



مرکز ملی باوردهای علمی و فناوری

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی

یادگیری سازمانی، فرآیندی نو در طراحی راهبرد^{۳۰}

(شکل گیری راهبردهای خودجوش^{۳۱})

سمیه مرادی؛ عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد روانسر

sm_2007_63@yahoo.com

پروانه مرادی؛ کارشناس مطالعات و تحقیقات اداره کل بنادر و دریانوردی

خوزستان

pa.moradi4014@yahoo.com

چکیده

مقاله حاضر به تشریح محدودیت های مدل های عقلایی طراحی راهبرد، به توصیف روش های فرایندی طراحی راهبرد به عنوان جایگزینی برای آن ها، شناسایی سازمان یادگیرنده، و پیشنهاد یادگیری سازمانی به عنوان جایگزینی برای مدل های فرایندی شکل گیری راهبرد می پردازد. در این زمینه، پیشنهاد می شود که یادگیری سازمانی به عنوان مبنایی در جهت ایجاد تغییرات راهبردی به کار گرفته شود. و نیز، این مقاله به دنبال بیان و بررسی شکل گیری راهبرد از طریق یادگیری سازمانی است.

روش شناسی مقاله حاضر بر اساس مرور پیشینه در حوزه نظری تنظیم شده است. نتایج نشان می دهد که وجود و به کارگیری سازوکارهای سازمان یادگیرنده به فائق آمدن بر محدودیتهای الگوهای عقلایی کمک می کند. و نیز

³⁰.Strategy Desinging

³¹. Emergent Strategy

نشان می دهد که ترجمان پنج اصل سازمان یادگیرنده در طراحی راهبرد هم معنا می دهد. از این رو، محیط کاوی، چشم انداز مشترک، مدل های ذهنی، یادگیری تیمی و تسلط فردی در طراحی راهبرد باز تعریف شده است. و نیز هنگامی که به طراحی راهبرد در عرصه پست مدرن می اندیشیم یادگیری سازمانی را می توانیم جایگزین مناسبی برای طراحی راهبرد بدانیم. از آنجاکه این مقاله در حوزه علوم اجتماعی نگاشته می شود، با محدودیت عملیاتی کردن متغیرها مواجه است

واژه های کلیدی: تفکر عقلایی، مدیریت دانش^{۳۲}، یادگیری سازمانی، طراحی راهبرد، راهبردهای خودجوش.

مقدمه

نظریه های چندلر به تغییر در سازمان و رابطه بین راهبرد و ساختار می پردازد. بررسی های چندلر نشان می دهد، که ساختار یک سازمان از راهبردی که به خود می پذیرد پیروی می کند. مشخص شدن وجه تمایز بین راهبرد و ساختار، بسیار مهم است. تعیین هدف ها و آماج های اساسی دیررس، در پیش گرفتن راه های عملیات ویژه، و تخصیص منابع برای نیل به آن هدف ها و آماج ها، راهبرد یا استراتژی به شمار می آید. چندلر معتقد بود که ساختار لاجرم از راهبرد تبعیت و راهبرد در واکنش نسبت به تغییرات محیطی تحول پیدا می کند. بررسی های چندلر نشان داد در نگرش به فرآیند حرکت سازمان از یک ساختار سنتی بسوی ساختاری جدید در واکنش به تغییرات راهبردی، قایل

^{۳۲} . Knowledge Management

شدن به تفکیک میان واکنش تطابقی و نوآوری خلاق حایز اهمیت است. واکنش تطابقی یا انفعالی نوعی تغییر ساختاری است که در محدوده عرف و عادات جاری تحقق می پذیرد مثل واحدهای ویژه کار و سازمان مرکزی که به طور معمول به وسیله سازمان ها به وجود آمد. نوآوری خلاق محدوده عرف و روال های جاری را در می نوردد (رحمان سرشت، ۱۳۸۶)

به طور سنتی، سازمان ها را به عنوان سلسله مراتبها و بوروکراسی هایی که برای رسیدن به نظم و اعمال کنترل طراحی شده اند، می شناسند، از این رو ساختارها برای ثبات طراحی شده اند و نه تغییر، آشکار است که چنین مفهوم سازی از سازمان، برای محیط های پویای امروزی و نیروهای جهانی تغییر رایج در قرن ۲۱ مناسب نیست (Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. 2005). (M. & Feurig, P. L. 2005) نباید به سازمان ها، به عنوان سلسله مراتب های ثابت نگریست، بلکه باید آن ها را سازمان های یادگیرنده متغیر و انطباقی دانست که قابلیت بهره گیری از مجموعه مختلفی از دانش ها، تجربیات و مهارت های افراد، از طریق فرهنگی که پرسشگری دو جانبه را ترغیب کند و یک هدف یا چشم انداز مشترک ایجاد کند، را دارا هستند

ضرورت پژوهش:

صاحب نظران براین باورند که توانایی یادگیری سریع تر نسبت به رقبا، تنها مزیت رقابتی پایدار است. امروزه نیاز سازمان ها به یادگیری و تغییر، فزونی یافته است. اگر یک سازمان آهسته تر از محیط پیرامون خویش میل به یادگیری داشته باشد، محکوم به فناست. از این رو، تمامی سازمان ها ی موجود بایستی یادگیرنده باشند (McGann, 2005). سازمان یادگیرنده و راهبردها، بدون

یکدیگر نمی توانند وجود داشته باشند. سازمان یادگیرنده و راهبرد، دو روی یک سکه اند (Stone, Diana, 2005). سازمان یادگیرنده، نوشدارویی است که طیف وسیعی از سازمان ها، منجمله دولتی، عمومی، دانشگاه‌ها، نهادهای غیر انتفاعی و غیره، برای ادامه حیات به آن نیاز دارند (Virkkunen, J. and Kuutti, K. 2000). از دید بسیاری از مدیران، تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، کلید دستیابی به مزیت رقابتی در محیط کاری پرتلاطم و پیچیده عصر حاضر است. پیتر سنگه در ارتباط با سازمان یادگیرنده می گوید: سازمان های موفق، مزیت رقابتی را از طریق کاهش کنترل و افزایش یادگیری که این خود از طریق خلق و به اشتراک گذاشتن مستمر دانش جدید به دست می آید، ایجاد می کنند (Rothschild, Balaban and Duggal, 2004).

یادگیری سازمانی به صورت موثر تا حدی پیچیده است. و دلایل دشواری ایجاد سازمان یادگیرنده را باید در ذهن افرادی جستجو کرد که سازمان را هدایت می کنند. اکثر ما از مدل هایی استفاده می کنیم که مانع از یادگیری سازمانی به صورت موثر می شوند (stacy, 2003) یکی از راه های اساسی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، به کارگیری مدیریت دانش در سازمان است. مدیریت دانش، با آسان سازی فرایند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیط های کاری مثبت و سیستم پاداش های اثر بخش، یادگیری سازمانی را سرعت می بخشد و به سازمان کمک می کند که خود را با تغییرهای شتابزده امروزی منطبق سازد و همگام با تغییرها، با موفقیت به حیات خود ادامه دهد (Hofer-Alfeis, 2003) و نیز برای طراحی راهبرد در عصر پسانوین گرایی سازمان ها نیازمند کارکنانی هستند که به اغناء رسیده و توانمند باشند که این خود ضرورت پای بندی به الزام های سازمان یادگیرنده را نشان می دهد.

پرسش پژوهش:

با توجه به تفاسیر فوق این مقاله به دنبال بیان و بررسی شکل گیری راهبرد از طریق یادگیری سازمانی است. لذا پرسش پژوهش عبارتست از:
آیا مدل پیش گفته سازمان یادگیرنده پیتر سنگه با مدل تدریجی گرابی منطقی بر این اساس همسو است؟

فرآیند طراحی راهبرد:

طراحی راهبرد را می توان به صورت فرآیندی در نظر گرفت. مطالعات صورت گرفته انواع مختلف طراحی راهبرد را نشان می دهد.
طراحی راهبرد به شیوه تدوینی^{۳۳}:

در این روش چارچوبی دقیق برای تصمیم گیری ترسیم و مسیر اقدامات حتی المقدور به وضوح و صراحت بیان می شود. طبق این روش مدیران سطح بالا از روالی نظام مند برای ارزشیابی امور استفاده می کنند. آن ها گزینه های خود را به صورتی ساختمانند و پس از محاسبات عدد و رقمی و تجزیه و تحلیل های منطقی انتخاب می کنند. ایشان برآوردهای منطقی از امکانات و محدودیت های محیط و بازار و امکانات و توانایی های خود به عمل می آورند و راه هایی را بر می گزینند که با مأموریت ها و امکانات سازمانشان هماهنگی داشته باشد(رحمان سرشت، ۱۳۸۴).

طراحی راهبرد به شیوه تطابقی:

در این روش مراد از تطبیق دادن سازمان با شرایطی است که در هر زمان بر

^{۳۳} - Planning

آن تحمیل می شود. در این حالت بر عکس شیوه آزمون و خطا، مدیر از روی ناچاری کاری نمی کند بلکه همراه با تغییرات محیط قدم به قدم جلو می رود. سازمان های متکی به این نوع راهبرد به طور معمول با سرمایه زیادی آغاز به کار

نمی کنند و توجه شان دایم به نیازهای محیط و مشتری است. در این شیوه مدیر در برابر هر وضعیتی که بروز کند واکنش مناسب و متناسب نشان می دهد. ریسک جو ممکن است به اقدامات جهشی و بی سابقه دست زند و حال آن که مدیر تطابقی آهسته، آهسته و فقط در مواقع ضرورت اقدام می کند. بالاخره مدیر ریسک طلب ممکن است بی پروا در برابر رقبا قدم علم کند و این درحالی است که مدیر با روش تطابقی، در برابر اقدامات رقبا به دفاع محتاطانه می پردازد (رحمان سرشت، ۱۳۸۴).

تدریجی گرایی منطقی^{۳۴}:

در اواسط دهه ۷۰، جیمز برایان کوئین^{۳۵} پارادوکسی را کشف نمود که لیندبلوم با آن برخورد کرده بود: «سازمان های بزرگ با مدیریتی موفق، راهبرد های خود را به نحوی تغییر می دهند که شباهت کمی به دستورات عمل های از پیش برنامه ریزی شده ای دارد که در ادبیات مدیریت به چشم می خورد» (رحمان سرشت، ۱۳۸۳). کوئین برای پی بردن به چگونگی دست یابی سازمان ها به استراتژی ها در مطالعات خود به این نتیجه رسید که تدریجی گرایی (توام با منطق اساسی که عناصر را با هم ترکیب می کند)

³⁴ .Logical Incrementalism

³⁵ . Jeames Brian Quinn

مشخص می کند که آن ها چگونه استراتژی های خود را تدوین کرده اند، اما برنامه ریزی آن را شرح نمی دهد. کوئین این فرآیند را «تدریجی گرای منطقی» نامید: «استراتژی واقعی هنگامی تکامل می یابد که تصمیم های داخلی و وقایع خارجی با هم به جریان می افتند تا اعضای اصلی تیم مدیریت ارشد سازمان به یک توافق تازه و مشترک برای انجام عملیات دست یابند (Mintzberg, 1994). در سازمان هایی که خوب اداره می شوند، مدیران به طور پویایی جریان فعالیت ها و حوادث را با روند صعودی به سمت استراتژی آگاهانه و سنجیده هدایت می کنند.» اما در تئوری کوئین ابهام جالبی وجود داشت. تدریجی گرای را می توان به دو روش تفسیر کرد. از یک طرف می توان آن را به عنوان فرایندی برای توسعه خود دورنمای استراتژیک نگریست و از طرف دیگر می توان آن را فرایندی برای حیات بخشیدن به تصویری پنداشت که پیش تر در ذهن استراتژیست وجود داشته است. در حالت اول، استراتژیست اصلی با روند صعودی یادگیری مواجه است، در حالت دوم استراتژیست مانوری تاکتیکی و به طور تقریب سیاسی را از طریق یک سازمان پیچیده به شیوه صعودی انجام می دهد این موضوع باعث حفظ جدایی بین تدوین و اجرای هم زمان با جدایی بین استراتژیست ها و دیگران می شود (Harrington, R.J., Lemak, D.J., Reed, R. and Kendall, K.W. 2004).

به هر جهت عامل اصلی در این مکتب نیز هم چون مکتب طراحی، معمار استراتژی باقی می ماند. به جز اینکه در اینجا سازمان کم تر فرمانبرداری می کند و از خود نظر می دهد. کوئین نتیجه گرفت که: مدیران موفق که با تدریجی گرای منطقی عمل می کنند بذر ادراک، هویت و تعهد را در درون همین فرایندهایی که استراتژی های آن ها را شکل می دهند می افشانند. هنر

اصلی مدیریت استراتژیک کارآمد این است که فرایندهای اضافی و هم زمان مربوط به شکل گیری و اجرای استراتژی را به طور دایم با هم تلفیق و یکپارچه می کند (Mintzberg, 1994).

سازمان یادگیرنده:

برخی استدلال می کنند که سازمان یادگیرنده، یک نگرش است. یادگیری سازمانی یک چرخه یادگیری مستمر است و هیچ سازمانی نمی تواند به نقطه ای از یادگیری برسد که خود را یک سازمان یادگیرنده بداند. از سوی دیگر هیچ سازمانی نمی تواند در وضعیت ثابتی از یادگیری باشد و خود را به عنوان یک سازمان فعال در یادگیری معرفی کند (Ortenblad, A. 2002).

یک تحلیل مقایسه ای به منظور شناسایی و درک تفاوت ها و شباهت های سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش صورت گرفته است. خلاصه ای از این تحلیل در (جدول یک) آمده است. ستون سمت چپ مفاهیم کلیدی، ستون وسط شامل نظرات مربوط به سازمان یادگیرنده و ستون سمت راست مربوط به نظرات مرتبط با مدیریت دانش است.

تجزیه و تحلیل نشان می دهد که بیش تر مفاهیم در هر دو حوزه جای دارند. تعجب ندارد با توجه به این حقیقت که سازمان یادگیرنده نیازمند مدیریت دانش است و مدیریت دانش نیز به نوبه خود لازمه سازمان یادگیرنده است (Choi, 2000). همان گونه که در جدول ۱. نشان داده شده چهار فاکتور وجود دارد که تنها در یک دامنه از این دو جای دارند. فاکتورهایی که تنها در ارتباط با سازمان یادگیرنده هستند: ۱. فاکتور های خارجی؛ ۲. تفکر سیستمی. فاکتورهایی که در ارتباط با مدیریت دانش هستند:

۱. حافظه سازمانی؛ ۲. بعد فنی.

این پدیده مشخص می کند که سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش دارای سطوح مجزا و متفاوت در تمرکز و هدف هستند. منظور از یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بخشی از یک مجموعه جهانی است و به عنوان یک خرده سیستم جهانی بایستی با سایر خرده سیستمها در تعامل باشد و بر این اساس عوامل خارجی مانند رقبا و مشتریان را مدیریت کند. این موضوع برای بقای سازمان ضروری است. فرایند مدیریت دانشی که در سازمان انجام می شود، به عنوان یک خرده سیستم در سازمان به حساب می آید (Iena, 2006).

Archive of SID

جدول شماره ۱: مفاهیم کلیدی سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش

مفاهیم کلیدی	سازمان یادگیرنده: "یک نهاد نیازمند مدیریت دانش است." است.	مدیریت دانش: "یک فرایند است که در یک سازمان یادگیرنده مد نظر قرار می گیرد".
فرهنگ	یک سازمان یادگیرنده دارای یک فرهنگ یادگیری است، مانند: دانش فردی، یادگیری گروهی، الگوهای ذهنی.	فرهنگ استفاده کارآمد از دانش را محدود می کند. چون مدیریت دانش به وسیله افراد اجرا می شود.
رهبری / مدیریت	رهبری، فرهنگ را پرورش می دهد.	مدیریت نقش مرکزی دارد اما در چارچوب یک فرهنگ عمل می کند.
دیدگاه	چشم انداز مشترک ضروری است.	مدیریت دانش بایستی چشم اندازی آگاهانه داشته باشد.
فرایندهای کاری	یک سازمان یادگیرنده به تمامی جنبه های دانش توجه می کند.	مدیریت دانش بایستی یکپارچه باشد.
یادگیری سازمانی	یک سازمان یادگیرنده دارای کارکردی مثبت در زمینه دانش سازمانی است. یادگیری سازمانی عبارت است از یک روند شناختی جمعی است.	دانش محصول یادگیری سازمانی است.
عوامل خارجی	باید تقاضاهای خارجی را برآورده کند.	---
عوامل داخلی	باید نیازهای داخلی را برآورده سازد.	محدودیتهای کارآمدی دانش، مواردی مانند فرهنگ و فناوری اطلاعات هستند.
تفکر سیستمی	جهان بینی یک سازمان یادگیرنده	---
حافظه سازمانی	---	مثل: مخزن داده ها
فنی	---	یک پیش نیاز است.

یادگیری سازمانی عبارت است از: مجموعه فرایندهای شناختی افراد سازمان. افراد می توانند به عنوان خرده سیستم در سازمان، مورد توجه قرار گیرند. مفهوم سازمان یادگیرنده به سازمان، به عنوان یک موجودیت مستقل توجه می کند و بر ویژگی هایی متمرکز است که یادگیری اعضا را تشویق کنند (Ortenblad, 2004). از سوی دیگر یادگیری سازمانی برچگونگی توسعه یادگیری در یک سازمان تمرکز دارد؛ آن نوع از یادگیری که استراتژیها را تغییر می دهد اما ارزش ها را تغییر نیافته رها کند، یادگیری تک حلقه ای است و آن نوع از یادگیری که نتیجه آن تغییر در ارزش هاست، یادگیری دو حلقه ای است. (جشنی، ۱۳۸۷) یادگیری ساده یا تک حلقه ای زمانی رخ می دهد که ما با یادگیری از نتایج اعمال گذشته خود اقدام بعدی را اصلاح کنیم. این یادگیری یک فرایند بازخوردی از عمل به نتیجه و از آن به عمل بعدی است؛ بدون آن که الگوی ذهنی که محرک عمل است، مورد پرسش قرار گیرد (stacy, 2003).

رویکردها:

پژوهش گران سازمانی با دیدگاه های خاص، موضوع سازمان یادگیرنده را مفهوم سازی کرده اند و مجموعه ای از مشخصه ها را برای چنین سازمان هایی به عنوان ظرفیت، آموختن، انطباق، و تحول شناسایی کرده اند. برخی از رویکردها عبارتند از:

الف: دیدگاه روانشناسی اجتماعی:

که توسط آرجریس (۱۹۶۷) و آرجریس و شون (۱۹۷۸) ارائه شده است.

ب: دیدگاه تفکر سیستمی:

سنگه (۱۹۹۰) بر اساس تفکر سیستمی پنج اصل محوری ارائه کرد. پیش تر توضیح داده شده است.

ج: دیدگاه راهبردی:

بر اساس دیدگاه راهبردی لازم است که سازمان یادگیرنده نیروهای دگرگون سازی استراتژیک درونی و ضروری برای ایجاد قابلیت یادگیری را شناسایی کند. پدلر، بورجویی و بویدل (۱۹۹۱) سازمان یادگیرنده را با این رویکرد به این صورت تعریف کرده اند: سازمانی که یادگیری را برای تمام اعضایش تسهیل کند و به صورت مستمر در جهت دست یابی به اهداف راهبردی خودش را متحول کند.

طرفداران نظریه سازمان یادگیرنده معتقدند که دانش جمعی تمامی افراد یک سازمان، اغلب از مجموعه دانش و توان کاری خود سازمان بالاتر است؛ ساختارهای رسمی رایج، اغلب موجب تضعیف خلاقیت و دانش سازمانی می شوند. در برخی از شرایط، هدف مدیریت می بایست تشویق فرایندهایی برای

کشف دانش افراد، و ترغیب اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات باشد به گونه‌ای که هر فرد، نسبت به تغییراتی که در اطراف وی رخ می‌دهد حساس شود و در فرایند شناسایی فرصت‌ها و تغییرات مورد نیاز مشارکت کند (Barnett, R., 2003). به این ترتیب سازمان قادر می‌شود به جای تکیه به اطلاعات بخشی و فیلتر شده اکتسابی از واحدهای مختلف، به درکی کلی از محیط خود برسد. در چنین سازمانی، خبری از بازی‌های قدرت و رویه‌های اعمال نفوذ نیست. بنابراین، می‌توان چشم‌انداز مشترکی از آینده خلق کرد و با حمایت اعضای سازمان، آن را تقویت و گسترش داد (Wang, C.L. and Ahmed, P.K., 2003). گفته می‌شود که چنین سازمانی، خلاق و به طور دائم متغیر خواهد بود، و قادر خواهد بود با ابهام‌ها و عدم اطمینان‌های فراروی خود، مقابله کند. به چنین ابهام‌هایی، نه به دید یک تهدید، که به عنوان یک فرصت نگریسته خواهد شد (Haggie and Kingston, 2003). بنابراین، دلالت حاصله از سازمان یادگیرنده این است که تغییر، مستمر خواهد بود. چالش اصلی، نه حرکت به سمت یک وضعیت جدید ثبات، بلکه رسیدن به سازمانی است که به طور مستمر، وضعیت ثبات را به چالش بکشد (Swain, 2003). سنگه برای آن که سازمان‌ها بتوانند بر ناتوانایی‌های خود که مانع از یادگیری آن‌ها می‌شود- فایق آیند توصیه‌هایی عرضه می‌دارد که بقول او رعایت آن‌ها می‌تواند مجموعه‌های انسانی متشکل را به سازمان‌های آموزنده (یادگیر یا یادگیرنده) تبدیل کنند (رحمان سرشت، ۱۳۸۶).

جدول شماره ۲: مقایسه تطبیقی دیدگاه های سازمان یادگیرنده

نقدها	دیدگاه ها	ایده ها، مفاهیم اساسی	صاحب نظران برجسته
نظریه پردازی قوی و ناب، شفافیت مرزبندی، کاربردی بودن، جامعیت گرای، انسجام گرای	روانشناسی اجتماعی	یادگیری تک حلقه ای، یادگیری دو حلقه ای، مدیریت یادگیری، نظریه کاربردی، نظریه توجیهی	آرجیس و شون
رهنمود های نظری ارزشمند، عدم شفافیت ومشکل بودن جهت شناسایی و سنجش عملی، مدگرایی مدیریتی	تفکرسیستمی	یادگیری تیمی، چشم انداز مشترک، الگوهای ذهنی، تسلط فردی و تفکر سیستمی	پیتر سنگه
تاکید بر سطح کلان سازمان، نادیده گرفتن ابعاد بدیهی یادگیری، مدگرایی مدیریتی، جامعیت نگری، فقدان ایجاد گرای در چارچوب ها به بیانی دیگر وجود همپوشانی ها	دیدگاه راهبردی (استراتژیک)	شفافیت و پشتیبانی از ماهوریت و چشم انداز، رهبری مشترک و مشارکت، فرهنگ و روح آزمایش گرای، توانایی انتقال دانش در سراسر سازمان، کار تیمی و همکاری مبتنی بر اعتماد	گاروین گوته (۲۰۰۰)
		یادگیری مستمر، کاوش و گفتگوی هم افزا، یادگیری تیمی، توانمند سازی، سیستم اطلاعاتی، تعامل سیستمی، رهبری استراتژیک	وانکیزو مارسیکس (۲۰۰۳)
		رویکرد یادگیری به استراتژی، سیاست گذاری مشارکتی، توزیع اطلاعات جهت آگاه سازی، کنترل و حساسی مبنتی بر اطلاعات، مبادلات درونی، نظام پاداش انعطاف پذیر، غنی سازی فضای یادگیری، خودپرورشی تمام افراد	پدler، بورجویینی و بویدل

۱- تسلط فردی:

افراد باید بیشترین حد تسلط را نه فقط بر دیگران بلکه بر خود نیز اعمال کنند. آنان به درک عمیق خود، هدف‌ها و کمال مطلوب خویش نیاز دارند. این درک و یادگیری فردی و شخصی مبنای یادگیری سازمانی است. در واقع قابلیت یادگیری هیچ سازمانی نمی‌تواند بیش از قابلیت آموزش عناصر تشکیل دهنده آن باشد (رحمان سرشت، ۱۳۸۶). منظور از تسلط فردی، نوع خاصی از سلطه و غلبه نیست، بلکه منظور سطح بالایی از حرفه‌ای بودن و درک کاری است. افرادی که دارای این ویژگی باشند، به نتایج مورد نظر خود می‌رسند و این نیازمند تعهد به یادگیری مادام‌العمر است (stacy, 2007).

۲- چارچوب‌های فکری مکتوم (الگوهای ذهنی):

این‌ها، پیش‌فرض‌های عمیق و ریشه‌دار و تعمیم‌هایی هستند که در ذهن افراد، حالت تصویر می‌یابند. اغلب افراد از این مدل‌های ذهنی آگاهی ندارند. این‌ها، سازمان‌های ذهنی مخفی و ناخودآگاه هستند که موجب محدود شدن ادراکات می‌گردند. افراد با دید بیاموزند این نقشه‌ها را به سطح بیاورند و در مورد آن‌ها بازاندیشی انجام دهند (stacy, 2007). پندارهای قالبی و گاه متحجر در مورد رفتار مصرف‌کننده، دستورالعمل‌های از پیش تعیین‌شده‌ی مربوط به ساخت محصولات جدید، قایل نبودن به امکان بروز دگرگونی‌های غیر معمول چند نمونه از چارچوب‌های ذهنی تثبیت‌شده‌اند که ضرورت تلاش برای بازکردن افق نگرش و دیدن گزینه‌های دیگر و متعدد به مرور خستگی‌ناپذیر آن ذهنیت‌ها نیاز دارد (رحمان سرشت، ۱۳۸۶).

۳- یادگیری گروهی

پرهیز از رقابت های آشکار و پنهان و باز نگه داشتن باب همکاری های چندجانبه گروهی امکان این که هوش جمعی بیش از توانایی ذهنی تک تک افراد برای اندیشیدن تدابیری بکر به کار رود ایجاد خواهد کرد. در غیر این صورت هوش جمعی ممکن است حتی به پای هوش یک نفر از اعضا نیز نرسد (رحمان سرشت، ۱۳۸۶). سنگه معتقد است تیم ها قدرت یادگیری دارند و در این حالت، بر هم افزایی ایجاد شده، قدرت یادگیری فرد هم افزایش می یابد. در این حالت، علاوه بر میزان، سرعت یادگیری هم ارتقا می یابد. مبنای این یادگیری تیمی، مفهوم dialogue است که سنگه آن را به از کارهای بوهم به عاریت گرفته است. به گفته بوهم، دیالوگ یعنی جریان آزاد معانی از طریق افراد که به آن ها قدرت کسب بصیرت هایی را می دهد که به طور فردی، قابل دستیابی نیست. در این حالت، ذهنیت و آگاهی جدید خلق می گردد.

از نظر بوهم و سنگه، دیالوگ، حالت خاصی از گفتگوی جمعی است که کاملاً متفاوت از discussion است. و طبق تعریف، discussion در قیاس با دیالوگ حالتی رقابتی تر دارد. البته بوهم معتقد است دیالوگ و به کارگیری آن در سازمان ها ی سلسله مراتبی امکان ناپذیر است. اصل یادگیری تیمی نیازمند درک و شناخت عواملی است که مانع دیالوگ می شوند (stacy, 2007).

۱- ایجاد یگانگی در بینشها (نگرش مشترک):

این یگانگی در بینش ها، افراد را به سمت یادگیری بر می انگیزاند. نیازمند مهارت ایجاد تصویری برانگیزاننده نسبت به آینده است. این چشم انداز نباید

دیکنته شود، بلکه باید توسط افراد و با همکاری هم ایجاد گردد (stacy, 2007) برخوردار از وحدت نظر و بینش مشترک کلید کامیابی سازمان های موفق بوده اند. تنها تدوین بیانیه نگرش سازمان در مورد آینده خود کافی نیست. دیدگاه و نگرش سازمان یادگیرنده باید در عمل اظهار شود (رحمان سرشت، ۱۳۸۶).

۲- تفکر سیستمی:

سنگه معتقد بود که سازمان یادگیرنده به افراد خود می آموزد که به مسایل سازمان، نگاه سیستمی داشته باشند. افراد نباید به امور صرفا از منظر نقش خود نگاه کنند. بلکه باید به شناختی کامل از ساخت بازخوردهای مثبت و منفی سیستمی که در آن فعالیت می کنند، برسند. این به آن ها ، بینشی در مورد وقایع غیر منتظره کارهایی که انجام می دهند، می دهد. هدف این نگاه شناخت نقاط اهرمی^{۳۶} است. یعنی نقاطی در شبکه های حلقه های مثبت و منفی بازخور که تغییر در آن ها ، تاثیرات سودمند بسیاری دارد (stacy, 2007). قاعده ای که قواعد را بهم پیوند می دهد و از آن ها چارچوبی برای ایجاد سازمان آموزنده می سازد همین قاعده است. تفکر به روش نظام مند که با روش معمول ما - که تمرکز حواس بر اتفاقات فعلی است - مغایرت دارد ضروری است (رحمان سرشت، ۱۳۸۶).

اصل پنجم- تفکر سیستمی - شالوده و اساس مدل ادراکی است که سنگ بنای سایر اصول است. این اصل مشخص می کند که چگونه سازمان یادگیرنده درباره جهان می اندیشد و نگاه سازمان به جهان چگونه است. بنابراین این مدل ادراکی به عنوان چشمی که به جهان از یک منظر سیستمی نگاه می کند، ترسیم شده

¹ - leverage point

است (Marquardt, M. 2002).

اصول پنج گانه سنگه به عنوان مجموعه عناصر سازمان یادگیرنده، ابزار و روش هایی را ارائه می دهد که عملی بوده، که در فرایند یادگیری سازمانی مفید هستند (Yeo, R. 2005). اهمیت چشم انداز مشترک افراد در این مقاله به خوبی بیان شده است. یک سازمان بدون چشم انداز مشترک قادر به ادامه حیات نیست. یادگیری سازمانی به یادگیری فردی بستگی دارد. وقتی یک فرد یاد گیرد (آموخته شود) یادگیری در کل سازمان رخ خواهد داد. این منطبق با تفکر سیستمی سنگه است (Grant, 2003).

راهبرد مقدم است یا یادگیری سازمانی

بحثی که در این جا به وجود می آید این است که راهبرد باید در خدمت یادگیری سازمانی باشد یا یادگیری سازمانی باید در قالب راهبرد قرار گیرد. به سخن بهتر راهبرد باید از مجرای یادگیری شکل بگیرد یا یادگیری بایستی به تحقق راهبرد کمک کند. در این قسمت به بحث درباره این تقدم و تأخر پرداخته می شود تا چگونگی موقعیت یادگیری سازمانی در قبال راهبرد تبیین شود.

راهبرد بر یادگیری مقدم است

در حالت اول فرض بر این است که راهبرد بر یادگیری مقدم است. در چنین شرایطی یادگیری باید به تحقق راهبرد کمک کند. یعنی ابتدا راهبرد طراحی می شود و سپس وارد چرخه اجرا می شود. حال نقش یادگیری پدیدار می شود. وظیفه یادگیری در این حالت کمک به سازمان در اجرایی کردن راهبرد مورد نظر است. یعنی راهبرد معیار و استاندارد مورد انتظار سازمان است و یادگیری حالت ابزاری را پیدا می کند که باید در تأمین این استاندارد اثرگذار باشد. آن چه در این جا اتفاق می افتد همان یادگیری تک حلقه ای است. راهبرد

مسلم فرض شده است. یعنی استانداردها، معیارها و سنجه های از پیش تعیین گشته اند و امکان تغییر آن ها وجود ندارد و تمامی سازمان باید ذهن خود را معطوف آن ها نماید. راهبرد در این حالت به صورت « یک بار برای همیشه » مد نظر قرار گرفته است و امکان تغییر آن در هیچ شرایطی مانند تغییر رقبا، سیاست های دولت، علایق مشتریان و کنش ها و واکنش های رقبا وجود ندارد. می توان استنتاج نمود که این همان چیزی است که استیسی (Stacey, 2007) از آن به نگرش سیستمی یاد می کند. در این جا طرح ریزان از اجرا کنندگان جدا هستند، طرح از اجرا مجزا است، گام های مدیریت راهبردی به طور کامل تفکیک شده و مشخص است و همه سازمان در پی تحقق یک تنظیم گر از پیش تعیین شده می باشد. این همان نگرش انتخاب راهبردی است که جان چایلد به عنوان نظریه پرداز اصلی آن است و اکثر کتب مدیریت راهبردی آن را مفروض دانسته اند.

یادگیری بر راهبرد مقدم است

در حالت دوم یادگیری بر راهبرد مرجح است و مبنای شکل گیری آن است. در این شرایط یادگیری موجب تغییر جهت می شود و در نتیجه راهبرد سازمان مورد تغییر قرار می گیرد. در این جا دیگر استاندارد از پیش تعیین شده ای وجود ندارد که اعمال سازمان بر مبنای آن سنجیده شود. پس راهبرد باید در قالب یادگیری قرار بگیرد.

آن چه در این حالت اتفاق می افتد یادگیری جفت حلقه ای (Argyris & Schon, 1981) است. به عبارت دیگر سازمان در چنین شرایطی به طور مداوم استانداردهای خود را زیر سوال می برد. از طرف دیگر یادگیری تک حلقه ای هم به کنار گذاشته نمی شود و در صورت اعتبار پیش فرض ها همچنان به

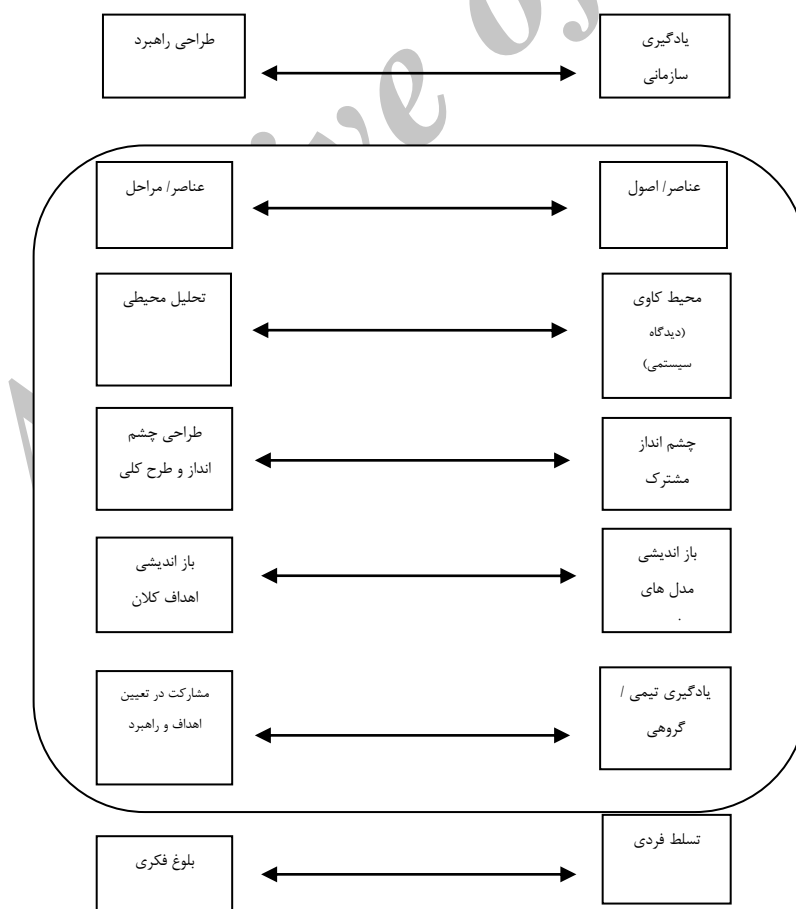
راه فعلی ادامه داده می شود. این همان فرآیند کنترل راهبردی است. می توان نتیجه گرفت که کنترل راهبردی مترادف یادگیری سازمانی است. مطلب فوق بیان گر موضوعی است که لورانژ و همکارانش (Lorange, Scott Morton, & Ghoshal, 1986) در کتاب کنترل راهبردی به آن اشاره نموده است. این نوع نگرش به یادگیری و راهبرد، جهشی مفید در مدیریت راهبردی بوده است. در این نظریه، راهبرد خودجوش فرض می شود و از مجرای یادگیری کلیه اعضای سازمان پدید می آید. به علاوه راهبرد از طریق همین فرآیند یادگیری تغییر هم می کند. تفکر مذکور نشان دهنده مکتب یادگیری مینتزبرگ (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998) است.

نتیجه گیری

در محیط های سریعاً متغیر و پیچیده امروزی که تنها معادله ثابت آن تغییر است، سازمان ها نمی توانند فقط بر برنامه ریزی رسمی تغییر تکیه کنند، بلکه می بایست به سازمان ها یی یادگیرنده تبدیل شوند، به طور مستمر در قبال تغییرات محیطی حساسیت به خرج دهند، و بتوانند به وجه منظم خود را با این تغییرات انطباق دهند. راهبردهای خودجوش است که فرصت یادگیری راهبردی را خلق می کند و یادگیری راهبردی نیز تفکر و عمل را ترکیب می نماید. نتایج نشان می دهد که وجود و به کارگیری ساز و کارهای سازمان یادگیرنده به فائق آمدن بر محدودیت های الگوهای عقلایی کمک می کند. و نیز نشان می دهد که ترجمان پنج اصل سازمان یادگیرنده در طراحی راهبرد هم معنا می دهد. از این رو، محیط کاوی، چشم انداز مشترک، مدل های ذهنی، یادگیری تیمی و تسلط فردی در طراحی راهبرد باز تعریف شده است. البته یادگیری تنها کارساز

نبوده، بلکه سازمان ها می باید زمانی را به یادگیری و زمانی را به بهره گیری از یادگیری اختصاص دهند.

از آنجا که ما راهبرد را در عرصه پست مدرن مورد بحث قرار می دهیم باید تصور ساده و احتمالی بودن محیط را با تصور پیچیده و چندگانه بودن که یکی از گذرهای عصر پست مدرن است جایگزین کنیم. در این هنگام به روشنی قابل بحث است که طراحی راهبرد در محیط دارای واقعیت های پیچیده و چندگانه نیازمند استفاده از تمامی ظرفیت های ذهنی و دانشی سازمان و پذیرش رویکرد یادگیرنده دیدن سازمان هستیم. به عبارتی دیگر هنگامی که به طراحی راهبرد در عرصه پست مدرن می اندیشیم یادگیری سازمانی را می توانیم جایگزین مناسبی برای طراحی راهبرد بدانیم. مدل زیر چارچوب نظری پژوهش را نشان می دهد.



شکل ۱- مدل نظری پژوهش: سازمان یادگیرنده به عنوان فرآیند طراحی راهبرد

منابع فارسی:

رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی (استراتژیک) در اندیشه نظریه پردازان، تهران: انتشارات معراج.

رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۴). راهبردهای مدیریت، تهران: انتشارات فن و هنر.

رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۶). تئوریهای سازمان و مدیریت از تجدد گرایان تا پساتجدد گرایان، جلد اول، چاپ دوم، تهران: انتشارات دوران.

جشنی، شمس الله، (۱۳۸۷). سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، تهران: ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۸.

منابع لاتین:

Argyris, C. & Schon, D. (1978). Organizational learning: a Theory of Action Perspective. S F: Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1981). Organizational Learning. Reading, Mass.: Addison-wesley.

Argyris, C. and Schon, D. C. (1996). Organizational Learning II – Theory, Method and Practice, .Addisson Wesley Publishing.

Aggestam, Lena, (2006) Learning Organization Or Knowledge Management :Which Came First, The Chicken Or The Egg?, Information Technology and Control ,vol 35, No.3.

Barnett, R. (2003), “Keynote address three, learning for an unknown future”. Proceedings of the Annual International Conference of the Higher Education Research and Development Society of Australasia (HERDSA), Christchurch, 6-9 July.

Choi, Y. S. (2000) An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management. Doctoral

Dissertation, Graduate College at the University of Nebraska, University of Nebraska, Lincoln, NB.

Garvin, D.A. (2000). *Learning in Action: a Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Grant, R.M. (2003), Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 6, pp. 491-517.

Haggie, K. and Kingston, J. (2003). "Choosing Your Knowledge Management Strategy". *Journal of Knowledge Management Practice*, June, pp.1-24.

Harrington, R.J., Lemak, D.J., Reed, R. and Kendall, K.W. (2004), "A question of fit: the links among environment, strategy formulation and performance", *Journal of Business and Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 15-38.

Hofer-Alfeis, J. (2003). "Effective Integration of Knowledge Management into the Business Starts with a Top-down Knowledge Strategy." *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9, No.7, pp. 719-728.

Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M. & Feurig, P. L. (2005). "Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance". *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-213.

Lorange, P., Scott Morton, M. F., & Ghoshal, S. (1986). *Strategic Control systems*. St. Paul: West Publishing Company.

Marquardt, M. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

Marsick, V.J., Watkins K.E. (2003). "Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire". *Advances in Developing Human*

Resources. 5(2), 132-151.

McGann, James, 2005, Think Tanks and Policy Advice in the US, Foreign Policy Research Institute, USA.

Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", Harvard Business Review, Vol. 72, No. 1, pp. 107-14.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press.

Ortenblad, A. (2002), "A typology of the idea of learning organization", Management Learning, 33(2), pp. 213-30.

Ortenblad, A. (2004), "The learning organization: towards an integrated model", The Learning Organization, 11(2), pp: 129-144.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). "The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development". London: McGraw-Hill.

Rothschild, P., Balaban, R. and Duggal, J. (2004), "Linking strategic planning to funding and execution", Strategy and Leadership, Vol. 32 No. 3, pp. 36-40.

Senge, Peter. (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organization". Sloan Management Review. 32(1).

Stacy, Ralph D. (2003), strategic thinking and the management of change: international perspective on organizational dynamics, London: Routledge.

Stacy, Ralph D. (2007), strategic management and organization dynamics: the challenge of complexity, London: Routledge.

Stone, Diana, 2005, Think Tanks and Policy Advice in Countries in Transition, presented in Asian Development Bank Institute Symposium: How to Strengthen Policy-Oriented Research and Training in Viet Nam, Asian Development Bank Institute, Vietnam.

Swain, P.H. (2003), "Psychology of learning for instruction (2nd ed.)", Journal of Engineering Education, Vol. 92 No. 4, pp. 283-6.

Virkkunen, J. and Kuutti, K. (2000), "Understanding organizational

learning by focusing on 'activity systems'", *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 10, pp. 291-319.

Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2003), "Organizational learning: a critical review", *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 1, pp. 8-17.

Yeo, R. (2005), "Revisiting the roots of learning organization: a synthesis of the learning organization literature", *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 4, pp. 368-82.

Zuber-Skerritt, O. (2001), "Action learning and action research: paradigm, praxis and programs", in Sankaran, S., Dick, B., Passfield, R. and Swepson, P. (Eds), *Effective Change Management Using Action Learning and Action Research: Concepts, Frameworks, Processes and Applications*, Southern Cross University Press, Lismore, pp. 1-20.2

Archive of SID