

## ارائه الگوی مناسب شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده

### در ارتش جمهوری اسلامی ایران

دکتر ناصر شهلائی<sup>۱</sup>

#### چکیده مطالب

یادگیری، مزیت رقابتی سازمان‌ها برای پیشی گرفتن بر رقبای است و سازمان یادگیرنده، سازمانی است که از یادگیری مستمر همه افراد سازمان، برای ایجاد، کسب، تقسیم و به کارگیری دانش استفاده می‌کند تا نسبت به تغییرات محیطی، واکنش مناسب نشان دهد. برخی از مهم‌ترین خصوصیات آن که صاحب‌نظران برای سازمان یادگیرنده بیان نموده‌اند، عبارتند از: قابلیت‌های شخصی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، تفکر نظام‌مند، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار و مدیریت دانش و هر یک از این معیارها، با چند شاخص قابل ارزیابی هستند. هدف کلی این تحقیق، ارائه الگوی مناسب شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در ارتش جمهوری اسلامی ایران است. تحقیق حاضر، از نوع کاربردی و به روش موردی زمینه‌ای است. در این تحقیق ابتدا معیارهای ۹ گانه تشخیص سازمان یادگیرنده و شاخص هر یک از معیارها ارائه شد و سپس استنادی که در دانشگاه‌های آجا مدیریت تدریس می‌نمایند، مورد پرسش قرار گرفتند و این معیارها تأیید شدند؛ آنگاه یگان‌های آجا با این شاخص‌ها مورد سنجش قرار گرفتند و مشخص شد که ارتش می‌تواند سازمان یادگیرنده باشد و یگان‌های ارتش، معیارهای سازمان یادگیرنده را (با بالاترین درصد) بدین شرح دارا هستند: رهبری، تفکر نظام‌مند، فرهنگ سازمانی، قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی، چشم‌انداز مشترک، ساختار و مدیریت دانش.

**واژگان کلیدی:** ارتش، یادگیری، سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش، چشم‌انداز مشترک، قابلیت شخصی، فرهنگ سازمانی، الگوهای ذهنی، تفکر نظام‌مند، رهبری.

## بیان مسأله

از ویژگی‌های بارز محیط کنونی سازمان‌ها، از جمله ارتش جمهوری اسلامی ایران، مواجه شدن با تغییرات مستمر در همه زمینه‌ها از قبیل: تهدید، تاکتیک، راهبرد، آموزش، ساختار و فن‌آوری به شمار می‌آیند. به منظور حفظ و کسب توانایی مناسب با این تغییرات و ارتقای توان رزم، لازم است که توانایی یادگیری سازمان، تقویت شود و کلیه کارکنان همواره در حال «یادگیری» باشند: به عبارت دیگر، «یادگیری» به یک چالش راهبردی تبدیل شده است. در شرایط جدید، مراکز آموزش دیگر نمی‌توانند تنها متولی اصلی «یادگیری» کارکنان در نظر گرفته شوند و لازم است که یگان‌های آجا به سمت تبدیل شدن به «سازمان یادگیرنده» حرکت کنند. برای آن که ارتش جمهوری اسلامی ایران بتواند در سطوح مختلف صف و ستاد، سازمان یادگیرنده داشته باشد، باید مشخص نمود که: سازمان یادگیرنده چه ویژگی‌هایی دارد؟ آیا یگان‌های آجا چنین ویژگی‌هایی را دارند؟ چگونه می‌توان این خصوصیات را ایجاد نمود؟ چه عواملی مانع شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در ارتش هستند؟ آیا اقدامات یاد شده، در صف و ستاد یکسان است؟ در مجموع، مسأله اصلی این تحقیق، چگونگی تبدیل ارتش جمهوری اسلامی ایران به سازمان یادگیرنده است.

## اهمیت و ضرورت تحقیق

در محیط در حال تغییر، تصمیم‌گیری و اقدام براساس آن، کار دشواری است؛ چرا که با هر تغییر، یگان‌ها باید بتوانند واکنش سریع و مناسب از خود نشان دهند. در چنین وضعیتی، باید از همه توان موجود در یگان، برای یافتن راه حل جدید و احتمالاً برون رفت از بحران، استفاده نمود. سنگینی بار مسئولیت یافتن راهکار جدید را نمی‌توان تنها بر سلسله مراتب سازمان تحمیل کرد؛ بلکه باید، کارکنان یگان، با اعتماد به نفس و تمایل به مشارکت، مجموعه خود را یاری نمایند. برای مقابله با تهدیدات جدید و تبدیل آنها به فرصت، عقل جمعی کارکنان یگان، پشتوانه محکمی برای گام‌های بعدی

خواهد بود. باید محیط یگان به گونه‌ای باشد که قابلیت‌های کارکنان ارتقا یابد؛ کارکنان بیاموزند که چه چیزهایی را باید یاد بگیرند و سپس به دنبال یادگیری آنها باشند و در نهایت، یادگیری جزء فرهنگ سازمان شود.

در صورت تبدیل یگان به سازمان یادگیرنده، فرماندهان، نقش رهبر و مربی یگان را خواهند داشت؛ گرایش، به سوی افزایش اثربخشی فعالیت‌ها خواهد بود و کارکنان سعی می‌کنند خود را بهتر نشان دهند. چنین یگانی قادر خواهد بود که در مواقع ضرورت، به طور مستقل و بدون تأمل تا دریافت دستور رده بالاتر، وظیفه خود را به شکل مناسب انجام دهد و مأموریت یگان را به نحو شایسته انجام دهد.

#### اهداف تحقیق

هدف کلی تحقیق، ارائه الگوی مناسب شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در ارتش جمهوری اسلامی ایران است. اهداف ویژه تحقیق، عبارتند از: تبیین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و مطابقت آن با یگان‌های صف و ستاد ارتش.

**فرضیات تحقیق:** این تحقیق دارای شش فرضیه است که به شرح ذیل می‌آید:

- ۱- به نظر می‌رسد که ارتش می‌تواند سازمان یادگیرنده باشد. ۲- به نظر می‌رسد که یگان‌های رزمی ارتش می‌توانند سازمان یادگیرنده باشند. ۳- به نظر می‌رسد که دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و فرهنگی ارتش، قابلیت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را دارند. ۴- به نظر می‌رسد که کارخانجات، مراکز تحقیقاتی و بیمارستان‌ها می‌توانند سازمان یادگیرنده شوند. ۵- به نظر می‌رسد که ستادهای ارتش می‌توانند سازمان یادگیرنده باشند. ۶- به نظر می‌رسد که میان یگان‌های رزمی و غیر رزمی ارتش با سازمان یادگیرنده تفاوت معنا داری وجود دارد.

### پیشینه تحقیق

در زمینه سازمان یادگیرنده، تحقیقات زیر انجام شده است: بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد براساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (دیدگاه پیتسر سنگه) (قدمگاهی و آهنچیان، ۱۳۸۴)؛ بررسی میزان انطباق ویژگی بانک تجارت با سازمان یادگیرنده از دیدگاه مدیران (مظفری، ۱۳۸۶)؛ بررسی نقش فن‌آوری اطلاعات (IT) در پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده در سازمان هواپیمایی کشوری (افضلی، ۱۳۸۶)؛ تغییر نقش پرورش منابع انسانی، به تبع ارتباط وابستگی فزاینده نظریه سازمان یادگیرنده (استوارت، ۱۳۸۵)؛ و بررسی چگونگی پیاده‌ نمودن مدیریت دانش در سازمان مدیریت صنعتی و ارائه مدل مناسب (آقایی فر، ۱۳۸۵). این تحقیقات، عموماً در بیان توصیف وضع موجود و بررسی و مطابقت ویژگی‌های سازمان یادگیرنده با آنان است و برخی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده با شاخص‌های ذیل قابل‌سنجش هستند: ۱- توسعه قابلیت‌های فردی با شاخص‌هایی چون: مهارت ایجاد کشش خلاق، اهمیت دادن به فراگیری، احساس نیاز به یادگیری و رشد حرفه‌ای دائمی و برخورد با نشاط با مشکلات و مسائل کار. ۲- الگوهای ذهنی با شاخص‌هایی چون: ارائه چشم‌انداز مطلوب، اعتقاد به تنوع دیدگاه‌ها، فراهم آوردن فرصت لازم برای ارائه دیدگاه‌ها، امکان پرسشگری و دفاع از نظریات و مهارت برخورد با تعارض. ۳- آرمان مشترک با شاخص‌هایی چون: درک یکسان از آرمان مشترک، فعالیت براساس آرمان مشترک، احساس مسئولیت نسبت به آرمان مشترک، تعهد به آرمان مشترک و انتشار آرمان مشترک در تمام سازمان. یادگیری گروهی با شاخص‌هایی چون: ایجاد گروه‌های کاری، ابراز تمایل برای کمک به دیگران، اعتماد و اعتقاد نسبت به هم، تبادل آزاد افکار در جلسات، مهارت پرسشگری و جانب‌داری، صمیمیت با وجود داشتن نظرات متفاوت از هم و توانایی نگاه به مسایل از دید دیگران. تفکر نظام‌گرا با شاخص‌هایی چون: توجه به ریشه مشکلات و عدم سطحی‌نگری، مشکلات را به علت خاصی مرتبط ندانستن، پرهیز از جزئی‌نگری در دستیابی به اهداف، درک وظیفه فرد در روند کلی وظایف و توجه به ارتباط فعالیت‌ها.

## آموزش<sup>۱</sup>

بی شک ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان، سرمایه نیروی انسانی است. اما، نباید فراموش نمود که این منبع ذی قیمت نیاز به بارورتر شدن دارد و با افزایش و به حداکثر رساندن کارایی و اثر بخشی نیروی انسانی، ارزش این سرمایه، دو چندان خواهد شد. یکی از بدیهی‌ترین راه‌های توانمند سازی منابع انسانی، آموزش و ارائه دوره‌های متناسب با نیاز سازمان و توان کارکنان است. کارکنان متخصصی که با فراگیری آموزش، می‌آموزند که چگونه سازمان خود را یاری نمایند، نقش به‌سزایی در پیشرفت آن خواهند داشت، اما منظور از آموزش چیست؟ در تعریف آموزش، گفته‌اند: آموزش، تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی قادر نماید. بنابراین، آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است (سید جوادین، ۱۳۸۳: ۲۶۷). آموزش دارای دو تعریف است: الف- به کلیه فعالیت‌های رسمی اطلاق می‌شود که افراد و یگان‌ها را برای اجرای وظیفه یا شغل آماده می‌سازد. ب- عملی است برنامه‌ریزی شده، هماهنگ شده و مداوم که در کلیه سربازان، مهارت‌ها و حالاتی را توسعه می‌دهد که انجام مأموریت را تضمین خواهد نمود (رستمی، ۱۳۸۶: ۳۹).

## یادگیری

در تعریف یادگیری گفته‌اند: یادگیری، به فرایند کسب دانش یا مهارت اطلاق می‌شود (استون، ۱۳۸۵: ۱۷۳). یادگیری، به طور سنتی، به عنوان فرایندی تعریف شده است که به وسیله آن، افراد دانش و بصیرت‌های نوینی را در نتیجه تغییر رفتار و اقدامات، کسب می‌کنند (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۴۸). یادگیری به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه است که

از پیگیری امور به دست می‌آید. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید (سنگه، پنجمین فرمان، ۱۳۸۶: ۵۱).

### سطوح یادگیری<sup>۱</sup>

در سازمان‌های یادگیرنده، سه سطح یادگیری متمایز اما مرتبط به هم وجود دارد و این سازمان‌ها، قابلیت تشویق و حداکثر سازی یادگیری در هر سه سطح را توسعه می‌دهند:<sup>۲</sup>

۱- یادگیری فردی<sup>۳</sup>: اشاره به تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش، گرایش‌ها و ارزش‌ها دارد که از طریق مطالعه شخصی، آموزش‌های مبتنی بر فن‌آوری و مشاهده، کسب می‌شود.

۲- یادگیری تیمی<sup>۴</sup> یا گروهی: مربوط به افزایش دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که به وسیله گروه و یا داخل گروه‌ها به دست می‌آیند.

۳- یادگیری سازمانی<sup>۵</sup>، بیانگر قابلیت توسعه یافته‌ها فکری و بهره‌ور است که از طریق تعهد به سازمان برای بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می‌شود (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۵۰ و ۳۵).

سطوح یادگیری با هم در تعاملند و دارای وابستگی متقابل هستند. در حرکت از سطح فردی به سطح سازمانی، آشکار است آنچه یک فرد یاد می‌گیرد بر کیفیت ارتباطات و نتایجی که او در تعامل با افراد دیگر کسب می‌کند، اثر خواهد داشت. آنچه افراد یاد می‌گیرند، آنچه آنان با افراد دیگر می‌آموزند و آنچه تیم‌ها یاد می‌گیرند، روی آنچه

---

#### 1 -Learning Levels

۲- برخی صاحب‌نظران، سطح «میان فردی» را نیز به این سه سطح اضافه نموده و سطوح یادگیری را به چهار سطح تقسیم بندی نموده‌اند.

#### 3 -Individual Learning

#### 4 -Team Learning

#### 5 -Organizational Learning

سازمان یاد می‌گیرد و شیوه‌ای که سازمان خود را با محیط‌های خارجی و داخلی خود تطبیق می‌دهد، مؤثر است (کینلا، ۱۳۸۳: ۷-۲۳۶).

### یادگیری فردی

یادگیری فردی حاکی از تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های کسب شده است و توسط فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فن‌آوری یا مشاهده و راه‌های دیگر کسب دانش جدید، به وجود می‌آید. یادگیری فردی، فرآیندی است که بدان وسیله، دانش از طریق تبدیل و انتقال تجربه، حاصل می‌شود. یادگیری گروهی را می‌توان حد فاصل یادگیری فردی و سازمانی دانست و آن را به مثابه راه و مدخل دستیابی به یادگیری سازمانی در نظر گرفت؛ زیرا افراد، شاکله وجود تیم‌ها و سازمان‌ها هستند. «سنگه» با تأیید این مطلب، می‌افزاید، سازمان‌ها از طریق افراد، چیزهایی را می‌آموزند؛ البته یادگیری افراد، تضمین‌کننده یادگیری تأیید سازمانی نیست؛ اما بدون آن، یادگیری سازمانی حاصل نمی‌شود (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۶۸ و ۶۷).

### یادگیری تیمی

نقش تیم در سازمان را می‌توان به نقش خانواده در جامعه تشبیه نمود. هر قدر یادگیری تیم‌ها بیشتر شود، یادگیری سازمان افزایش خواهد یافت. یادگیری و فعالیت کارکنان در سازمان، زمانی سودبخش است که با اهداف سازمان همسو باشد. در این راستا، تیم‌ها برای هم جهت کردن فعالیت کارکنان، تأثیر بسزایی دارند. برای درک نقش تیم‌ها و برای آنکه کارکنان را در خدمت سازمان قرار دهند، می‌توان تیم‌های ورزشی یا ارکسترهای موسیقی را مثال زد. یک تیم فوتبال یا یک ارکستر، زمانی کار خود را به خوبی انجام می‌دهد که تک تک اعضا، خود را در خدمت تیم و گروه خود قرار دهند. در چنین وضعیتی، تیم ورزشی شاهد موفقیت خواهد بود و یا گروه موسیقی، مورد تحسین شنوندگان قرار خواهد گرفت. سازمان‌ها باید گروه‌های خود را برای افزایش

یادگیری مرتبط با مأموریت سازمان، تشویق و تجهیز نمایندگان (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۷۰).

در ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز همانند سایر سازمان‌ها فعالیت تیمی و گروهی وجود دارد. از جمله: شور ستادی در رده‌های مختلف، شعبه‌ها، دوایر و مدیریت‌هایی که در امور ستادی فعالیت می‌کنند، کار گروه‌هایی که برای ساماندهی یا بررسی موضوعی خاص به طور مقطعی تشکیل می‌شوند، هیأت‌های بازرسی اعزامی به یگان‌ها، گروه‌های آموزشی در مراکز دانشگاهی، فرهنگی و آموزشی، گروه‌های تفنگدار پیاده، تیم‌های متشکل از کارکنان نیروهای مخصوص، تیم‌های پروازی (هواپیما و بالگرد) و تیم‌های خدمه تانک و توپ.

**یادگیری سازمانی:** یادگیری سازمانی، یادگیری فردی و تیمی را نیز در بردارد و فراتر از آنها است. وقتی یک گروه ارکستریا یک تیم ورزشی موفقیت کسب می‌کنند، تنها به علت یادگیری فردی و یا یادگیری قسمتی از گروه یا تیم نیست، بلکه، در این وضعیت، گروه‌ها یاد گرفته‌اند که چگونه اقدام کنند؛ هرچند که یادگیری فردی و یادگیری تیمی را نیز در مجموعه خود دارند. یادگیری سازمانی، ثمره یادگیری فردی و تیمی است ولی سازمان‌های یادگیرنده در نهایت به دنبال یادگیری سازمانی هستند. در تعریف یادگیری سازمانی گفته‌اند: یادگیری سازمانی یعنی اینکه همه کارکنان در سطوح مختلف، از تجارب روزمره یاد بگیرند، خودشان را اصلاح کنند و تحول فکری و ذهنی پیدا کنند. بهترین بستر یادگیری سازمانی این است که افراد به خود بازخورد دهند و در یادگیری، یار و یاور دیگران باشند. یادگیری سازمانی یعنی تغییر الگوهای ذهنی کارکنان و ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری، به شکلی که همه کارکنان یاد بگیرند و یاد بدهند (سلطانی، ۱۳۸۵: ۲).



## سطوح یادگیری سازمانی

«آرجریس» و «شون» سه نوع یادگیری سازمانی و به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را توصیف کرده‌اند: یادگیری تک حلقه‌ای<sup>۱</sup>، یادگیری دو حلقه‌ای<sup>۲</sup> و یادگیری مضاعف<sup>۳</sup> (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۵۸).

یادگیری تک حلقه‌ای، بر جمع‌آوری اطلاعات، جهت‌تثبیت، حفظ و نگهداری سیستم‌های موجود تأکید دارد (در این نوع یادگیری تأکید بر کشف و اصلاح خطا است). یادگیری تک حلقه‌ای بر دستیابی مستقیم به راه حل فوری یا موانعی که اغلب عوارض مسائل هستند، تمرکز دارد. یادگیری تک حلقه‌ای تا اندازه‌ی زیادی رخ می‌دهد و تنها یادگیری است که در بسیاری از سازمان‌های امروزی مورد استفاده قرار می‌گیرد (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۵۹). یادگیری تک حلقه‌ای بدین معنا است که سازمان در اقدامات خود اندکی تعدیل ایجاد می‌کند؛ اما، اساساً اقدامات خود را تغییر نمی‌دهد (استوارت، ۱۳۸۵: ۱۲).

یادگیری دو حلقه‌ای با کشف خطا و انجام اقدامات، اتفاق می‌افتد. در این نوع یادگیری، اهداف هنجارهای بنیادین سازمان تغییر یافته و اصلاح می‌گردد و این کار با به چالش کشیدن ارزش‌ها و هنجارهای سنتی و حل و فصل تعارض‌های ناشی از این تغییرات همراه است. یادگیری دو حلقه‌ای، شامل طرح سؤالات عمیق از خود سیستم برای تعیین این موضوع است که چرا خطاها یا موفقیت‌ها در اولین مرحله رخ داده‌اند. یادگیری دو حلقه‌ای درصدد بررسی هنجارها و ساختارهای سازمانی است و شامل طرح سؤالاتی در مورد روایی آنها بر مبنای سازمان، اقدام و نتایج است (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۵۹). یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و

---

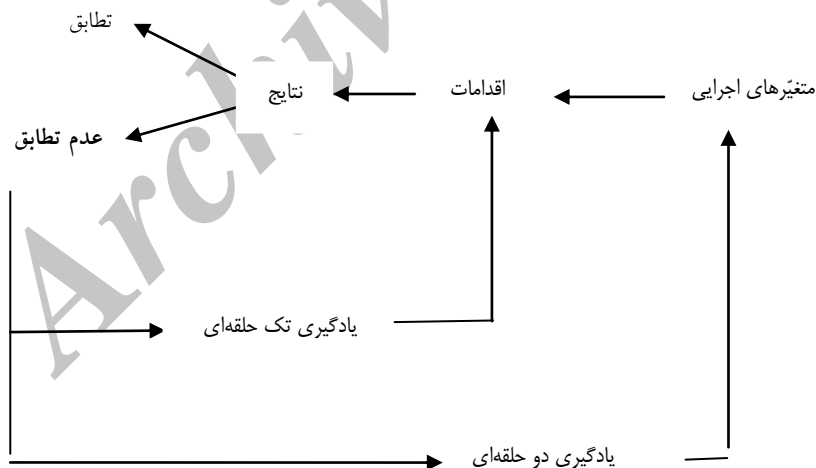
1- Single- Loop Learning

2- Double- Loop Learning

3- Deutero -Learning

اصلاح کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال برده و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۵۸). نمودار (۱) یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را توصیف می‌کند. نتایج فرایند یادگیری دو حلقه‌ای نسبت به یادگیری تک حلقه‌ای دورتر از دسترس است. یادگیری تک حلقه‌ای مثل هدایت یک کشتی در یک مسیر مشخص با اندکی تغییر و تعدیل است؛ درحالی که فرایند یادگیری دو حلقه‌ای مثل تغییر مسیر کشتی است. یادگیری تک حلقه‌ای در صدد ایجاد تغییرات جزئی و تدریجی در کارکردهای سازمانی است، در حالی که یادگیری دو حلقه‌ای، درصدد ایجاد تغییرات اساسی و نوآوری و خلاقیت در رویه‌ها، خدمات یا محصولات موجود است. نتیجه یادگیری دو حلقه‌ای در یک سازمان، می‌تواند معرفی یک محصول کاملاً جدید و یا معرفی محصول موجود در بازار کاملاً جدید باشد. بنابراین، هر دو نوع فرایند یادگیری، به همدیگر افزوده می‌شوند (استوارت، ۱۳۸۵: ۴-۱۳).

نمودار شماره ۱: یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای



یادگیری مضاعف یا سه حلقه‌ای، زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند، چگونه باید یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری

سه حلقه‌ای، توانایی یاد گرفتن دربارهٔ دیگری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نخواهد گرفت، اگر سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد. این بدان معنا است که آگاهی از سبک‌ها در فرایندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است (سیحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۵۹).

یادگیری مضاعف، نوعی فعالیت پیشرفته «یادگیری برای یادگیری» است. این یادگیری را می‌توان چنین تشریح کرد: «وقتی یک سازمان به یادگیری مضاعف می‌پردازد، اعضای آن دربارهٔ حوادث و وقایع قبلی یادگیری سازمانی یا عدم توفیق در زمینه یادگیری به تعمق و دقت پرداخته و تحقیق و تفحص می‌کنند. آنها با کشف عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده یادگیری، به ابداع و اجرای راهبردهای جدید پرداخته، نتایج آن را ارزیابی کرده و تعمیم می‌دهند. نتایج حاصله، در قالب طرح‌ها و نقشه‌ها کدبندی شده و در رویه‌های یادگیری سازمان منعکس می‌شوند». این یادگیری، با بازیابی و تمرکز بر تجارب قبلی یادگیری و استفاده از این تجارب به عنوان مبنای تنظیم بینش و فعالیت‌های جدید یادگیری همراه می‌گردد (والتون، ۱۳۸۶: ۶۳).

**تعریف سازمان یادگیرنده:** صاحب‌نظران تعریف واحدی از سازمان یادگیرنده ارائه نکرده‌اند و در این خصوص اتفاق نظر ندارند. برخی از تعاریف ارائه شده که با یکدیگر نیز متمایز هستند، بدین شرح است: بنا به اظهار «پیتر سنگه»، سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که افراد آنها به طور مداوم توان‌مندی خود را برای ایجاد نتایج مطلوب پرورش می‌دهند. در این سازمان‌ها، الگوهای جدید تفکر پرورش داده می‌شود، آرمان‌های جمعی افراد طراحی می‌شود و افراد به طور مستمر نحوه یادگیری را از یکدیگر می‌آموزند (والتون، ۱۳۸۶: ۶۵). سازمان یادگیرنده از پنج نوع زیر سیستم مشخص شامل: یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فن‌آوری ترکیب می‌شود (مارکوارت، ۱۳۸۵: ض). سازمان یادگیرنده سازمانی است که بر فراگیری، تقسیم و به کارگیری دانش، جهت بقا و پیشرفت خود تمرکز می‌کند (استون، ۱۳۸۵: ۱۷۳).

## مزایای سازمان یادگیرنده

صاحب نظران برای سازمان‌های یادگیرنده، مزایای متفاوتی را بیان نموده‌اند و معتقدند این گونه سازمان‌ها نتایج مثبتی را به دنبال دارند. برخی از این نظریات بدین شرح است: «پیتر سنگه» اظهار می‌نماید که پنج فرمان یادگیری (یعنی: مهارت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) بنیان تمام سازمان‌های یادگیرنده هستند و این فرمان‌ها توانایی‌هایی ایجاد می‌کنند که منبع ایجاد توانایی‌های تازه در سازمان می‌شوند، توانایی‌هایی چون: شور و شوق، بحث و گفتگو و درک پیچیدگی (سنگه، رقص تغییر، ۱۳۸۶: ۷۶).

«مارکوارت» معتقد است سازمانی که زیربنای سیستم‌های پنج گانه مدل سیستمی سازمان‌های یادگیرنده (یعنی: یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فن‌آوری) را تلفیق و یکپارچه می‌کند، قابلیت‌های زیادی را به شرح زیر خواهد داشت: پیش‌بینی و انطباق سریع‌تر با اثرات محیطی، تسریع توسعه محصولات، فرایندها و خدمات نوین، حرفه‌ای شدن بیشتر از طریق رقبا و مشارکت کنندگان، تسریع انتقال دانش از یک بخش به بخش دیگر سازمان، یادگیری اثربخش‌تر از خطاها، به کارگیری مناسب‌تر کارکنان در همه سطوح سازمان، کاهش زمان لازم برای اجرای تغییرات استراتژیک، تشویق بهبود مستمر در همه حوزه‌های سازمان، جذب بهترین کارکنان و افزایش تعهد و خلاقیت کارکنان (۱۳۸۵: ۴۵). «استیسی» می‌گوید، هدف ما این است که مسئولیت هدایت سازمان را از عهده مدیریت ارشد برداریم و آن را بین گروهی از کارکنان نوآور و مبتکر تقسیم کنیم. وقتی مسئولیت تماماً بر عهده مدیران باشد، آنها دچار سردرگمی خواهند شد و در برابر حجم عظیم اطلاعات ناتوان خواهند ماند. برنامه‌ریزی، کنترل و تحلیل سیستم‌ها وظیفه مهمی است؛ اما می‌توان با آموزش کارکنان و تبدیل سازمان معمولی به یک سازمان یادگیرنده، از مسئولیت مدیران کاست و کارمندان را در تصمیم‌گیری سهیم نمود (۱۳۸۴: ۷-۹۶).

## ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

یکی از عللی که صاحب‌نظران بر تعریف واحدی از سازمان یادگیرنده اتفاق نظر ندارند آن است که مفاهیم مورد نظر آنها متفاوت است و هر یک به زعم خود، سازمان‌های خاصی را یادگیرنده دانسته‌اند. به عبارت دیگر، ویژگی‌هایی که آنان برای سازمان یادگیرنده در نظر گرفته‌اند، یکسان نیست و خصوصیات متفاوتی برای این نوع سازمان ذکر کرده‌اند. اما، ویژگی‌هایی که صاحب‌نظران برای سازمان یادگیرنده بیان کرده‌اند، در این مطلب اشتراک دارند که عموماً از جنس نرم افزاری هستند و به گونه‌ای است که اگر در هر سازمانی اراده تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده باشد، با فرهنگ سازی، تغییر رویکرد و نگرش، می‌توانند به این اهداف دست یابند. البته، باید در نظر داشته باشیم که این تغییرات نرم افزاری عموماً با تغییرات اساسی در اقدامات سازمان همراه خواهند شد و این تغییرات هستند که موجب بروز و ظهور سازمان یادگیرنده می‌گردند. برخی از مهم‌ترین خصوصیات که برای سازمان یادگیرنده بیان شده است عبارتند از: قابلیت‌های شخصی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، تفکر نظام‌مند، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار و مدیریت دانش.

۱- **قابلیت‌های شخصی:** یکی از ویژگی‌های بارز سازمان یادگیرنده، در اختیار داشتن کارکنانی است که از توانایی و قابلیت‌های شخصی بالایی برخوردارند. این‌گونه کارکنان موجب رشد و بالندگی سازمان می‌گردند. وجود انسان‌های کیفی، سبب می‌شود که دستیابی به اهداف سازمان، ممکن شده یا تسهیل شود؛ کارکنانی که قابلیت‌های فردی مناسبی دارند، در ایجاد چنین ویژگی‌هایی در سایر کارکنان، مؤثر واقع می‌شوند. قابلیت‌های کارکنان توانمند، این فرصت را به سازمان می‌دهد که با تعداد کارکنان کم‌تر، مأموریت خود را انجام دهد. از این رو، سازمان باید خود را موظف سازد که در جهت توانمندسازی کارکنان خود و ارتقای مهارت‌های فردی آنها حرکت کند و زمینه

یادگیری بهتر افراد خود را فراهم سازد و با جهت‌دهی مناسب به این یادگیری، آن را در مسیر یادگیری سازمانی مورد نیاز سازمان سوق دهد. به عبارت دیگر، سازمان بایستی به منابع انسانی خود، با دید سرمایه نگاه کند و آنها را پشتوانه اصلی برای بقا و اعتبار سازمان بداند. در چنین سازمانی، کارکنان به طور مستمر، پیگیر ارتقای توانایی‌های خود هستند و به دنبال قابلیت‌هایی هستند که در راستای وظایف سازمانی آنها است.

«پیتر سنگه» بر این باور است که تسلط و قابلیت‌های شخصی عبارت است از نظامی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش دهد و بالاخره آنکه واقعیات را منصفانه و بی‌غرض در می‌یابد. اما، شمار بسیار کمی از مؤسسات، کارکنان خود را به رشد این خصایص در درون خود، تشویق می‌نمایند. نتیجه این امر عدم استفاده از منابع عظیمی خواهد بود؛ افراد به صورت جوانان باهوش، تحصیل‌کرده و سرشار از انرژی وارد کار می‌شوند و با تمام وجود طالب این هستند که منشأ تغییری شوند. زمانی که به سی سالگی می‌رسند تعداد کمی از ایشان در دور رقابت باقی مانده‌اند و بقیه آنها، هفته را می‌گذارند تا در تعطیلات آخر هفته، آنچه را بر ایشان حائز اهمیت است، انجام دهند. آنها تعلق و همبستگی خود به سازمان را از دست می‌دهند. تصویری که از مأموریت سازمان داشته‌اند، مخدوش می‌گردد و بالاخره هیجانی را که در ابتدای کارشان داشته‌اند، فراموش می‌کنند. ما عملاً اندکی از توان و انرژی آنها را به کار می‌گیریم و مطلقاً نمی‌توانیم به ذره‌ای از روح ایشان دست بیابیم (سنگه، پنجمین فرمان، ۱۳۸۶: ۱۵ و ۱۴).

در مجموع می‌توان گفت که صاحب‌نظران معتقدند که عوامل مؤثر برای توسعه قابلیت‌های شخصی جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده عبارت است از: سازمان فرصت مناسب برای ایجاد و ارتقای یادگیری کارکنان فراهم می‌کند؛ شرایط بالا بردن قابلیت‌های شخصی، برای همه کارکنان فراهم است؛ کارکنان برای توسعه مهارت‌های

فردی، ترغیب و تشویق می‌شوند؛ کارکنان به طور مستمر به دنبال ارتقای قابلیت‌های شخصی خود هستند؛ ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان در راستای نیازهای سازمانی است.

۲- **الگوهای ذهنی**<sup>۱</sup>: مجموع باورها، نگرش‌ها و ادراکات نسبت به یک موضوع، الگوی ذهنی نسبت به آن موضوع را تشکیل می‌دهد. الگوی ذهنی بر عملکرد انسان اثرگذار است و پایه گذار شکل‌گیری اقدامات آتی است. زمانی که در مقابل یک موضوع، واکنش‌های متفاوت بروز می‌کند، بخش عمده آن به الگوی ذهنی انسان‌هایی که عکس‌العمل نشان داده‌اند، باز می‌گردد. در یک سازمان، نوع اقدام کارکنانی که وضعیت سازمان را نابسامان پندارند و هر فعالیتی برای نجات آن را غیر ممکن محسوب کنند، با کارکنانی که بر این باورند که با تغییراتی می‌توان سازمان را نجات داد و باید این تغییرات را عملی ساخت، متفاوت است. در یک میدان نبرد، سربازانی که خود را در مقابل دشمن، از پیش باخته ببینند با سربازانی که امید به پیروزی دارند و یا ننگ اسارت را نمی‌پذیرند، اقدام متفاوتی خواهند داشت.

مدل ذهنی، بیانگر تصوّر یا نگرش‌مان به یک حادثه، موقعیت، فعالیت یا مفهوم است. مدل ذهنی به طور عمیق ریشه در مفروضات و باورهای ذهنی ما دارد، و بر اینکه ما چگونه جهان را درک می‌کنیم و در آن عمل می‌نماییم، تأثیر می‌گذارد. مدل‌های ذهنی مسائلی که می‌توان یا نمی‌توان در موقعیت‌های مختلف به کار گرفت، به طور قابل توجهی از شخصی به شخص دیگر متفاوت است و اغلب ریشه عمیقی در فرد دارد و به سادگی قابل تغییر نیست (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۷۱). در مجموع می‌توان گفت که صاحب‌نظران معتقدند که در صورت وجود شرایط زیر در سازمان، الگوهای ذهنی مناسب برای سازمان یادگیرنده ایجاد می‌گردد: اعتقاد به تنوع دیدگاه‌ها وجود دارد؛ کارکنان می‌توانند افکار و نظرات خود را آزادانه مطرح کنند؛ فرصت مباحثه با سایر

کارکنان در مورد نظریه‌های کاری وجود دارد؛ مسئولان سازمان از ایده‌های نو، استقبال می‌کنند، مسئولان سازمان؛ انتقادات را بدون جبهه‌گیری در برابر آنها، بررسی می‌کنند؛ مسئولان و کارکنان، توانایی و مهارت بررسی نظریه‌های متعارض را دارند؛ کارکنان از تحولات عظیم هراسی ندارند.

۳- چشم انداز مشترک<sup>۱</sup>: ایده‌ای که همواره الهام بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری بوده، عبارت است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم. به سختی می‌توان سازمانی را نام برد که بدون داشتن اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌های مورد قبول، به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد. این ارزش در شرکت آی. بی. ام در «خدمت»، در پولاروید در «عکاسی سریع» و در فورد در «حمل و نقل گروهی» خلاصه شده است. با وجود این که مفاهیم مذکور در شکل و محتوی، تفاوت فاحشی با یکدیگر دارند، اما تمامی این مؤسسات موفق شده‌اند که افراد را حول یک هویت مشترک و هدف غایی گرد آورند. زمانی که تصویر واقعی وجود داشته باشد، افراد تلاش می‌کنند و فرا می‌گیرند، نه به خاطر اینکه از ایشان خواسته شده است که چنین کنند، بلکه به خاطر اینکه خود می‌خواهند. اما، بسیاری از رهبران دارای تصاویری شخصی هستند که هرگز به تصویر گروهی که در برگیرنده مؤسسه باشد، بدل نخواهد شد. بسیاری از مواقع، تصویر و آرمان گروهی حول توان و قدرت یک رهبر و یا حول بحرانی که به صورت موقت مؤسسه را فرا گرفته است، ایجاد می‌شود. اما، اگر به افراد حق انتخاب داده شود، ایشان ترجیح می‌دهند که به دنبال یک هدف متعالی باشند، نه تنها در زمان بحران، بلکه در تمامی مواقع (سنگه، پنجمین فرمان، ۱۳۸۶: ۷-۱۶). در مجموع می‌توان گفت که صاحب‌نظران معتقدند که در صورت وجود شرایط ذیل در سازمان، چشم‌انداز مشترک برای سازمان یادگیرنده، ایجاد می‌گردد: سازمان چشم‌انداز روشنی دارد؛ چشم‌انداز سازمان، امید بخش است؛ چشم‌انداز، به کارکنان ابلاغ شده است؛



کارکنان به چشم‌انداز متعهد هستند و اقدامات آنها در راستای تحقق چشم‌انداز است؛ عملیات سازمان از چشم‌انداز حمایت و پشتیبانی می‌کند؛ یادگیری کارکنان و گروه‌ها در راستای رسیدن به چشم‌انداز است؛ چشم‌انداز سازمان، کارکنان را به سمت توسعه و یادگیری هدایت می‌کند؛ کارکنان در تعیین اهداف سازمان دخالت دارند؛ برای تحقق چشم‌انداز، برنامه‌روشنی پیگیری می‌شود.

۴- **یادگیری تیمی:** یکی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده که بسیاری از صاحب‌نظران بر آن تأکید دارند، یادگیری تیمی است. سازمان‌های یادگیرنده مسائل خود را در گروه‌های کاری سازمانی و غیر سازمانی حل می‌کنند. به عبارتی، علاوه بر گروه‌هایی که در سازمان برای انجام امور وظیفه‌ای تشکیل شده‌اند، مشکلات جدید نیز به کار گروه‌هایی متشکل از افرادی با تخصص‌های مختلف ارجاع می‌شود. کار گروهی کردن نیازمند آموزش و تمرین است. اعضای گروه، باید به نحوه همکاری کردن در گروه، توجیه گردند و برای کسب نتیجه بهتر، این همکاری را تمرین کنند. دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و شرح وظایف کارکنان عموماً نحوه همکاری گروه‌ها در ارتش را بیان می‌کنند و در برخی از کارهای گروهی، تمرین و ممارست نیز وجود دارد. رزمایش‌های رده‌های مختلف مانند گردان، تیپ، لشکر و قرارگاه و رزمایش‌های روی نقشه، نمونه‌هایی از تمرین کار گروهی در ارتش هستند.

«واتکینز و مارسیک»، هفت بُعد برای سازمان یادگیرنده شناسایی کرده‌اند که یکی از آنها «بهبود همکاری و یادگیری تیمی» است (والتون، ۱۳۸۶: ۷۹). «یادگیری گروهی» اصل اساسی در سازمان یادگیرنده است. یادگیری گروهی به فرایند نظم‌بخشی و توسعه ظرفیت گروه در ایجاد نتایج مطلوب و مورد انتظار گروه گفته می‌شود و این یادگیری تا حدود زیادی وابسته به مهارت افراد در گفتگو و مباحثه است. رهبران سازمان‌ها با ایجاد فضای بازفکری و مشارکتی و ایجاد زمینه گفتگو و مباحثه، می‌توانند کمک زیادی به یادگیری گروهی نمایند (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۴۴).

در مجموع می‌توان گفت که صاحب‌نظران معتقدند که برای ایجاد یادگیری تیمی در سازمان یادگیرنده لازم است شرایط زیر در سازمان مهیا باشد: یادگیری مستمر به عنوان یک اولویت در همه سطوح سازمان (مدیریت و کارکنان) وجود دارد؛ سالانه هریک از کارکنان ساعات خاصی را به آموزش مشغول‌اند؛ کارکنان برای یادگیری بیشتر تشویق می‌شوند؛ گروه‌های کاری در سازمان وجود دارد؛ گروه‌های کاری مرکب از کارکنان بخش‌های مختلف در جهت حل بسیاری از مسائل سازمان، تشکیل می‌شوند؛ افراد هر گروه، در کار واگذار شده به آنها تخصص دارند؛ اعضای گروه‌ها در سازمان، به یکدیگر کمک می‌کنند؛ اعضای گروه‌ها نسبت به یکدیگر اعتماد و اعتقاد دارند؛ برای انجام بهتر همکاری گروهی، تمرین می‌شود؛ گروه‌ها آموزش عملی برای کارکردن و یادگیری در گروه‌ها را دریافت کرده‌اند؛ گروه‌های کاری به یادگیری از یکدیگر تشویق می‌شوند؛ در جلسات و محیط کار، تبادل آزاد افکار وجود دارد؛ کارکنان به حل مسائل به طور جمعی تشویق می‌شوند؛ کارکنان قادرند نتایج کار تیم خود را ارزشیابی کنند.

**۵- تفکر نظام‌مند<sup>۱</sup>:** تفکر نظام‌مند (سیستمی) یکی از ارکان اصلی و شاید اساسی‌ترین رکن سازمان یادگیرنده است که بیشتر صاحب‌نظران، آن را جزء ویژگی‌های سازمان یادگیرنده دانسته‌اند. «پیتر سنگه» ۵ اصل (یا فرمان) را برای تحقیق سازمان یادگیرنده ذکر نموده است: مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی. وی معتقد است که اجرای چهار فرمان دیگر، مبتنی بر تفکر سیستمی است. «سنگه» اظهار می‌نماید که من تفکر سیستماتیک را فرمان پنجم نامیده‌ام؛ زیرا معتقدم که آن، سنگ زیر بنای تمامی پنج فرمان فراگیری در کتاب «پنجمین فرمان» است. این تفکر است که ما را تشویق به تغییر ذهنیت خود می‌کند. به گونه‌ای که پدیده‌ها را در کل ببینیم، انسان را به جای آن که تنها و منفعل مشاهده کنیم، به عنوان بازیگری فعال در جهت به وجود آوردن آینده خود بدانیم. بدون این تفکر، هیچ

انگیزه‌ای و ابزاری برای به کارگیری هم‌زمان پنج فرمان ذکر شده، وجود نخواهد داشت. این تفکر، زیر بنای چگونگی نگرش سازمان‌های فراگیر به جهان پیرامون خود است (سنگه، پنجمین فرمان، ۱۳۸۶: ۸۹). در مجموع می‌توان گفت که صاحب‌نظران معتقدند که برای ایجاد تفکر نظام‌مند، جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، باید موارد زیر تحقق یابد: رهبر سازمان، نظام‌مند می‌اندیشد؛ سازمان، افراد را به اندیشیدن جامع و فراگیر ترغیب می‌کند؛ مدیران به تأثیر تصمیم‌های خود بر دیگر بخش‌های سازمان توجه دارند؛ کارکنان می‌دانند که ریشه مشکلات تنها به یک علت خاص محدود نمی‌شود؛ کارکنان به اثر متقابل اجزای سازمان آگاهند؛ کارکنان به تعامل سازمان با محیط اطراف خود توجه دارند.

۶- رهبری<sup>۱</sup>: کلیه صاحب‌نظران، به نقش رهبر در ایجاد سازمان یادگیرنده اذعان دارند و معتقدند که رهبر سازمان، با داشتن ویژگی‌هایی خاص، به وجود آمدن و رشد سازمان یادگیرنده را هدایت و نظارت می‌کند. رهبر است که زمینه جذب کارکنان متخصص و رشد قابلیت‌های فردی کارکنان را فراهم می‌کند؛ ایجاد چشم انداز مشترک را حمایت می‌نماید؛ با پشتیبانی از تفکر نظام‌مند و یادگیری جمعی، حرکت سازمان را تسهیل می‌کند؛ رهبر با نوع تشویق و پاداش خود، حرکت‌های مثبت را ایجاد و تسریع می‌نماید. از این رو، رهبر و ویژگی‌های او، در سازمان یادگیرنده نقش اساسی دارد.

«فیلیپس»، «رهبری» را از ارکان الگوی آرمانی سازمان یادگیرنده می‌داند. از دید وی، رهبر مکرراً به دنبال آن است که چشم انداز سازمان را در تمامی سطوح ادراک و به اشتراک گذارد و در هر جا که ضرورت پیدا کند، موانع و مشکلات را مرتفع سازد. این رهبر، تسهیل کننده، تربیت کننده و حامی پیشرفت فردی است و به طور مداوم قابلیت‌های خود را دو چندان می‌سازد. رهبر، مراقب و نگران تمامی اعضای سازمان است، مشارکت آنها را مغتنم شمرده و آماده گوش دادن به سخنان آنان و نیز عمل

براساس آن گفته‌ها است. همچنین، رهبر به صورت سیستمی می‌اندیشد و به دقت از واقعیت‌های جاری آگاه و مطلع است و ساختار سازمان را به طرز مناسبی سازماندهی می‌کند (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۲۰). در مجموع می‌توان گفت که صاحب‌نظران معتقدند که رهبری در سازمان یادگیرنده: از توانایی‌های شخصی بالایی برخوردار است؛ خطر پذیر است؛ به دنبال یادگیری بیشتر است؛ با کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم، تشریک مساعی می‌کند؛ چشم انداز سازمان را درک می‌کند؛ چشم انداز مشترک را با کار روزمره کارکنان مرتبط می‌سازد؛ از واقعیت‌های جاری سازمان آگاه است؛ خود را مشغول مسائل جزئی نمی‌کند، بلکه در جستجوی ریشه و علل اصلی مسائل است؛ نظام‌مند می‌اندیشد؛ یادگیری فردی و گروهی را حمایت می‌کند؛ خلاقیت و نوآوری را حمایت و تشویق می‌کند؛ خطرپذیری را حمایت می‌کند؛ در میان کارکنان اعتمادسازی می‌کند؛ به کارکنان تفویض اختیار می‌کند؛ انتقادات را بدون موضع‌گیری دفاعی، می‌پذیرد.

۷- فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>: در سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی به گونه‌ای است که در آن یادگیری به طور مطلق به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت کسب و کار شناخته می‌شود. در چنین سازمانی، یادگیری به صورت عادت جدانشدنی در همه کارکردهای سازمانی در می‌آید. این فرهنگ انعطاف‌پذیری قوی، روابط یکپارچه‌ای را ایجاد می‌کند و یادگیری را از طریق تشویق ارزش‌هایی مانند کار گروهی، خودمدیریتی، قدرتمند سازی و مشارکت، افزایش می‌دهد. این نوع فرهنگ، مخالف ساختار بروکراتیک، بسته و غیرقابل انعطاف است (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۳۹). در مجموع می‌توان گفت که صاحب‌نظران معتقدند که فرهنگ سازمانی در سازمان یادگیرنده: فرصت‌های یادگیری (از قبیل: برنامه‌های آموزشی، سخنرانی و کنفرانس) را فراهم می‌کند؛ توسعه منابع انسانی و توانمند کردن کارکنان را پیگیری می‌کند؛ از تغییر استقبال می‌کند؛ دارای

قدرت واکنش سریع نسبت به تغییرات بدون سابقه است؛ نوآوری و خلاقیت را حمایت می‌کند؛ از خطر‌پذیری حمایت می‌کند؛ بهبود مستمر را ترغیب می‌کند؛ پرسش و پاسخ و فرهنگ پرسشگری را حمایت می‌کند؛ یادگیری فردی و تیمی را تشویق می‌کند؛ برای هر اقدامی لازم نیست که از مقام بالاتر دستور دریافت شود؛ تبادل تجارب و عقاید را تشویق می‌کند؛ از پافشاری بی‌مورد بر آموخته‌های قبلی پرهیز می‌شود؛ اشتباهات افراد یا گروه‌ها، به تجارب سازنده‌ای برای یادگیری تبدیل می‌شود؛ افراد باور دارند که راه‌های بهتری هم برای انجام وظایف می‌توان یافت؛ کارکنان فرایندها، پیشرفت‌ها و نتایج کار خود را ارزیابی می‌کنند.

۸- ساختار<sup>۱</sup>: سازمان‌ها از ساختارهای متفاوتی از قبیل ساده، وظیفه‌ای، بخشی، واحدهای استراتژیک و ماتریسی برخوردارند. آیا ساختار در تبدیل شدن سازمان‌ها به سازمان یادگیرنده تأثیر گذار است؟ آیا هر نوع ساختاری، قابلیت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را دارد؟ برخی صاحب‌نظران به این جنبه از سازمان نیز اشاره نموده‌اند. «پدلر» و همکارانش، بر این باورند که یکی از ابعاد اصلی سازمان یادگیرنده، داشتن ساختارهای توانمند ساز است. به عبارت دیگر، هدف، ایجاد و طراحی سازمانی است که فضا و امکان لازم را برای تحقق نیازهای جاری و پاسخگویی به تغییرات آتی داشته باشد (والتون، ۱۳۸۶: ۷۳). در مجموع می‌توان گفت که صاحب‌نظران معتقدند که برای ایجاد ساختار مناسب جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، باید موارد زیر تحقق یابد: ساختار تخت و با سلسله مراتب مدیریتی کم؛ ساختار منعطف؛ ساختار، خط مشی‌ها و رویه‌های سازمان به گونه‌ای طراحی شده که بتوان در برابر محرک‌های درونی و بیرونی پاسخگو بود؛ رو به بهبود بودن کیفیت زندگی کاری؛ طراحی سازمان به گونه‌ای است که برای حل مسأله و یادگیری طراحی شده است؛ استقبال از تغییرات

محیطی؛ جریان اطلاعات در درون سازمان؛ تفویض اختیار از رده‌های بالاتر به رده‌های پایین‌تر؛ تفویض اختیار به کارکنان با توجه به ظرفیت آنان.

۹- مدیریت دانش<sup>۱</sup>: به زعم «گاروین»<sup>۲</sup>، گسترش فوری و مؤثر دانش به سراسر سازمان، یکی از فعالیت‌های اصلی سازمان یادگیرنده است. در این فعالیت دانش باید به سرعت و به طور مؤثر در سراسر سازمان پخش شود. ایده‌ها در صورت انتشار تأثیر بیشتری دارند تا اینکه فقط در دستان چند نفر باشند. ابزارهای متنوعی برای انجام دادن چنین کاری وجود دارد: گزارش‌ها، محل ملاقات‌ها، مسافرت‌ها، برنامه‌های چرخش شغلی، آموزش و کارورزی متخصصان دیگر. آموزش و کارورزی، ابزارهای قدرتمند برای انتقال دانش هستند ولی برای اثربخشی بیشتر باید با اجرا پیوند بخورند. مربیان باید فرصت‌های تمرین روی شغل را فراهم سازند (لاندی و کاولینگ، ۱۳۸۶: ۲۶۵). «گاروین» سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در خلق، کسب و انتقال دانش و در تعدیل و اصلاح رفتارش برای قادر شدن به انعکاس و انتقال دانش و بینش‌های جدید، مهارت دارد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۲۶۳).

در مجموع می‌توان گفت که صاحب‌نظران معتقدند که در صورت تحقق عوامل زیر، مدیریت دانش که از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است، محقق شده است: کارکنان به شبکه‌های اینترنت و اینترنت برای کسب اطلاعات دسترسی دارند؛ وجود ساز و کاری برای جمع‌آوری اطلاعات از محیط داخل و خارج سازمان؛ جستجوی اطلاعات مورد نیاز برای بهبود انجام وظایف از قبیل: حضور در کنفرانس‌ها، مطالعه کتب و نشریات و بررسی تحقیقات انجام شده مرتبط با وظایف سازمان؛ وجود ساختار یا سیستم‌هایی برای جمع‌آوری علل موفقیت، خطاها و ناکامی‌های هر عملیات، پروژه یا رزمایش؛ سیستمی وجود دارد که امکان یادگیری از اقدامات موفق سایر سازمان‌ها را فراهم

---

1-Knowledge Management

2-Garvin

می‌سازد؛ کارکنان می‌دانند که چه اطلاعاتی را نیاز دارند؛ کارکنان به اطلاعات مورد نیاز دسترسی دارند؛ سیستم‌های متفاوت برای انتقال دانش وجود دارد از قبیل: برنامه‌های آموزشی، چرخش مشاغل، نشریات داخلی، کارگروه‌های آموزشی و گزارش‌ها؛ یادگیری به وسیله سیستم اطلاعات مبتنی بر رایانه، کارآمد و اثربخش، تسهیل می‌شود.

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر، از نوع کاربردی و یک تحقیق موردی و زمینه‌ای است. با توجه به موضوع تحقیق، جامعه آماری از سه بخش اصلی تشکیل یافته است: ۱- استادان رشته مدیریت در ارتش جمهوری اسلامی ایران، با توجه به آشنایی آنان با سازمان یادگیرنده، در خصوص ارائه الگوی مناسب شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در ارتش، صاحب‌نظر هستند. ۲- فرماندهان و رؤسای که در ارتش جمهوری اسلامی ایران، مسئولیت یگان یا قسمتی را بر عهده دارند، به دلیل میزان آگاهی از وضعیت موجود، واجد شرایط‌ترین اشخاص برای اظهار نظر در مورد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یگان خود و موانع به تحقق رسیدن آن هستند. ۳- از آنجا که وجود یا عدم وجود ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، برای مدیران میانی و کارکنان یگان‌ها و قسمت‌ها نیز ملموس است، بنابراین، این گروه نیز قادر به توصیف وضعیت موجود خواهند بود.

در این تحقیق، نمونه آماری بدین شرح هستند:

۱) برای استفاده از نظر استادان مدیریت جمعی آجا، در مورد ویژگی‌های مناسب شکل‌گیری در سازمان یادگیرنده در آجا، نمونه‌گیری به شکل تمام شماری بوده است و از تک تک استادان مذکور نظرخواهی شد. با توجه به بررسی انجام شده، این استادان ۱۷ نفر هستند.

۲) فرماندهان و رؤسای آجا با توجه به حیطة مسئولیت به دو بخش تفکیک گردیدند:

(الف) هیأت رئیسه آجا، نیروها و سازمان‌ها که بر وضعیت کلی آجا احاطه دارند: با توجه به میزان امکان دسترسی به آنها، حجم نمونه ۴ نفر است. بنابراین، نمونه‌گیری به روش انتخابی یا هدفدار انجام شد.

(ب) فرماندهان یا رؤسای یگان‌ها و قسمت‌ها که بر وضعیت قسمت خود احاطه دارند: با توجه به نوع مأموریت یگان‌ها و قسمت‌های آجا، حجم نمونه، ۱۰ نفر از فرماندهان و رؤسای قسمت‌های آجا هستند که به روش انتخابی یا هدفدار انجام شده، فرماندهان و رؤسای مذکور بدین شرح هستند: سه یگان رزمی (لشکر ۲۳ نیروهای مخصوص، پایگاه هوایی مهرآباد، گروه پدافند هوایی تهران)، یک اداره در ستاد ارتش (اداره هفتم ستاد ارتش)، یکی از معاونت‌ها در یکی از نیروها (معاونت نیروی انسانی نیروی دریایی آجا)، یک مرکز آموزش عالی (دانشگاه هوایی شهید ستاری نیروی هوایی آجا)، یک مرکز آموزشی - فرهنگی (آموزشگاه نظامی نیروی زمینی آجا)، یک قسمت تحقیقاتی (جهاد خودکفایی نیروی زمینی آجا)، یک کارخانه (کارخانجات نیروی دریایی آجا)، یک بیمارستان (بیمارستان ۵۰۱ امام رضا علیه السلام)،

۳) جهت آگاهی از وجود یا عدم وجود ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، حجم نمونه، ده نفره از هر یک از یگان‌های مذکور در بند (۲-ب) فوق جمعاً به تعداد ۱۰۰ نفر هستند. در این تحقیق، از روش‌های بررسی اسناد و مدارک و میدانی، جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. هرچند که با عنایت به نوپا بودن ایده «سازمان یادگیرنده» منابع زیادی در این زمینه موجود نیست ولی از حداکثر منابع موجود بهره برداری شد. جهت بهره‌گیری از دیدگاه صاحب‌نظران به بسیاری از کتاب‌ها و مقالات چاپی یا مطالب موجود در شبکه اینترنت مراجعه شد و با بهره‌گیری از آنها ویژگی‌های سازمان یادگیرنده استخراج گردید و برای سنجش هر یک از این ویژگی‌ها، شاخص‌هایی مشخص شد. در روش میدانی نیز با استفاده از پرسشنامه، از نگرش و علم جامعه



آماری اطلاع حاصل شد. جهت بررسی روایی و پایایی پرسشنامه محقق ساخته، اقدامات زیر انجام شد:

۱- جمع آوری دیدگاه صاحب‌نظران (فصل دوم تحقیق)،

۲- تأیید محتوای بند ۱ توسط ناظر علمی،

۳- نظرخواهی از استادان مدیریت در آجا،

۴- پیش آزمون،

۵- آزمون روش‌های هسمانی درونی.

پرسشنامه استادان، برای ۱۷ نفر از استادان مدیریت ارسال شد و ۱۵ نفر از آنان پرسشنامه را مسترد نمودند. با توجه به پاسخ‌های ارسالی، پرسشنامه با اصلاحات جزئی تأیید شد. بر این اساس، پرسشنامه‌ای جهت سنجش شاخص‌ها طراحی شد. ابتدا، دوازده پرسشنامه توزیع گردید و هر دوازده پرسشنامه جمع‌آوری شد. پاسخ‌ها فاقد ابهام بود و جواب‌گوی اهداف موردنظر به منظور سنجش سازمان یادگیرنده بود.

جهت بهره‌گیری از دانش و تجارب صاحب‌نظران، پرسشنامه تشریحی تهیه شده مبتنی بر ادبیات تحقیق، به فرماندهان و رؤسای مشروحه ذیل ارائه گردید: جانشین محترم فرمانده نزاآجا، جانشین محترم فرمانده نهاجا، جانشین محترم رئیس سا.ع.س آجا، جانشین محترم رئیس ساحفاجا، فرمانده محترم لشکر ۲۳ نیروهای مخصوص، فرمانده محترم پایگاه مهرآباد، فرمانده محترم گروه پدافند تهران، رئیس محترم اداره هفتم ستاد آجا، معاون محترم نیروی انسانی نداجا، فرمانده محترم دانشگاه هوایی شهید ستاری، فرمانده محترم آموزشگاه نظامی نزاآجا، فرمانده محترم کارخانجات نداجا، معاون محترم جهاد خودکفایی نزاآجا، رئیس محترم بیمارستان امام رضا علیه السلام. به منظور آشنایی با وضعیت یگان‌های آجا درخصوص ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، ده یگان انتخاب شدند و به ۱۲ نفر از کارکنان هر یک از یگان‌های نمونه، پرسشنامه ارائه شد تا پس از جمع‌آوری، حداقل ۱۰ نفر از هر یگان، به پرسشنامه‌ها پاسخ داده باشند. تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، ۱۰۶ عدد شد.

در این تحقیق، به منظور بررسی آماری و تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، از طریق پرسشنامه، جهت آزمون سؤال‌ها، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در مبحث آمار توصیفی، از میانگین، توزیع فراوانی و درصد فراوانی، و نمودارهای ستونی و در آمار استنباطی، از آزمون مجذور کار (خی<sup>۲</sup>) برای بررسی معنا دار بودن پاسخ‌های جمع‌آوری شده و از آزمون  $t$  برای بررسی تعمیم‌پذیری پاسخ‌های نمونه آماری به جامعه آماری و آزمون فرضیات استفاده شده است.

با عنایت به اینکه درصد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یگان‌های مختلف آجا متفاوت است، جدول (۱) جدول مقایسه‌ای معیارهای سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد.

آزمون فرضیه اول: یگان‌های آجا ۶۹/۶ درصد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا هستند. از طرفی، میانگین حاصل از ۹ معیار (یعنی عدد ۶۷/۰) از حد متوسط ارزش واگذاری (یعنی عدد ۰) بزرگ‌تر است (که نظر مثبت نمونه آماری با سازمان یادگیرنده بودن آجا را نشان می‌دهد). فرضیه اول با آزمون  $t$  بررسی و فرضیه مورد ادعا تأیید شد. یعنی با سطح اطمینان ۹۵ درصد ارتش می‌تواند سازمان یادگیرنده باشد. یگان‌های آجا، معیارهای سازمان یادگیرنده را به ترتیب بالاترین درصد، به شرح ذیل دارا هستند: رهبری (۸۲/۵۵ درصد)، تفکر نظام‌مند (۷۷/۲ درصد)، فرهنگ سازمانی (۷۵/۵۸ درصد)، قابلیت شخصی (۷۴/۳۳ درصد)، الگوهای ذهنی (۶۸/۶ درصد)، یادگیری تیمی (۶۸ درصد)، چشم انداز مشترک (۶۴/۹۴ درصد)، ساختار (۵۸/۵۸ درصد)، مدیریت دانش (۵۲/۸۳ درصد).

جدول ۱: جدول مقایسه‌ای معیارهای سازمان یادگیرنده

معیار	کل یگان‌ها		یگان‌های رزمی		دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و فرهنگی		کارخانجات، مراکز تحقیقاتی و بیمارستان‌ها		ساده‌ها	
	درصد موافق	میانگین	درصد موافق	میانگین	درصد موافق	میانگین	درصد موافق	میانگین	درصد موافق	میانگین
۱ قابلیت شخصی	۷۴.۳۴	۰.۷۳	۷۰.۳۴	۰.۶۰	۷۶.۱۹	۰.۷۲	۷۵.۷۶	۰.۷۴	۷۵.۷۶	۰.۸۹
۲ الگوهای ذهنی	۶۸.۶۰	۰.۶۰	۵۸.۶۲	۰.۳۱	۶۵.۹۹	۰.۶۱	۷۱.۸۶	۰.۶۹	۷۱.۸۶	۰.۸۳
۳ چشم انداز مشترک	۶۳.۹۴	۰.۴۹	۵۶.۷۰	۰.۲۶	۶۲.۴۳	۰.۴۸	۶۹.۰۲	۰.۶۹	۶۹.۰۲	۰.۵۱
۴ یادگیری تیمی	۶۸.۰۰	۰.۵۷	۶۴.۶۶	۰.۴۳	۶۵.۰۸	۰.۶	۶۹.۹۵	۰.۵۹	۷۲.۱	۰.۶۸
۵ تفکر نظام‌مند	۷۷.۲۰	۰.۸۲	۷۱.۲۶	۰.۶۲	۸۲.۵۴	۱.۰۴	۷۴.۷۵	۰.۷۱	۸۳.۳۳	۱.۰۲
۶ رهبری	۸۲.۵۵	۱.۰۵	۷۷.۸۰	۰.۸۴	۸۹.۲۹	۱.۲۹	۸۳.۵۲	۱.۱۴	۸۰.۹۸	۰.۹۶
۷ فرهنگ سازمانی	۷۵.۵۸	۰.۸۲	۷۱.۲۰	۰.۶۵	۷۸.۲۳	۰.۹۶	۷۶.۲۹	۰.۸۶	۷۴.۴۹	۰.۸۵
۸ ساختار	۵۸.۳۰	۰.۴۰	۴۶.۹۰	۰.۰۷	۶۴.۷۶	۰.۴۹	۶۲.۴۲	۰.۵۵	۶۰.۸۷	۰.۵۲
۹ مدیریت دانش	۵۲.۸۳	۰.۱۶	۳۰.۰۰	-۰.۴۷	۵۵.۷۱	۰.۲	۶۸.۹	۰.۵۴	۵۶.۵۲	۰.۳۷
۱۰ جمع	۶۹.۶	۰.۶۷	۶۲.۸۲	۰.۴۲	۷۱.۴۹	۰.۷۶	۷۳.۳۱	۰.۷۷	۷۲.۶۸	۰.۷۶

آزمون فرضیه دوم: یگان‌های رزمی آجا ۶۲/۸۲ درصد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا هستند. از طرفی، میانگین حاصل از ۹ معیار (یعنی عدد ۰/۴۲) از حد متوسط ارزش واگذاری (یعنی عدد ۰) بزرگ‌تر است (که نظر مثبت نمونه آماری با سازمان یادگیرنده بودن یگان‌های رزمی آجا را بیان می‌کند). فرضیه دوم با آزمون t بررسی گردید و

فرضیه مورد ادعا تأیید شد. یعنی با سطح اطمینان ۹۵ درصد یگان‌های رزمی ارتش می‌توانند سازمان یادگیرنده باشند. یگان‌های رزمی آجا، معیارهای سازمان یادگیرنده را، به ترتیب بالاترین درصد، به شرح ذیل دارا هستند: رهبری (۷۷/۸ درصد)، تفکر نظام‌مند (۷۱/۲۶ درصد)، فرهنگ سازمانی (۷۱/۲۰ درصد)، قابلیت شخصی (۷۰/۳۴ درصد)، یادگیری تیمی (۶۴/۶۶ درصد)، الگوهای ذهنی (۵۸/۶۲ درصد)، چشم‌انداز مشترک (۵۶/۷ درصد)، ساختار (۴۶/۹ درصد)، مدیریت دانش (۳۰ درصد).

**آزمون فرضیه سوم:** دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و فرهنگی ارتش ۷۱.۴۹ درصد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا هستند. از طرفی، میانگین حاصل از ۹ معیار (یعنی عدد ۰/۷۶) از حد متوسط ارزش واگذاری (یعنی عدد ۰) بزرگ‌تر است (که نظر مثبت نمونه آماری با سازمان یادگیرنده بودن دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و فرهنگی ارتش را تبیین می‌کند). فرضیه سوم با آزمون t بررسی گردید و فرضیه مورد ادعا تأیید شد. یعنی با سطح اطمینان ۹۵ درصد دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و فرهنگی ارتش می‌توانند سازمان یادگیرنده باشند. دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و فرهنگی ارتش، معیارهای سازمان یادگیرنده را، به ترتیب بالاترین درصد، به شرح ذیل دارا هستند: رهبری (۸۹/۲۹ درصد)، تفکر نظام‌مند (۸۲/۵۴ درصد)، فرهنگ سازمانی (۷۸/۴۳ درصد)، قابلیت شخصی (۷۶/۱۹ درصد)، الگوهای ذهنی (۶۵/۹۹ درصد)، یادگیری تیمی (۶۵/۰۸ درصد)، ساختار (۶۴/۷۶ درصد)، چشم‌انداز مشترک (۶۲/۴۳ درصد)، مدیریت دانش (۵۵/۷۱ درصد).

**آزمون فرضیه چهارم:** کارخانجات، مراکز تحقیقاتی و بیمارستان‌ها ۷۳/۳۱ درصد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا هستند. از طرفی، میانگین حاصل از ۹ معیار (یعنی عدد ۰/۷۷) از حد متوسط ارزش واگذاری (یعنی عدد ۰) بزرگ‌تر است (که نظر مثبت نمونه آماری با سازمان یادگیرنده بودن کارخانجات، مراکز تحقیقاتی و بیمارستان را نشان می‌دهد). فرضیه چهارم با آزمون t بررسی گردید و فرضیه مورد ادعا تأیید شد.

یعنی با سطح اطمینان ۹۵ درصد کارخانجات، مراکز تحقیقاتی و بیمارستان‌ها می‌توانند سازمان یادگیرنده باشند. کارخانجات، مراکز تحقیقاتی و بیمارستان‌ها، معیارهای سازمان یادگیرنده را، به ترتیب بالاترین درصد، به شرح ذیل دارا هستند: رهبری (۸۳/۵۲ درصد)، فرهنگ سازمانی (۷۶/۲۹ درصد)، قابلیت شخصی (۷۵/۷۶ درصد)، تفکر نظام‌مند (۷۴/۷۵ درصد)، الگوهای ذهنی (۷۱/۸۶ درصد)، یادگیری تیمی (۶۹/۹۵ درصد)، چشم‌انداز مشترک (۶۹/۰۲ درصد)، مدیریت دانش (۶۸/۹ درصد)، ساختار (۶۲/۴۲ درصد).

آزمون فرضیه پنجم: ستادهای ارتش ۷۲/۶۸ درصد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا هستند. از طرفی، میانگین حاصل از ۹ معیار (یعنی عدد ۰/۷۶) از حد متوسط ارزش واگذاری (یعنی عدد ۰) بزرگ‌تر است (که نظر مثبت نمونه آماری با فرضیه سازمان یادگیرنده بودن ستادهای ارتش را نشان می‌دهد). فرضیه پنجم با آزمون  $t$  بررسی گردید و فرضیه مورد ادعا، تأیید شد، یعنی با سطح اطمینان ۹۵ درصد ستادهای ارتش می‌توانند سازمان یادگیرنده باشند. ستادهای ارتش، معیارهای سازمان یادگیرنده را، به ترتیب بالاترین درصد، به شرح ذیل دارا هستند: تفکر نظام‌مند (۸۳/۳۳ درصد)، رهبری (۸۰/۹۸ درصد)، الگوهای ذهنی (۷۸/۸۸ درصد)، فرهنگ سازمانی (۷۴/۴۹ درصد)، قابلیت شخصی (۷۵/۶۵ درصد)، یادگیری تیمی (۷۲/۱ درصد)، چشم‌انداز مشترک (۶۷/۱۵ درصد)، ساختار (۶۰/۸۷ درصد)، مدیریت دانش (۵۶/۵۲ درصد).

آزمون فرضیه ششم: این فرضیه به دو صورت مورد آزمایش قرار گرفت: اول، براساس ۹ معیار اصلی سازمان یادگیرنده؛ دوم، براساس ۸۱ شاخص سازمان یادگیرنده (مذکور در پرسشنامه). سطح معناداری به روش "t-test" و با سطح اطمینان ۹۵ درصد انجام شد و در هر دو آزمون، فرضیه مورد ادعا تأیید شد. یعنی، میان یگان‌های رزمی و غیر رزمی ارتش برای سازمان یادگیرنده شدن، تفاوت معناداری وجود دارد.

## نتایج

با سطح اطمینان ۹۵ درصد، می‌توان ادعا کرد که ارتش می‌تواند سازمان یادگیرنده باشد. ارتش ۶۹/۶ درصد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا است. یگان‌های رزمی ارتش ۶۲/۸۲ درصد، کارخانجات، مراکز تحقیقاتی و بیمارستان‌های ارتش ۷۳/۳۱ درصد و ستادهای ارتش ۷۲/۶۸ درصد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا هستند و میان یگان‌های رزمی و غیر رزمی ارتش برای سازمان یادگیرنده شدن تفاوت معناداری وجود دارد. کلیه یگان‌های آجا، معیارهای سازمان یادگیرنده را دارا هستند. هر چند که میزان این درصد از ۵۲/۸۳ الی ۸۹/۲۹ درصد متفاوت است. اما، دو استثناء در این خصوص وجود دارد که هر دو مورد مربوط به یگان‌های رزمی ارتش است: تنها ۳۰ درصد معیار مدیریت دانش و ۴۶/۹ درصد معیار ساختار، در یگان‌های رزمی ارتش وجود دارد.

Archive of SID

## منابع و مآخذ

- ۱- آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۸۴، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، تهران.
- ۲- آقایی فرد، نگار، ۱۳۸۵، بررسی چگونگی پیاده نمودن مدیریت دانش در سازمان مدیریت صنعتی و ارائه مدل مناسب، رساله اخذ کارشناسی ارشد در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- ۳- استوارت، جیم، ۱۳۸۵، پرورش منابع انسانی و سازمان یادگیرنده در اروپا، ترجمه داریوش غلامزاده و بهروز قلیچ لی، مؤسسه انتشارات فراز اندیش سبز و مرکز آموزش شرکت ایران خودرو، چاپ اول، تهران.
- ۴- استون، ریموند جی، ۱۳۸۵، فرهنگ اصطلاحات مدیریت منابع انسانی، ترجمه ضیاء افراز گنجین، محمد ازگلی و علیرضا فلاحی، دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا، چاپ اول، تهران.
- ۵- استیسی، رالف، ۱۳۸۴، تفکرت استراتژیک و مدیریت تحول، دیدگاه‌های بین المللی درباره پویایی سازمان، ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول، تهران.
- ۶- افضل، گرگین، ۱۳۸۶، بررسی نقش فن‌آوری اطلاعات در پیاده سازی سازمان یادگیرنده در سازمان هواپیمایی کشوری، رساله اخذ کارشناسی ارشد در دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- ۷- رستمی، محمود، ۱۳۸۶، فرهنگ واژه‌های نظامی، انتشارات ایران سبز، چاپ دوم، تهران.
- ۸- سبحانی نژاد، مهدی و شهابی، بهنام و یوزباشی، علیرضا، ۱۳۸۵، سازمان یادگیرنده، مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش، نشر یسپرون، چاپ، تهران.
- ۹- سنگه، پیتروال و کلایز، آرت و رابرتز، شارلوت و راس، ریچارد و روت، جورج و اسمیت، براین، ۱۳۸۶، رقص تغییر، چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، چاپ سوم، تهران.

- ۱۰- سنگه، پیترال، ۱۳۸۶، پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هفتم، تهران.
- ۱۱- سید جوادین، سیدرضا، ۱۳۸۳، مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران.
- ۱۲- قدمگاهی، سیدمحمد و آهنچیان، محمدرضا، زمستان ۱۳۸۴، بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد براساس ویژگی های سازمان یادگیرنده (دیدگاه پیتتر سنگه)، فصلنامه نوآوری آموزشی، شماره ۱۴. [www.SID.ir](http://www.SID.ir)
- ۱۳- کینلا، دنیس، ۱۳۸۳، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومه علی سلیمیان، نشر مدیران، چاپ اول، تهران.
- ۱۴- لاندی، اولیو و کاولینگ، آلن، ۱۳۸۶، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سیدحسین ابطحی و شمس الله جعفری نیا و رضا نجاری و مهربان هادی پیگانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول، تهران.
- ۱۵- مارکوارت، مایکل، ۱۳۸۵، ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه محمدرضا زالی، مرکز کارآفرین دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران.
- ۱۶- مظفری، عباس، ۱۳۸۶، بررسی میزان انطباق ویژگی های بانک تجارت با سازمان یادگیرنده از دیدگاه مدیران، رساله اخذ کارشناسی ارشد در دانشکده علوم اجتماعی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- ۱۷- والتون، جان، ۱۳۸۶، پرورش راهبردی منابع انسانی، ترجمه ناصر میرسپاسی و داریوش غلامزاده، جلد دوم، انتشارات میر، چاپ اول.