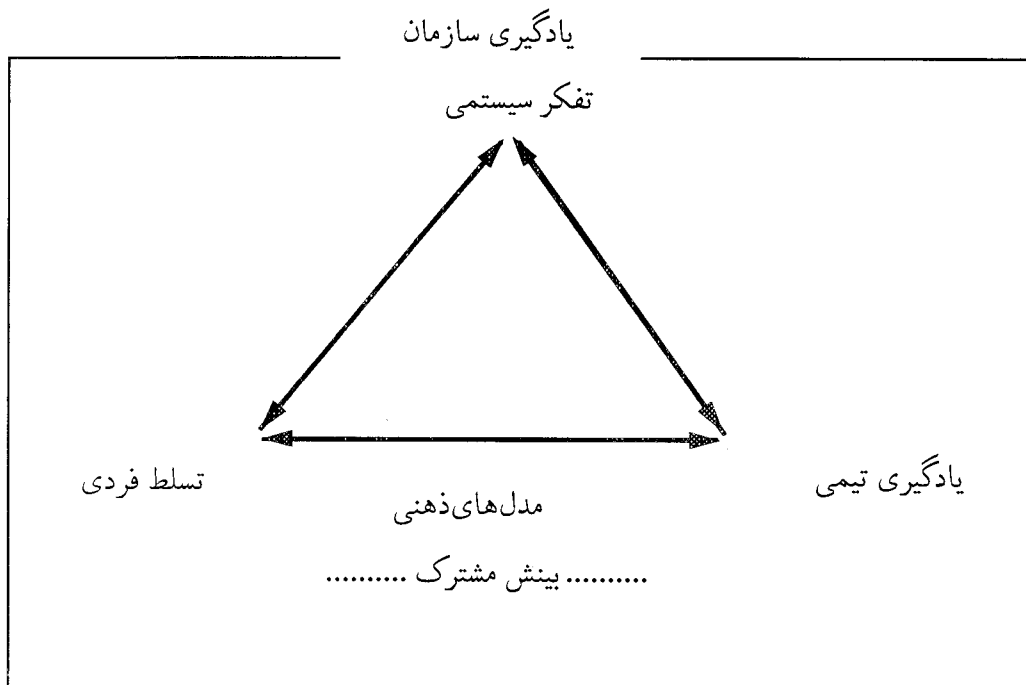
۵- تفکر سیستمی^۱

وابسته به آن، انعکاسی است از چگونگی ارتباط اجزای آن.

تفکر سیستمی، مهارت‌ها و ابزارهای خاص خود را می‌طلبد و با توجه به داده افراد به کل سیستم می‌تواند یادگیری افراد را ارتقا دهد و افراد را قادر سازد تا الگوهای رفتاری قابل مشاهده را از سیستمی که در آن کار می‌کنند، استخراج کنند.

آنچه دیدگاه سیستمی بیان می‌دارد برتری کل بر جزء می‌باشد. به زعم پیتر سنگه تفکر خطی برای برخورد با مسائل نوین مکانیسمی غیر مؤثر است، زیرا مسائل طوری به هم مرتبط هستند که علت و معلول خطی جوابگو نیست (۲۳).

معمولاً رفتار سیستم و رفتار مجزای عناصر



ابعاد یادگیری سازمانی از نظر پیتر سنگه

منبع: فرج الله رهنورد، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳

۲-۱ اهمیت و ضرورت موضوع

در هزاره جدید سازمان‌ها وارد برهه‌ای شده‌اند که برای زنده ماندن نیازمند یادگیری هستند. زیرا آنها باید شایستگی لازم را کسب نمایند و بتوانند در داخل و بیرون از سازمان تغییر ایجاد نمایند و یا تطبیق یابند: سازمان‌ها باید قادر باشند خیلی سریع و به‌شکل مطلوب تغییرات رقابتی و نیازهای مشتریان را پاسخ گویند. تحولات گسترده بخش خصوصی، تغییر سلیقه ارباب رجوع، تغییرات جهانی، نیازهای جدید و ... باعث گردیده است که نظام اداری در سطح جهان خود را ملزم به اصلاح و بهبود نماید. زیرا چنانچه نتواند خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهد و به آنها واکنش نشان دهد شکست خواهد خورد و اثر بخشی خود را از دست می‌دهد. آنچه در این میان مهم می‌باشد این سؤال است که: نظام اداری چگونه باید شرایط محیطی، تغییر در انتظارات و سلیقه‌ها را درک نموده و خود را از طریق اصلاح و بهبود مداوم و کشف خطا و اشتباه آماده خدمت نماید نظام اداری ایران به چند علت زیر مورد انتقاد قرار گرفته و آن را مجبور به اصلاح و بهبود نمود.

الف: در مقدمه قانون اسلامی جمهوری اسلامی ایران به «طرز بوروکراسی حاصل از حاکمیت‌های طاغوتی و ایجاد یک نظام کارا و سریع در اجرای تعهدات اداری»^(۵) تأکید نموده است. بنابراین نظام اداری موظف شده است خود را به‌شکلی اصلاح نماید که زمینه اجرای این اصل مهم فراهم آید و خود را به سمت و سویی هدایت کند که در اجرای تعهدات اداری توانا باشد. همچنین در بند ۱۰ اصل سوم قانون اساسی بر «ایجاد نظام اداری صحیح و

حذف تشکیلات غیر ضروری» تأکید نموده است. **ب:** برنامه سوم توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی جمهوری اسلامی ایران با عنوان «بررسی روندها و تحلیل مسائل و مشکلات» در اصلاح ساختار اداری و مدیریت با ذکر این نکته که اهداف برنامه اول و دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی برای اصلاح ساختار اداری و مدیریت به وقوع نپیوسته است راهکارهایی را برای تحول اداری و انجام اصلاحات لازم پیشنهاد نموده است.

در بند عنوان «رهنمودهای کلی برای اصلاح و ساختار اداری و مدیریت» به گسترش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تحقق وظایف حاکمیتی دولت، ارتقای نقش و مسؤولیت‌های راهبردی دولت، اشاره دارد و توجه به منابع انسانی را به عنوان اصلی‌ترین عنصر توسعه مد نظر قرار داده است.

ج: دولت به مثابه یک «نظام آموزشی»^۱: نظریات «دونالد شون» در زمینه آموزش عمومی و دولت به مثابه یک نظام آموزشی نظریات مناسبی است «اگر دولت درصدد آموختن راه حل‌هایی برای حل مشکلات عمومی باشد الزاماً باید روش ایجاد سیستم‌های مناسب برای انجام دادن این کار را نیز آموخته و ساخت‌ها و مکانیزم‌هایی که در راستای مشکلات قدیم پدید آمده است را رها سازد. صرف تطبیق و همگامی با مجموعه مشکلات جدید یا خلاصی از اثرات (منفی)، شکل خاصی از فعالیت دولتی که در حال حاضر پرزحمت هستند، کافی

1- Learning system

توسعه و گسترش تفکر و تعامل انسان‌ها از طریق آموزش صورت پذیرفت و کارکنان آمادگی بیشتری برای مواجهه با مسائل پیچیده و جدید یافتند. گرچه در این موج، نقطه تمرکز و توجه خود کارمند به عنوان اهرم نهایی بهبود و توسعه کار قرار گرفت و سطح خود مدیران ارتقا یافت.

در موج سوم که نتیجه و ترکیب موج اول و دوم می‌باشد تنها راه توسعه و پیشرفت حیات بخش سازمان‌ها را آموزش کارکنان می‌دانند. سنگه که پایه افکارش را بر چگونگی یادگیری بهتر مدیران و سازمان‌های آنها بنا نهاده است عقیده دارد «عدم توانایی یادگیری به شدت به سازمان‌ها و صنایع زیان می‌رساند» (۱۵).

سنگه می‌گوید «جنبش کیفیت» در واقع موج اول در ایجاد و رشد پدیده‌ای به نام «سازمان‌های یادگیرنده» است. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که به طور مستمر در حال ارتقای توانایی‌هایی خود برای نزدیکتر شدن به وضعیت مطلوب می‌باشند (۲۶).

بنابراین برای ارتقای کیفیت راهی جز آموزش مستمر وجود ندارد و این باور اساسی جنبش کیفیت مستلزم تحقق یافتن سازمان‌های یادگیرنده در نظام اداری می‌باشد. سازمان یادگیرنده توانایی دارد تا کیفیت را ارتقا ببخشد و همه را مسؤول کیفیت می‌داند و لذا همه آموزش می‌بینند و در تمامی سطوح کارکنان و مدیران مشغول آموزش دیدن و در عین حال تولید فکر هستند. برای ایجاد سازمان یادگیرنده باید تجدید نظر

نخواهد بود. طراحی و به کارگیری فرایندهای بنیادینی که از طریق آنها بتوان مستمراً با مشکلات برخورد کرده و ساختارهای قدیمی را به کنار نهاد، مکمل اقدامات فوق و از ضروریات به شمار می‌آید (۲۵). دولت باید بتواند ارزش‌های جدید متناسب با شرایط را در خود ایجاد نموده و توانایی‌های خود را در راستای مدیریت تغییر، افزایش دهد. از جمله می‌توان به آموزش، تطبیق و سازگاری نوآوری، کاردانی و انعطاف پذیری اشاره نمود.

نظام اداری با توجه به تنوع نیازها و نوع تغییرات مختلف و سرعت آنها و حتی عکس العمل‌ها در برابر اقدامات سازمانی باید پاسخگو باشد و این پاسخگویی مستلزم مدل آموزشی پیچیده‌ای می‌باشد که مرتباً توانایی کشف خطا و اصلاح را داشته باشد و این از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌باشد.

د: سازمان یادگیرنده موج سوم کیفیت: یکی از مسائل روزمره نظام اداری بحث کیفیت خدمات می‌باشد.

«پیتر سنگه» مسیر تحول «کیفیت»^۱ را در طول سه موج می‌داند که در موج اول کیفیت، شیوه‌های انجام کار مورد باز مهندسی قرار گرفته و بهبود یافته که در نهایت سطح کارگران خط تولید به عنوان نقطه تمرکز مورد توجه قرار گرفته و با هدف بهبود کیفیت مورد تغییر و بهبود قرار گرفت. در موج اول که «مدیریت کیفیت»^۲ مطرح گردید مدیران نیز به حذف یا کاهش موانع تغییر و نوآوری از جمله بوروکراسی زدایی اقدام نمودند.

در موج دوم کیفیت، آنچه مورد توجه قرار گرفت چگونگی انجام کار بود. در این موج راه‌های

1- Quality

2- Quality management

اساسی و کلی در نظام اداری صورت پذیرد و سلطه «آموزش» به جای سلطه «کنترل»، حاکمیت یابد.

۲- عوامل زمینه‌ای مؤثر بر یادگیری

به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای موجود در سازمان می‌باشد. مهمترین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر یادگیری سازمانی و شرایط اجرای ویژگی‌های سازمان یادگیرنده به صورت زیر می‌باشد.

الف- ساختار

سازمانی که در پی پیاده نمودن ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌باشد باید ساختار خود را به گونه‌ای اصلاح نماید که افراد به راحتی بتوانند در آن بیاموزند، یادگیرنده باشند و به دیگران بیاموزند. معمولاً ساختار مکانیکی و متمرکز رفتارهای گذشته را تقویت می‌کند و در تلاش برای ایجاد استانداردها و رفتارهای یکسان و مشابه می‌باشد. در حالی که ساختار زنده و غیر متمرکز، یادگیری سازمانی را ارتقا می‌دهد (۱۶).

طرفداران سازمان یادگیرنده بر ویژگی‌هایی چون سازمان تخت، اختیارات محلی، اعتماد و همکاری در بین واحدهای وظیفه‌ای تأکید دارند. بخش‌گرایی در درون سازمان‌ها باعث می‌شود افراد در پی منافع بخشی خود باشند که پیامد آن این است که اطلاعات برای حمایت یا افزایش منافع بخشی به کار گرفته می‌شود.

ب- فرهنگ

فرهنگ حاکم بر نحوه تصمیم‌گیری، یادگیری

عملکرد و ... تأثیر می‌گذارد. فرهنگ ممکن است مشوق یا محدود‌کننده یادگیری باشد. فرهنگ دفاعی و توجیه‌گرانه و وجود روحیه فرار از شکست و عدم پذیرش آن یادگیری سازمانی را محدود می‌کند. به عقیده آرگریس اصولاً افراد بشر در مقابل تهدیدات و موقعیت‌هایی که باعث دست‌چاچی می‌شوند به اقدامات دفاعی متوسل می‌شوند. فرهنگی که افراد را از پذیرش ریسک می‌ترساند و القای ترس پس از انجام عمل که مانع از پذیرش مسئولیت می‌شود باعث می‌گردد افراد سازمانی به دنبال ریسک و کسب تجربه نباشند و رویه‌های آزمون شده بدون خطر را انجام دهند (۹).

فرهنگ مشوق ریسک افراد را و می‌دارد تا از تجربیات خود استفاده کرده و پیشنهاد‌های خود را آزمون کنند تا از آن طریق فرایند اصلاح مداوم صورت پذیرد. این فرهنگ اعضای تیم را وادار به پذیرش انتقاد و قبول مسئولیت‌های شکست می‌نماید و از فرد می‌خواهد تا باورهای قدیمی را کنار بگذارد و در مفاهیم و گفت و گو همکاری نماید.

ج- تصمیم‌گیری

نوع تصمیم‌گیری و رویه تصمیم‌گیری سازمان، در میزان مشارکت و فعالیت کارکنان برای یادگیری نقش غیر قابل انکاری دارد. سازمان سلسله‌مراتبی این تصور را تقویت می‌کند که مدیران باید قاطع یا مطمئن و مسلط به امور باشند. مدیران و پیروان آنها نمی‌خواهند که رهبران نامطمئن باشند و آنچه را نمی‌دانند یا کنترلی بر آن ندارند، بپذیرند و یا به جای رد قاطعانه خطا با آغوش باز آن را بپذیرا باشند. رویه‌های تصمیم‌گیری که مشارکت کارکنان را تشویق نمی‌کند و مانع برای آن

ایجاد می‌نماید شرایط به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را فراهم نمی‌کند.

تکنولوژی، تصمیم‌گیری و فرهنگ قرار گیرند تا بتوانند یاد بگیرند و زمینه ساز یادگیری سازمانی باشد.

د- محیط

محیط سازمانی عاملی است که میزان یادگیری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و می‌توان مشوق، زمینه‌ساز یا مانع باشد. سازمان‌ها برای ایجاد زمینه مناسب یادگیری باید خود را با محیط‌هایی ارتباط دهند تا بتوانند رقابت جو و خلاق باقی بمانند. زیرا قالب، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک صفت مقایسه کنند و از این طریق به یادگیری خود بیفزایند. یادگیری در درون سازمانی رخ می‌دهد که در حال کنش و واکنش با محیط خودش می‌باشد.

نظریه دیوید گاروین

دیوید گاروین می‌گوید: زمان آن فرا رسیده است که از نصیحت و اندرز مدیران دوری کنیم و در عوض به‌سوی رهنمودهای روشن‌تر برای کارهای اجرایی و توصیه‌های عملی‌تر برویم. وی استدلال می‌کند که ما نیاز داریم مدیران را مطلع سازیم که چگونه می‌توانند یک سازمان یادگیرنده به وجود بیاورند^(۱۸).

وی «قطعات ساختاری استراتژیک»^۱ برای سازمان یادگیرنده را به‌صورت زیر بیان می‌دارد:

۱- **مأموریت و دیدگاه:** حمایت کارکنان از این مأموریت، استراتژی و حمایت از ارزش‌های سازمان است.

ه- تکنولوژی

میزان نوع تکنولوژی موجود در سازمان بر یادگیری سازمانی اثر گذار می‌باشد؛ به‌صورت مستقیم و غیر مستقیم؛ زیرا تکنولوژی موجود در سازمان به‌صورت مستقیم روش‌ها و فرایندهای یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سیستم‌های اطلاعاتی نه تنها قادر به تولید جریان‌هایی از اطلاعات هستند بلکه در سازمانی مبتنی بر اطلاعات باعث انتقال مرکز ثقل کنترل از مدیران به کارکنان می‌شوند و کارکنان با مجهز شدن به اطلاعات می‌توانند در زمینه یادگیری عملکرد مؤثرتری داشته باشند.

۲- **رهبری:** رهبری کارکنان توانمند را درک می‌کند و فرهنگ عملی و تجربی را تشویق می‌کند.

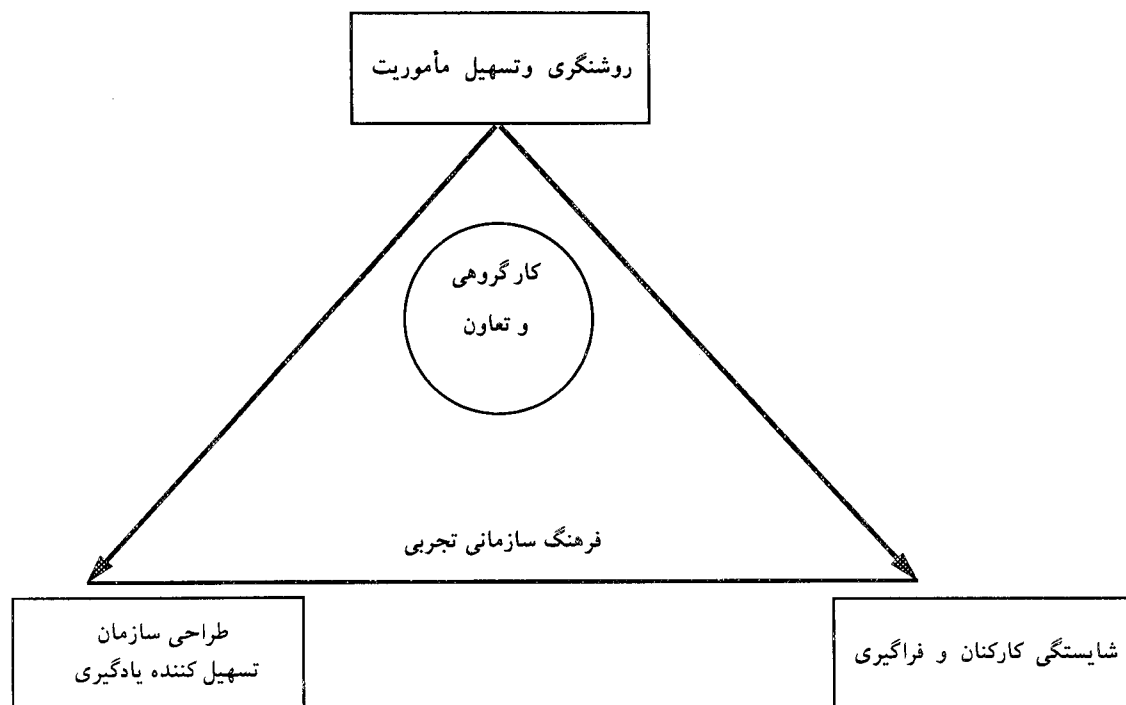
۳- **تجربه کردن:** یک فرهنگ قوی، پاداش دادن و حمایت کردن در تمامی سطوح سازمانی را تجربه می‌کند.

۴- **انتقال دانش:** توانایی سازمان برای انتقال دانش در داخل و خارج سازمان، برای عبرت و یادگیری از شکست‌ها می‌باشد.

۵- **کارگروهی و همکاری:** تأکید بر کارگروهی و حل مشکلات به‌صورت گروهی به عنوان عملیات اساسی برای توسعه ایده‌های نو می‌باشد.

به این ترتیب آنچه در این تحقیق به آن پرداخته می‌شود این است که ارکان یادگیری (مدیران کارکنان و نظام اداری) سازمان در چه شرایطی از ساختار، محیط،

1- Strategic building blocks



source: Garvin, D. A., "building a learning organization", harvard businessreview, july-august, 1993, pp78-9

ویژگی‌هایی که اینگونه سازمان‌ها باید داشته باشند، سؤالاتی در قالب مصاحبه بعضی از مدیران سازمان‌های دولتی و صاحب‌نظران مدیریت مطرح و براساس آن پرسشنامه‌ای به منظور کشف موانع یادگیری در سازمان‌های دولتی توزیع گردید. سپس بر اساس این مطالعه مقدماتی که در آن یکصد عامل مؤثر در یادگیری سازمانی که هر کدام از این عوامل به یکی از سه رکن یادگیری (مدیران، نظام اداری، کارکنان) مربوط می‌گردید شناسایی گردید و ((فرضیه‌های تحقیق)) تعیین و تبیین گردید. بر همین اساس سه فرضیه اصلی تحقیق به نحوه تأثیرگذاری هر کدام از ارکان سه گانه یادگیری،

۳- روش‌شناسی تحقیق

۱-۳ سؤالات اصلی تحقیق

این پژوهش با این سؤال آغاز گردیده است که شرایط و ویژگی‌های سازمان‌های دولتی در مقایسه با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و شرایط اجرایی آنها چگونه می‌باشد و چه عواملی در سازمان‌های دولتی وجود دارد که در میزان یادگیری سازمانی تأثیر دارد و آمادگی آنها در شرایط فعلی چگونه می‌باشد؟

۲-۳ فرضیه‌های تحقیق

با توجه به نظریه‌های عمومی شده صاحب‌نظران مدیریت در مورد سازمان‌های یادگیرنده و

روی یادگیری سازمان‌های دولتی پرداخته است. به عبارت دیگر ضعیف بودن ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (یادگیری تیمی، مهارت‌های فردی، آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی دیدگاه سیستمی) و ناآماده بودن شرایط سازمان (ساختار، تصمیم‌گیری، فرهنگ، تکنولوژی، محیط) به عنوان موانع یادگیری سازمانی مطرح گردیدند.

ضعف ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

- فقدان یادگیری و یا یادگیری فردی
- کم توجهی به مهارت‌های فردی و یا بی‌مهارتی
- آرمان فردی و عدم تلاش برای ایجاد آرمان مشترک
- مدل‌های ذهنی ثابت
- جزئی‌نگری و فقدان دید سیستمی

ناآماده بودن شرایط

- ساختار خشک و کم انعطاف
- تصمیم‌گیری فردی و از بالا به پایین
- فرهنگ خودحمایتی و ضد ریسک
- ضعف تکنولوژی ارتباطی یا عدم استفاده از آن
- محیط غیر رقابتی و حمایت‌های دولتی

۳-۳ روش اجرای تحقیق

اهداف تحقیق

الف: با توجه به اینکه انتظارات مردم از دولت هر روز بیشتر می‌شود و قائلاناً دولت باید بتواند از طریق سازمان‌های اداری، نیازها و انتظارات مردم را شناسایی نماید و راه‌های لازم برای برآوردن

انتظارات مردم را بررسی و راه‌های مناسب را به اجرا بگذارد اما نظام اداری با توجه به تصریح برنامه سوم در پاسخ به تحولات محیطی به علت عدم توانایی سیستم اداری در پرورش نیروهای خلاق و عدم ترقی معلومات شغلی و سازمانی افراد و گروه‌ها نمی‌تواند این انتظارات دولت را برآورده نماید. هدف این تحقیق بررسی موانع اساسی در گسترش یادگیری سازمان و به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده به عنوان راه‌حلی برای افزایش معلومات شغلی و سازمانی افراد و گروه‌ها و توانمند نمودن سازمان‌های دولتی می‌باشد.

ب: بررسی و شناخت ارکان یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی
ج: طراحی الگوی مناسب به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان‌های دولتی با توجه به ارکان یادگیری.

روش تحقیق

روش به کارگرفته در این پژوهش روش پیمایشی از نوع همبستگی در شناسایی میزان یادگیری سازمان و تشخیص موانع و عوامل مؤثر بر به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران بوده است که پس از شناسایی مهمترین عوامل مؤثر و زمینه ساز به کارگیری تفکر سازمان یادگیرنده، الگویی به منظور ارتقای یادگیری سازمانی تهیه گردیده و از طریق روش علمی - مقایسه‌ای و روش دلفی امکان به کارگیری آن مورد آزمایش قرار گرفته است.

روش گردآوری اطلاعات

اطلاعات اولیه از طریق مطالعه و بررسی سوابق موضوع و مصاحبه با اساتید و صاحب نظران و همچنین مدیران در جهت بررسی زمینه‌های افزایش یادگیری سازمان به دست آمده است. سپس با مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای ... اطلاعات بعدی جمع‌آوری گردید. این اطلاعات از طریق مصاحبه، پرسشنامه، فیش، مطالعات کتابخانه‌ای جمع‌آوری گردیدند.

جامعه مورد پژوهش

با توجه به موضوع مورد پژوهش که در پی یافتن زمینه اجرایی به کارگیری الگوی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان‌های دولتی بوده است، جامعه آماری شامل سطح اجرایی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های خط‌مشی‌گذار و سیاستگذار کشور در سطح استان تهران می‌باشد و شامل ادارات کل استان تهران است.

روش نمونه‌گیری

به منظور کنترل اولیه پرسشنامه، تعداد ۳۰ نسخه از آن (بین نمونه ۳۰ نفری در دسترس از جامعه) توزیع گردید و پس از تأیید روایی و پایایی آن با توجه به جامعه تعریف شده، حجم نمونه مطلوب براساس واریانس جامعه ۲۲۰ نفر تعیین و پرسشنامه بین نمونه‌های زیر توزیع گردید.

الف: برای شناسایی محدودیت‌ها و موانع یادگیری سازمانی، پرسشنامه‌ها بین دو گروه مدیران

و کارشناسان توزیع گردید. با توجه به تعریف مدیران و کارشناسان، حداکثر تعداد ۷۶۰ نفر مدیر تخمین زده شد که حجم نمونه آن ۱۰۰ نفر تعیین شد. با این حال با توجه به احتمال عدم تکمیل و اعاده پرسشنامه‌ها و همچنین به منظور اعتبار بخشی بیشتر به نتایج تحقیق ۱۷۰ پرسشنامه توزیع شد، که از این تعداد ۱۱۰ نسخه تکمیل و واصل گردید.

ب: با توجه به اینکه کارشناسان سازمان‌های اداری نیز کسانی هستند که مقوله یادگیری سازمانی و طراحی و برنامه ریزی در ارتباط با تحولات محیطی هستند ۱۷۰ پرسشنامه بین آنها توزیع گردید که از بین آنها ۱۱۰ پرسشنامه تکمیل گردیده و مورد مطالعه قرار گرفت.

ج: با توجه به گزارش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در مورد سطح بندی استان‌ها از نظر رفاه اجتماعی، و ... که در آن گزارش، سه سطح استان‌های کاملاً برخوردار، استان‌های میانه و استان‌های محروم وجود داشتند که استان تهران از گروه استان‌های برخوردار بوده است، استان فارس را نیز از گروه میانه و استان کهگیلویه و بویراحمد را نیز از استان‌های محروم انتخاب نموده و پرسشنامه‌ها به شرح مرحله الف و ب بین گروه مدیران و کارشناسان توزیع و جمع‌آوری شد.

۴- نحوه تجزیه و تحلیل

در این پژوهش که به منظور ارائه الگویی برای به‌کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران با توجه به شرایط نظام اداری انجام

شده‌اند و اختلاف میانگین‌ها مورد بررسی قرار گرفته و از طریق آزمون علامت، میزان معنی داری ارتباط هر مؤلفه با یادگیری سازمانی به صورت تک تک در تمامی سوالات بررسی شده است تا معنی داری رابطه میان متغیر مستقل و تابع روشن گردد. سپس از طریق آنالیز واریانس و آزمون میانگین‌ها، ضریب تأثیر هر کدام از عوامل مورد سنجش قرار گرفت.

۱-۴ تکنیک‌های مورد استفاده

آزمون علامت یک نمونه‌ای

این آزمون زمانی به کار می‌رود که می‌خواهیم از جامعه متقارن پیوسته‌ای نمونه‌ای بگیریم به طوری که احتمال اینکه عددی کوچکتر از میانگین یا بزرگتر از آن باشد $\frac{1}{2}$ است. در این آزمون می‌خواهیم صحت H_0 که آن را فرض صفر می‌نامیم را با توجه به نمونه n تایی آزمون کنیم. روش بدین صورت است که هر یک از مقادیر نمونه را از میانگین مورد ادعا کم می‌کنیم. اگر تفاضل مثبت «+» و یا منفی بود «-» می‌نویسیم و اگر تفاضل صفر باشد آن نمونه را حذف می‌کنیم. هر نمونه $\frac{1}{2}$ شانس دارد که به آن علامت + داده شود؛ بنابراین تعداد علامت‌های مثبت، توزیع دو جمله‌ای با پارامترهای n و np دارد که در آن $p = \frac{1}{2}$ است.

روش آنالیز واریانس

روش آماری که برای مقایسه متوسط تأثیر

گرفت، در ابتدا با انجام مصاحبه‌ها و مطالعات کتابخانه‌ای عوامل مؤثر و مهم در ایجاد زمینه و یا موانع به کارگیری ویژگی‌های یادگیرندگی نظام اداری شناسایی گردیده و سپس این عوامل در قالب یک پرسشنامه ۱۰۰ سؤالی مورد نظرسنجی قرار گرفت. این پرسشنامه، یک مقدار عددی ارائه می‌نماید که نشان دهنده میزان آمادگی سازمان اداری با توجه به عوامل مطرح شده برای یادگیری می‌باشد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده در این پرسشنامه، میزان آمادگی هر کدام از مؤلفه‌ها به دست می‌آید و بر اساس اطلاعات تحلیل شده الگوی متناسب با شرایط پیشنهاد داده می‌شود.

این پرسشنامه سه قسمتی، از طریق ۳۹ سؤال اول، میزان یادگیری سازمانی را اندازه‌گیری نموده و از طریق ۶۱ سؤال باقی مانده به بررسی میزان برخورداری سازمان‌ها از داشتن شرایط لازم سازمانی (ساختار، فرهنگ، تصمیم‌گیری، محیط، تکنولوژی) برای به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و میزان عمومیت یافتن ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (یادگیری گروهی، مدل‌های ذهنی، مهارت فردی، آرمان مشترک، دیدگاه سیستمی) در شرایط فعلی سازمان‌های اداری می‌پردازد.

در تجزیه و تحلیل این پرسشنامه، اطلاعات جمع آوری شده در سطح سه نمونه (استان تهران، فارس، کهگیلویه و بویراحمد) با هم مقایسه شده و در مورد ۱۰ مؤلفه ذکر شده، این سه نمونه مقایسه

تحقیق مبنای قضاوت ۰/۵ است. اگر P-Value بزرگتر از ۰/۵ باشد فرض H_0 قبول در غیراین صورت رد می‌شود^(۱).

۵- جمع بندی و نتیجه گیری

۱-۵ نتیجه گیری

با بررسی اطلاعات تحلیل شده، بنا به اظهار مدیران و کارشناسان، سطح یادگیری سازمانی مؤسسات دولتی با توجه به اکثر مؤلفه‌های صدگانه (بیش از ۹۰ مؤلفه) پایین می‌باشد که برای پیاده نمودن ویژگی‌های سازمانی یادگیرنده این مؤلفه‌ها باید تقویت شوند.

به طور کلی این پژوهش نشان می‌دهد که از میان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، آماده‌ترین عامل دیدگاه سیستمی و ضعیف‌ترین عامل مهارت‌های فردی می‌باشد که مانع یادگیری می‌باشند.

از میان شرایط اجرایی سازمان‌های اداری برای به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، تکنولوژی آماده‌ترین عامل و ساختار ضعیف‌ترین عامل برای پیاده نمودن ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بوده است که به طور کلی میانگین آنها به ترتیب ۱۲/۵ و ۱۰/۷ می‌باشد.

با بررسی و اطلاعات به دست آمده اختلاف شدیدی بین اظهار نظر کارشناسان و مدیران دیده نشده است، ولی در مورد نمونه‌های انتخاب شده باید ذکر شود: پاسخ دهندگان استان کهگیلویه و بویراحمد آماده‌ترین ویژگی و عامل را به ترتیب مدل‌های ذهنی و ساختار و ناآماده‌ترین ویژگی و

عوامل به کار گرفته می‌شود روش آنالیز واریانس است. در این روش با توجه به اطلاعات جمع آوری شده از طریق آزمون یک طرفه میانگین‌ها با هم مقایسه می‌گردند

f	میانگین مجذور	مجموع مجذورات	درجه آزادی	منشأ
$f = \frac{MSR}{MSE}$	$MSR = \frac{K-1}{SSR}$	SSR	K-1	اولیه
	$MSE = \frac{SSR}{K(n-1)}$	SSE	K(N-1)	خطا
		SST	K (N-1)	جمع

در این جدول k تعداد عوامل و n تعداد عناصر و

$$SSR = (x_j - \bar{x})^2$$

$$SSE = n(x_j - \bar{x}_j)^2$$

$$SST = (x_j - \bar{x})^2$$

X_{ij} امتیاز i ام از عامل j ام و همچنین X_j میانگین امتیازات عامل j ام و X میانگین کل امتیازات می‌باشد. پس از آن که مقدار f در جدول آنالیز واریانس محاسبه گردید. آن را با $F(K-1, K(N-1))$ که به F معروف است مقایسه می‌کنیم. اگر F محاسبه شده از جدول بزرگتر باشد، فرضیه H_0 رد و در غیر این صورت پذیرفته خواهد شد.

روش دیگر در مورد پذیرش یا رد فرض H_0 استفاده از P-Value می‌باشد. اگر مقدار خطا کوچک باشد فرض رد می‌شود و اگر بزرگ باشد فرض H_0 مورد قبول واقع می‌گردد. بزرگی یا کوچکی P-Value به میزان اطمینانی بستگی دارد که فرد قضاوت کننده به دنبال آن است. در این

در قالب دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها برای زیردستان ابلاغ می‌شود. زیردستان فرصت یا مجالی برای دخالت نظر در ارائه راهکارها و رویه‌ها ندارند و حتی چنانچه این رویه‌های کاری متناسب با شرایط خاص منطقه‌ای نباشد به همان صورت اجرا می‌گردد. واگذاری اختیارات بیشتر به زیردستان و واحدهای منطقه‌ای از طریق کاهش تمرکز و تقویت گروه‌های کاری تا اندازه‌ای از تأثیرات منفی ساختار بوروکراتیک خواهد کاست. اطلاعات به‌دست آمده نشان می‌دهد سازمان‌های اداری کارکنان خود را به خلاقیت و نوآوری تشویق نمی‌نماید و حتی فرصت آزمایش ایده‌ها و پیشنهادها به آنها داده نمی‌شود در نتیجه خلاقیت فردی امکان بروز در ساختار بوروکراتیک نمی‌یابد.

روشن نمودن چشم اندازه‌های آینده

با توجه به اینکه اهداف در سازمان‌های اداری روشن نیست و چشم‌انداز آینده برای همه روشن نشده است در نتیجه آرمان مشترک در راستای اهداف سازمانی و چشم‌انداز آینده بین کارکنان سازمان‌ها به‌وجود نیامده است.

کارکنان خود را مهره‌ای فرعی در سازمان عریض و طویل اداری می‌بینند که کارهای دیکته شده را باید انجام دهند. تفویض اختیار بیشتر به گروه‌های کاری و دخالت دادن آنها در تعریف مجدد اهداف و روشن نمودن چشم‌انداز آینده در جهت ایجاد آرمان مشترک اعضای سازمان تأثیر بسزایی

عامل را یادگیری گروهی و تکنولوژی دانسته‌اند در حالی که تهران آماده‌ترین ویژگی و عامل را به ترتیب دیدگاه سیستمی و تکنولوژی و ناآماده‌ترین ویژگی و عامل را یادگیری گروهی و ساختار دانسته و فارس آماده‌ترین ویژگی و عامل را به ترتیب و دیدگاه سیستمی و تکنولوژی و ناآماده‌ترین ویژگی و عامل را به ترتیب مدل‌های ذهنی و ساختار دانسته‌اند.

علت اصلی تفاوت میان استان‌ها در کهنگی یا نوپایی سازمان‌ها و به‌کارگیری نیروهای جدید تا سطح تحصیلات بالای توان ذکر نموده ولی هرچه میزان محرومیت کمتر شود تکنولوژی به‌عنوان عاملی قوی‌تر خود را نشان می‌دهد و از طرفی هر چه به مرکز نزدیکتر می‌شویم ساختار به‌عنوان مانعی جدی‌تر خود را نشان می‌دهد.

۲-۵ پیشنهادها

با آنکه این پژوهش به منظور ارائه الگویی برای به‌کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران انجام یافت، اما اطلاعات جمع‌آوری و تحلیل شده بیانگر آن است که بعضی از عوامل موجود و شرایط فعلی سازمان‌های اداری برای یادگیری سازمانی آماده‌تر بوده و بعضی از آنها به شدت ضعیف و ناآماده هستند. اطلاعات جمع‌آوری شده حاکی از آن است که ساختار سازمانی به شدت خشک و غیرقابل انعطاف می‌باشد و بر شدت بوروکراتیک آن افزوده می‌شود. تصمیمات عالی که در سطوح عالی اتخاذ می‌شود

خواهد داشت.

شکل‌گیری گروه‌های کاری

با توجه به قانون و مقررات موجود و وجود رویه‌های مشخص کاری، روحیه تشکیل گروه‌های کاری ضعیف می‌باشد و به همین دلیل، تیم‌های کاری شکل نگرفته‌اند تا در سایه آنها افراد سازمانی در قالب گروهی و تیم‌های کاری روش‌های انجام کار را یاد بگیرند و در موارد مختلف خلاقیت داشته باشند.

مدیر به‌عنوان طراح و مباشر

مدیران سازمان‌های دولتی از روحیه لازم برای تشویق یادگیری کارکنان برخوردار نبوده و آنها را به مشارکت در تصمیمات تشویق نمی‌نمایند و یا به آنها اجازه شرکت در تصمیم‌گیری‌ها داده نمی‌شود. استفاده از مدیران مشتاق یادگیری که دارای روحیه تقویت تصمیم‌گیری مشارکتی بوده و به‌عنوان طراح و مباشر بتوانند به کارکنان سازمان کمک نمایند ضروری می‌نمایند.

تقویت فرهنگ ریسک‌پذیری

هنوز در مؤسسات و سازمان‌های اداری روحیه پذیرش شکست وجود ندارد، شکست‌ها را معلول عوامل دیگر می‌دانند و دیگران را مقصر می‌نمایند. فرهنگ خود حمایتی بر سر ادارات و سازمان‌های دولتی سایه افکننده است و مانع از آن می‌شود که افراد خطا و اشتباه خود را بپذیرند و تلاش در رفع آن نمایند. اشتباه‌های کارکنان در نزد مدیران سازمان نیز پذیرفته نیست و ممکن است خطراتی

پیوند دادن دوره‌های آموزشی و مهارت‌های مورد نیاز بر اساس اطلاعات به دست آمده آموزش‌های اداری در سازمان‌ها مورد توجه می‌باشد و دوره‌های آموزشی متعددی در سطح سازمان‌ها برگزار می‌گردد اما پیوندی بین آموزش‌ها و فنون و مهارت‌های کاری دیده نمی‌شود. به عبارت دیگر آموزش‌ها کاربردی نیست و یا از کارکنان کمتر خواسته می‌شود که این آموزش‌ها را در زمینه کاری خود اجرا نمایند. گرچه تلاش و استقبال از برگزاری دوره‌های آموزشی نکته‌ای مثبت در تلاش برای تقویت یادگیری سازمانی می‌باشد اما اهداف این دوره‌ها باید با اهداف سازمان پیوند زده شود و نتیجه این دوره‌ها با نتایج کاری گره بخورد.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

اطلاعات جمع‌آوری شده نشان دهنده آن است که تکنولوژی و خصوصاً تکنولوژی اطلاعات در سازمان‌های اداری مورد توجه بوده و بیش از سایر عوامل به یادگیری سازمانی کمک می‌کند. اما برخلاف وجود چنین ابزاری در سازمان‌ها، زمینه یا مهارت یا فرهنگ استفاده از آن در سازمان‌ها ضعیف می‌باشد. چنانچه کارکنان در زمینه رشته کاری فعالیت‌های محوله خود لازم باشد از این ابزار استفاده نمایند باید به آنها توانایی کار کردن با آنها را بیاموزند و راه‌های استفاده و به‌کارگیری آن را روشن نمایند.

را برای فرد ایجاد نماید. استقبال مدیران از اشتباه و خطاهای معقول کارکنان، خصوصاً اگر با اهداف آموزش انجام شده باشد، باعث می‌شود کارکنان خود را عامل فعالیت‌ها و نتایج اقدامات خود بدانند و شکست را بپذیرند و در تلاش باشند تا روش‌های غلط را اصلاح نمایند.

۳-۵ پیشنهاد برای تحقیقات بعدی

این پژوهش اجزای یادگیری سازمانی در سازمان‌های اداری را در قالب سه رکن اصلی که عبارتند از: مدیران، کارکنان و نظام اداری شناسایی نموده است و وظایف و شرایط هر کدام از این اجزای مورد شناسایی قرار گرفته و ارتباط معنی‌داری بین وظایف، شرایط و ویژگی‌های این اجزا با یادگیری سازمانی مشخص گردیده است.

۶- الگوی به کارگیری تفکر سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران

ماحصل بحث‌های تئوریک، نتایج دریافت شده از مجموع مصاحبه و پرسشنامه‌های توزیع شده در مورد شناخت مشکلات و موانع ارتقای سطح یادگیری سازمان و اجرای تفکر سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران به عنوان نتیجه کار در قالب یک الگو به صورت زیر مطرح می‌شود. به طور کلی ارتقای سطح یادگیری در سازمان‌ها و به کارگیری تفکر سازمان یادگیرنده در سازمان‌های اداری، بر پایه مدیران، کارکنان و نظام اداری استوار می‌باشد.

هر کدام از این سه پایه، مستقلاً یا در ارتباط با پایه‌های دیگر باید از شرایط و ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا قادر باشد سطح یادگیری را در سازمان‌های دولتی ارتقا داده و زمینه پیاده شدن تفکر سازمان یادگیرنده در نظام اداری فراهم آید و در این حرکت بزرگ و تحول گسترده نظام اداری «مدیران» به عنوان محور و جهت دهنده اصلی بوده و نقش اساسی را در سوق دادن سازمان‌ها به طرف یادگیری بیشتری ایفا می‌نمایند. مدیران شرایط و وضعیت سازمان و کارکنان انتظارات مردم را درک می‌نمایند و با شناخت عمیق ضرورت یادگیری و اهمیت آن در سازمان‌های دولتی، راه‌های ارتقای یادگیری، نظام اداری را به آن سو هدایت می‌نمایند. اما اولین شرط لازم برای مدیران آن است که مدیران خود قائل به یادگیری بوده و یادگیری‌گرا باشند. مدیران باید در رفتارها و برخوردهای سازمانی عملاً نشان دهند مصمم به ارتقای سطح یادگیری بوده و تلاش می‌کنند یادگیری گروهی را در بین کارکنان رواج داده و آنها را به نوآوری و ارتقای سطح مهارت‌ها و ... تشویق نمایند. مدیرانی که چنین بار مسئولیتی را بردوش می‌کشند باید درک مناسب و شناخت صحیحی از اوضاع و شرایط سازمان و نظام اداری داشته باشند و با برخورداری از تخصص و توان لازم، بتوانند سازمان را به طرف سازمانی برخوردار از ویژگی سازمان یادگیرنده جلو ببرند.

مدیر باید ویژگی‌هایی به صورت زیر داشته باشد:

این وظیفه مهم باید دارای خصوصیات و شرایط زیر باشد:

- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
- برقراری نظام پیشنهادها و مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌ها
- قرار گرفتن یادگیری به عنوان محور فعالیت‌ها
- کنترل پاسخگویی
- ساختار پویا و انعطاف پذیر
- توجه به منابع انسانی به عنوان منبع استراتژیک

- فراهم نمودن تکنولوژی آموزش و یادگیری
- تسهیل انتقال اطلاعات و یافته‌های سازمان با همدیگر
- تشویق و حمایت از ایده‌های نو
- رواج دانش و دانش محوری
- سومین رکن ارتقای سطح یادگیری سازمان («کارکنان» هستند با توجه به اینکه نقش مهمی در این مسیر به عهده دارند.
- نقش کارکنان به دو صورت مستقیم و غیر مستقیم ایفا می‌شود:

نقش مستقیم کارکنان در روند یادگیری این است که آنان در ابعاد عملی به وجود آورندگان و تحقق بخشندگان اهداف هستند. به عبارت دیگر، جهت دهندگی مدیران و برنامه‌ریزی‌های نظام اداری در مسیر یادگیری را کارکنان تحقق بخشیده و به نتیجه می‌رسانند. بنابراین، کارکنان از سوی مجریان برنامه‌های ارتقای سطح یادگیری سازمان می‌باشند و از

- حمایت از گفت و گو و مناظره
- تشویق کارکنان به پذیرش ریسک
- مطالعه شرایط رقبا و مقایسه آن با سازمان

خود

- تشویق طرح ایده‌های نو
- روشن نمودن چشم انداز سازمان
- معرفی بینش خود برای کارکنان و سازمان
- راهنمایی نمودن کارکنان
- مباشرت و طراح بودن
- دادن بازخورد سودمند برای کارکنان و

گروه‌ها

- تشخیص و تبیین مشکلات و فرصت‌ها
- آماده کردن کارکنان برای تصمیم‌گیری
- پذیرفتن تغییرات و بحران
- رواج خرد و خردورزی
- دومین رکن یادگیرنده نمودن سازمان، که مدیر و مسؤول اداره سازمان‌ها می‌باشد، «نظام اداری» است. به عبارت دیگر در ابعاد تخصصی و تبیین خط‌مشی‌های توسعه و کمال و اجرا و نظارت بر آن، نظام اداری مهمترین نقش را ایفا می‌نماید. اهمیت مدیران در یادگیری به این دلیل است که آنان باید موجد چنین سیستمی باشند. نظام اداری باید با تکامل و بهینه سازی درونی، قابلیت، توان و کارایی خود را تا حداکثر ممکن افزایش داده و با تبیین اصول و راه‌های پیشرفت و تکامل در زمینه‌های جزئی و تخصصی مشکلات مسیر رشد و تعالی را حل کرده و بهترین، مفیدترین راه را برای رسیدن به اهداف برگزینند. نظام اداری برای به انجام رسانیدن

سوی دیگر هدف یادگیری و توسعه هستند زیرا تمامی جهت دهی‌ها به سمت رشد، توسعه و کمال و تمام برنامه‌ریزی‌ها در این مورد به‌خاطر یادگیری کارکنان که اجزای اصلی سازمان می‌باشند بوده و خودشان نیز در تحقق آن سهم بزرگی دارند.

نقش غیر مستقیم کارکنان در روند یادگیری این است که بر عملکرد مدیران و کیفیت نظام اداری نظارت می‌نمایند. کارکنان از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، کیفیت برنامه‌ریزی‌ها و بازدهی آن را افزایش داده و در صورت وجود کوچکترین تعلل و تخلف از مدیران یا نظام اداری، آنان را مورد استفاده قرار داده و به پاسخگویی فرا می‌خوانند. تذکر اشتباهات موجود در سیاستگذاری‌ها از طریق جلسات تصمیم‌گیری و گفت و گو، مناظره، ارائه راهکارهای عملی و پیشنهاد تغییر رویه و ... صورت می‌پذیرد. اگر کارکنان این وظیفه را انجام دهند تا اندازه زیادی اشکالات کار برطرف شده و خود سبب اصلاح امور و ارتقای یادگیری می‌شود و تضمینی برای ارتقای سطح یادگیری می‌باشد. کارکنان برای موفقیت در ایفای نقش و انجام وظایف خود باید دارای خصوصیات و ویژگی‌های زیر باشند.

- مشارکت در گفت و گو و مناظره
- ترک باورهای غلط و قدیمی
- تلاش در کسب دانش بیشتر و به‌کارگیری آن

در بهبود روش‌های کاری

- شرکت در تصمیم‌گیری‌ها
- انتقال یافته‌های خود به دیگران
- کسب دیدگاه روشن از آینده
- پذیرش ریسک و نوآوری در کارها
- پذیرش فرهنگ انتقاد و پذیرش ریسک

اگر مدیران سازمانی دارای شرایط و ویژگی‌های اشاره شده باشند و از عهده وظایفی که برای ایشان تعیین شده است برآیند نهایتاً منجر به «فرهنگی عملی» در حوزه مدیریت می‌شوند.

اگر نظام اداری از راه‌هایی که بیان گردید شرایط لازم را کسب نماید و زمینه‌های تعیین شده را به‌وجود آورد نتیجه آن تکامل و بهینه‌سازی درونی در سطح نظام اداری می‌باشد.

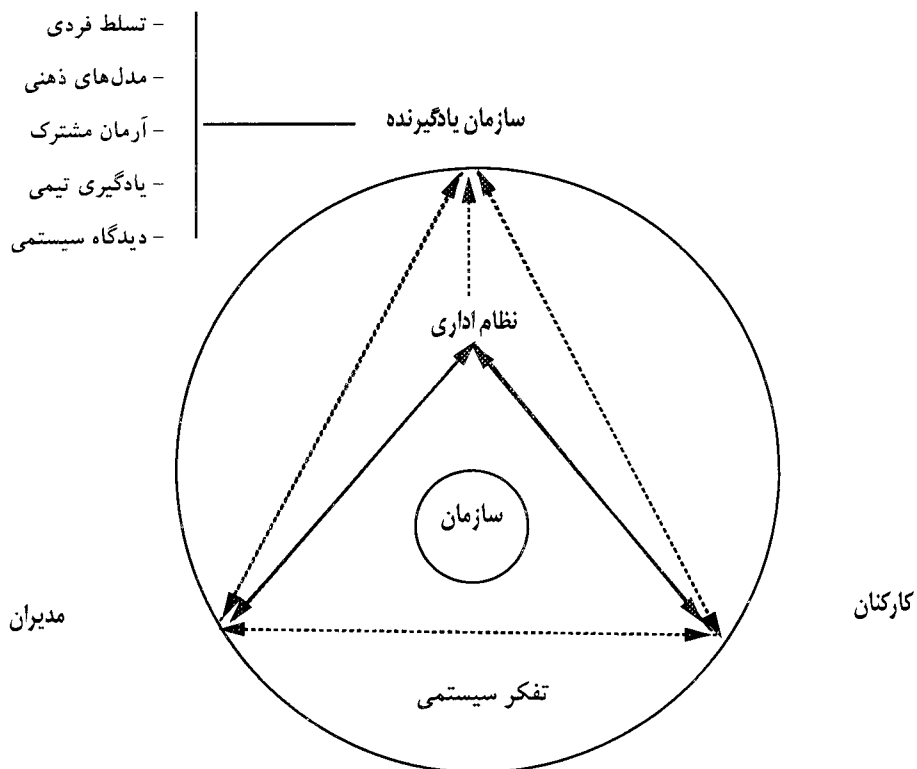
اگر کارکنان شرایط و وظایف تعیین شده را اجرا نمایند، افزایش کیفی دانش، نگرش یادگیری فردی و گروهی در سطح سازمان اتفاق می‌افتد و تحقق تمام این شرایط در چارچوب اصل یادگیری سازمانی ممکن می‌باشد.

نظارت مدیران، کارکنان و نظام اداری به‌طور یکجا و انفرادی ضامن اجرای برنامه‌ها و معیار و ملاک ارتقای یادگیری می‌باشد. اگر چه حصول به نتایج فوق، خود مرحله‌ای از کمال می‌باشد ولی از سوی دیگر اینها ابزارها و راه‌هایی است که برای رسیدن به اجرای تفکر سازمان یادگیرنده فراهم می‌شود و بدون دستیابی به اینها، رسیدن به سازمان یادگیرنده دور از دسترس می‌باشد. با وجود این نتایج، مدیران و کارکنان در حد ظرفیت و توان خود به دنبال

نمودار کامل الگوی به کارگیری تفکر سازمان یادگیرنده در نظام اداری

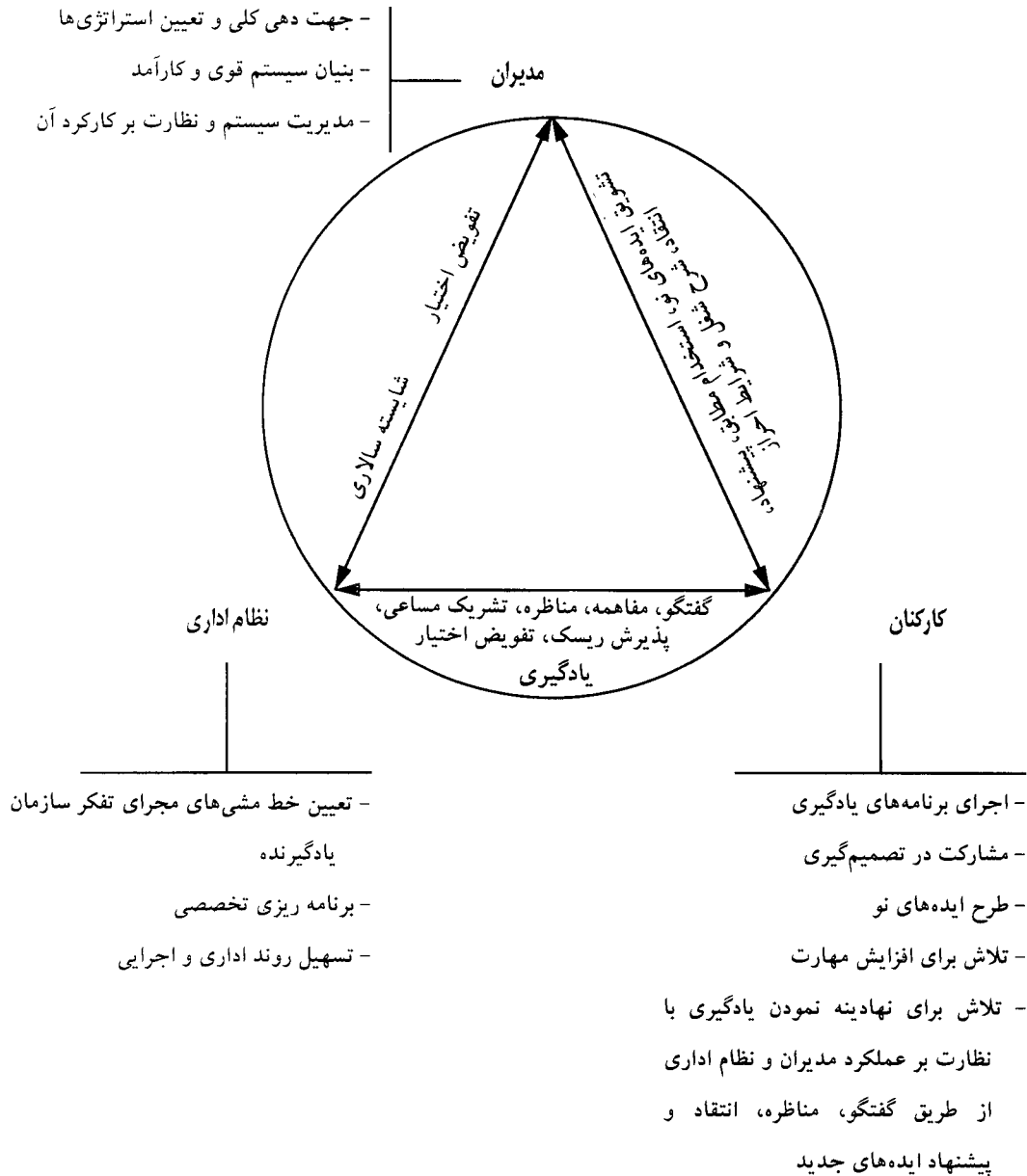
اگر متصدیان و ارکان سازمان یادگیرنده ویژگی‌های تعیین شده را کسب نمایند و با دارا بودن شرایط، وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند، نتیجه آن به صورت «فرهیختگی عملی» در حوزه مدیریت، «مهارت و شایستگی» در حوزه کارکنان و «بهینه سازی و تکامل درونی» در حوزه نظام اداری متبلور می‌شود و زمینه برای رسیدن به ارتقای یادگیری سازمانی که هدف تفکر سازمان یادگیرنده می‌باشد، فراهم می‌شود.

کسب دانش، ارتقای سریع مهارت‌ها، ارائه ایده‌های نو و انتقال تجربیات به دیگران می‌پردازند و هدف نهایی آنان افزایش ارتقای سطح یادگیری سازمانی می‌باشد تا از طریق آن بتوانند دانش و آگاهی را افزایش داده، وظایف سازمانی به نحو مناسب‌تری انجام شود و منجر به بقای توأم با توفیق سازمان گردد. بر اساس این الگو، پیاده نمودن سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران تحت شرایط «تبلور فرهیختگی عملی در حوزه مدیریت، بهینه سازی و تکامل درونی در حوزه نظام اداری و یادگیری فردی و گروهی در حوزه کارکنان» امکان پذیر می‌باشد.

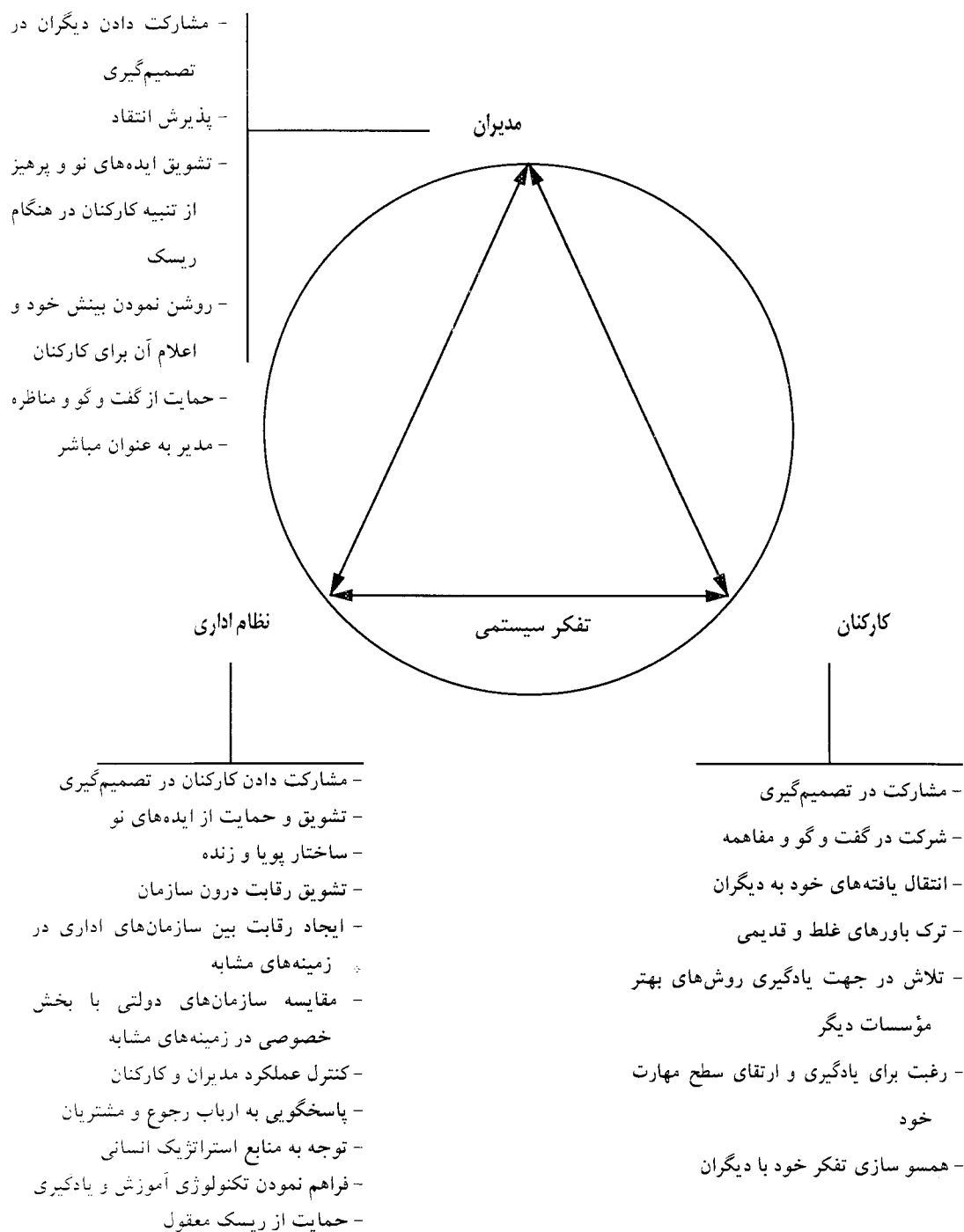


نمودارهای تئوری:

الف) وظایف هرکدام از ارکان یادگیری



ب) شرایط و ویژگی‌های هرکدام از ارکان یادگیری



منابع و مآخذ

- ۱- آذر، دکتر عادل، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، انتشار سمت، ۱۳۷۸، ص ۲۵۱.
- ۲- تافلر، الوین : موج سوم، ترجمه شهیندخت خوارزمی، نشر علم، تهران، ۱۳۷۸
- ۳- رهنورد، دکتر فرج الله، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳، بهار ۱۳۷۸.
- ۴- گور، ال، نبرد با بوروکراسی : درباره تجدید ساختار اداری، انتشار همشهری تهران، ۱۳۷۶
- ۵- منصور، جهانگیر، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، نشر دوران، ۱۳۷۹، ص ۱۹.
- ۶- میر سیاسی، دکتر ناصر، نگرشی راهبردی بر نظام اداری و توسعه، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳، بهار ۱۳۷۸.
- ۷- هیوز، اون، مدیریت دولتی نوین، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، دکتر سهراب خلیلی شورینی، دکتر غلامرضا معمارزاده تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۷۷.
- 8-Argyris , C, & Schon , D , A , "organizational Learning : A theory of Action Perspective ", Reading, MA, Addison Wesley, 1978.
- 9- Argyris, c, & schon, D, A, "organizational Learning" i i, Reading MA, Addison Wesley, 1996, PP79.
- 10- Armstrong,M,A, "Hand Book of Personel management ", London, Koyan, 1994, P . 125.
- 11- Bass,B,M & Barhett, G . "People, Work and organizations, 2nd ed, (Boston : Allen and Becon, 1998 P. 258.
- 12- Brown,J,M, & Duguid"organizational Learning and Communities of Practice Toward a unified view of Working, Learningd and Innovation, organization Science, Vol . 2, no . 1, 1991, P45.
- 13- COOPey, J, "The Learning Organization, Power, Politics and ideology ", Management Learning, 26, 2, 1995, P.P 193 - 213.
- 14- Debella, A.j., & nevis, E . G . & Gould, " understanding organizational Learning Capability " journal of J. M. Management studies, 33, 1996 . P . P 361- 79.
- 15- Ehrlick, elizabeth, " Anger, Shouting, and Somtmes Tears ", Business Week (August6, 1990)
- 16- Fiol,C.M,& tyles,M .A, "organizational Learning" ACademy of management review, vol. lo, no.4, 1985, PP . 803- 813.

- 17- Frech, W.L., & Bell, C.H. & Zawacki, R.A., (Eds), "Organizational Development Theory, Practice and Research", Home Wood, Ill, Trwin, 1989.
- 18- Garvin, D., "Building a learning Organization", Harvard Business Review, July - August, 1993 - pp. 78 - 91.
- 19- Goodacre, D.M., "stimulating Improver management", PwsKent, 1997, p . 345.
- 20- Grantham, c. E, & nichols, L. D, "the Digital Work place, Designing Groupware Platforms, N, wyork, van Nosfrand Reinhold, 1993.
- 21- Harvey, c., & Denton John, "to come of age: the antecedents of organizational Learning", Journal of management satudies 36-7 december, 1999, p.908.
- 22- Huber, G. P., "organizational Learning : the contributing processes and the organization Scince", feb, 1991, Litreatures.
- 23- Kofman, F., & Senge, P., "communities of commitment: the Heart of the learning organization", organizational Dynamics Autumn1993.
- 24- Litte, John & "Cayer, jousf, Expreance of a Learning organization in the publicsector", Journal of public Administration, may, 1996.
- 25- Metcalfe, les, "Designing partnerships", in : Handbook of organizational Design, vol, 1, Nystrom, paulc. and star buik, william h. oxford, oxford univer sity press, 1981.
- 26- Senge, Peter, "Building learning organization", Journal for quality and participation ", march, 1992.
- 27- Senge, peter, "The fifth decipline", london:century, 1990.