

ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

دکتر رضا نجف‌بیگی

دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

هما درودی

دانش آموخته دکترای مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات تهران (نویسنده و مسئول مکاتبات)

چکیده

این مقاله سعی کرده است تا با مطالعه خصوصیات سازمان یادگیرنده براساس مدل پیتر سنگه، در ابعاد شایستگی‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، با ارائه یک الگوی عملی، شرایط لازم برای بکارگیری آنها را در سازمان مذکور فراهم نماید. روش پژوهش توصیفی - پیمایشی و ابزار پژوهش پرسشنامه‌ای بوده که در بین مدیران و کارمندان از سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران اجرا شده که بعنوان نمونه آماری انتخاب شده بودند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از فنون آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سازمان صدا و سیما نسبتاً از وضعیت اثربخش یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد و همچنین عملکرد کارمندان در یادگیری تیمی و تغییر در مدل‌های ذهنی رضایت بخش‌تر از مدیران می‌باشد و در سایر ویژگی‌ها سطح کوشش‌های یادگیری دو گروه مشابه هستند. سپس بمنظور کاهش فاصله تا شرایط اثربخش و تقویت مهارت‌های مورد نظر در سازمان صدا و سیما بر مبنای تحلیل نتایج پژوهش و مباحث تئوریک یک الگوی عملی و توصیه‌های اجرایی در این خصوص پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی

یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، یادگیری گروهی، تفکر سیستمی

مقدمه

برای واکنش‌های سازمانی بوجود آمده است و بصورت یک چتر مفهومی در مدیریت تعدادی از موضوعات قابل بحث از جمله: تیم سازی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و مشارکت کارکنان را پوشش می‌دهد. سازمان یادگیرنده تفکر نیست که مشوق رویکرد سیستمی، ارتباطات و ارتقاء مهارت فردی می‌باشد. یادگیری بین اعضا را تسهیل می‌نماید و با کسب دانش و اطلاعات آنان را قادر می‌سازد، نسبت به تغییرات محیطی واکنش سریع و مؤثر نشان دهند. (دانش فرد و بهرام زاده ۱۳۸۵، ۲۴)

زمان آن فرا رسیده که به سوی رهنمودهای روشن برای توصیه‌های عملی‌تر برویم. تغییرات فزاینده قرن بیست و یکم ضرورت ایجاد سازمان‌های یادگیرنده را هرچه بیشتر تأکید می‌کند. در این بین سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران بعنوان یک سازمان رسانه ای از این امر مستثنی نیست و جهت بقا همانند سایر سازمان‌ها، نیازمند یادگیری از محیط داخل و خارج از سازمان می‌باشد. تحقق این امر مستلزم وجود ویژگی است که سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌کند. بررسی چگونگی این ویژگی‌ها در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، مسئله اصلی پژوهش است.

بیان مسأله پژوهش

ایده سازمان یادگیرنده، یکی از جدیدترین ایده‌ها برای مدیریت سازمان‌ها در یک محیط بسیار پیچیده و متغیر دنیای امروز در مقام پاسخ به این سؤال است که در چنین شرایطی چگونه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های رسانه‌ای، می‌توانند اثربخش‌تر عمل کنند. طبق مطالعات انجام شده، موفق‌ترین سازمان‌ها، سازمان‌های یادگیرنده هستند، از این رو مرکزیت پارادایم جدید «یادگیری» است. یعنی سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد

سازمان‌ها همواره تحت تأثیر محیط پیرامون که از آنها بعنوان عوامل تأثیرگذار یاد می‌شود، قرار دارند که این عوامل و متغیرها، غالباً کمتر تحت نظارت و کنترل سازمان می‌باشند. حال چنانچه سازمانی بتواند این عوامل محیطی تأثیرگذار را درست شناسایی و کنترل کند و از مقدار پیچیدگی آنها بکاهد، بهتر می‌تواند ماندگاری خود را تداوم بخشد. مدیریت بر سازمان‌ها گوناگون امروزی تنها با عنایت به شرایط و اقتضای محیط بیرونی و درونی و متناسب با تغییر و تحولات موضوعیت پیدا می‌کند. (زمردیان ۱۳۸۳، ۱۲-۱۰)

سازمان‌ها با قدرت انطباق‌پذیری دایناسورها دیگر قادر به حفظ بقای خود در محیط متغیر و اطلاعات محور هزاره‌ی جدید نخواهند بود. بزرگتر، سنگین‌تر و چاق‌تر شدن سازمان جایگزین توسعه فزاینده، چابکی و نیروی فکر خلاق‌تر نخواهد بود. بعبارت روشن‌تر سازمان‌ها باید سریع‌تر یاد گرفته و به سرعت خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند، در غیر این صورت به سرنوشت دایناسورها گرفتار می‌شوند و از بین می‌روند (مارکوارت ۱۳۸۵).

به نظر می‌رسد که مناسب‌ترین روش برای جلوگیری از زوال و ادامه حیات، افزایش اطلاعات و اشاعه دانش بین کارکنان سطوح مختلف سازمان است (الوانی ۱۳۷۳، ۲). امروزه بر کسی پوشیده نیست که تنها سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت برسند که با تصمیم شایسته فعالیت‌های خود را رهبری نمایند و تصمیم شایسته بدون دانش میسور نمی‌باشد و قطعاً مزیت رقابتی آینده «دانایی» می‌باشد. سازمان یادگیرنده می‌تواند نیازهای محیطی را تشخیص دهد و ابزار هماهنگی خود با آنها را فراهم سازد و خود را به محل یادگیری تبدیل می‌نماید و یادگیری را جریان می‌دهد. سازمان یادگیرنده در پاسخ به تغییرات سریع محیطی، افزایش حساسیت رقابت، کسب دانش و اطلاعات لازم

یادگیری سبب شکست سیاستهای مدیران و ناتوانی در ایجاد تغییرات و ابراز مخالفتها و پافشاری به سیاستهای قبلی و موجود، ناتوانی در یادگیری خواهد شد و این ناتوانی موجب می شود که سازمان نتواند به حل مؤثر و کارآمد مسائل خود برآید و در برابر تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهد (Drew 1998, 4-14).

لذا با توجه به نکات مطرح شده و تحلیل وضعیت سازمان صدا و سیما در ابعاد چشم انداز، اهداف، مأموریت، استراتژیها و از لحاظ الزامات محیطی آن و همچنین بررسی ساختار سازمانی، منابع انسانی، مالی و بخصوص سیستم آموزش و مسائل آن (افق رسانه ۱۳۸۳، ۷۵-۵)، به نظر آمد که رسانه ملی کشور که می تواند مهمترین نقش را در مدیریت افکار عمومی و هدایت فرهنگ در جامعه بعهده داشته باشد، خصوصیات یک سازمان یادگیرنده را ندارد و این پژوهش بر آن است که با در نظر گرفتن ویژگی سازمان یادگیرنده بعنوان متغیرهای اصلی، آنها را در این سازمان مورد بررسی و پژوهش قرار دهد و در صورت لزوم، شرایط لازم برای بکارگیری آنها را از طریق یک الگوی مناسب فراهم کند.

فایده و هدف پژوهش

تغییر و تحول جزء لاینفک دنیای امروز است و سازمان هایی در برابر تغییرات موفق خواهند بود که بتوانند سرمایه دانش را بهبود و توسعه بخشند و حصول دانش هم بدون یادگیری ممکن نمی باشد. حال آیا یادگیری و کسب دانش در هر چارچوب سازمانی به وقوع خواهد پیوست و یا باید بستری مناسب برای آن فراهم شود؟ در پاسخ باید گفت همه سازمان ها یاد می گیرند که با محیط پیرامون خود سازگار شوند، اما برخی موثرتر یاد گرفته و موفقیت بیشتری بدست خواهند آورد و این سازمان ها، آنهايي هستند که به سمت دستیابی به ویژگی های یک سازمان یادگیرنده و

بگیرند (stewart 2004, 141-152). همه مدیران می خواهند که سازمانشان، اثربخش تر عمل کند، پس برای ایجاد یک چنین محیط خلاقانه ای باید به طور مداوم بر افزایش و بسط آگاهی و توانایی های مشترک و جمعی متمرکز شد. توانایی یک سازمان برای یادگیری و یادگیری سریع برتری رقابت آمیزی را به صورت فرصتی برای اعضایش فراهم می آورد تا آنان بتوانند مزایای مادام العمر یادگیری را بدست آورند. (Harrison 1999, 33)

هر سازمانی در هر نقطه از وظایف توسعه یافتگی و فراگیری که باشد، می تواند به سوی یادگیرندگی گام برداشته و در این مسیر اقدام کند. بنابراین یادگیری مختص سیستم های خاص با منابع مشخص نخواهد بود و هر سیستم به نسبت پتانسیل وجودی که خود شامل: بینش، علم، توانایی و قدرت است، می تواند یادگیرنده شود. مهم این است که سازمان درک کند، آموزش پذیری شرط مطلوبیت آفرینی و یادگیرندگی است. (Gararvan 2000, 18-29)

اما به نظر می رسد که محیط مدیریتی در سازمان رسانه ای صدا و سیما، اجازه کفایت برخوردار از چنین رشدی را برای افراد فراهم نمی کند، افکار مدیران و مسئولان، درگیر از وقایع روزمره شده و از فراگیری ویژگی های سازمان یادگیرنده، کمتر صحبتی به میان می آید. باید دقت داشت که یکی از دلایل عمده شکست سازمان ها، می تواند عدم استفاده مطلوب از منابع و فقر یادگیری باشد. اینکه سازمان دچار ضعف در یادگیری هست، یک مسأله تصادفی نیست و به نحوه مدیریت آن بر می گردد.

در برخورد با مسائل باید توانایی رویارویی افراد با مشکلات افزایش یابد و با افزایش قدرت تحلیل می توان با مسائل سازمانی بهتر مواجه گردید. در یادگیری سازمانی کافی نیست که یک یا چند نفر برای کل سیستم یاد بگیرند و تصمیم گیری کنند، بلکه مجموعه افراد در این فرآیند مشارکت دارند. ضعف در

۶) بین مدیران و کارمندان سازمان صدا و سیما در ویژگی یادگیری تیمی^۴ تفاوت معنی داری وجود دارد.

۷) بین مدیران و کارمندان سازمان صدا و سیما در ویژگی تفکر سیستمی^۵ تفاوت معنی داری وجود دارد.

شرایط اثربخش در این پژوهش اشاره دارد به آنچه از ویژگی‌های نظام سازمان یادگیرنده که یک سازمان باید از آن برخوردار باشد.

ادبیات پژوهش

یک مرور مختصر و اولیه در میان نوشته‌های صاحب نظران، محقق با تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده مواجه می‌شود. مطالب حاضر سعی دارد، تا به عناصر و مفاهیم اساسی مشترکی که در تعاریف ارائه شده، بپردازد. اما قبل از پرداختن به مبحث سازمان یادگیرنده، لازم است به مفهوم یادگیری سازمانی اشاره شود زیرا نظریه سازمان یادگیرنده، اساساً با تکمیل نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است.

یادگیری و یادگیری سازمانی

لازمه رویکرد اقتضایی به مدیریت، توانایی سازمان در ارائه رفتار جدید در شرایط جدید است. عبارت دیگر سازمان باید «یاد بگیرد» که شرایط نو، رفتاری نو داشته باشد. یادگیری به معنای تقویت دانایی به کمک تجربه است. فرآیندی که منجر به خلق دانش (صریح و ضمنی) پایدار گشته و موجب تغییر در نحوه تفکر، نگرش و رفتار و عملکرد افراد می‌شود و افراد این توانایی را می‌یابند که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشند. (Dodgson 1993, 375-394) یادگیری سازمانی از دید فایول و لایلز (۱۹۸۵)، فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر است. آرجیس و شون

ایجاد شرایط لازم برای بکارگیری آنها در حرکتند. از اینرو هدف این پژوهش شناخت و بررسی محیط سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در رابطه با نزدیکی این سازمان به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌باشد. پس از شناخت و بررسی این ویژگی‌ها در سازمان، به مطالعه محیط و شرایط مناسب برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده و ارائه الگوی مناسب پرداخته می‌شود تا سازمان صدا و سیما در یک محیط پویا و بصورت اقتضایی بهتر بتواند از طریق داشتن الگوی سازمان یادگیرنده، به یک سازمان کارآمد و پویاتر تبدیل گردد و اثربخشی خود را برای انجام مأموریت و رسالت مهمی که برعهده دارد در راستای تحقق اهداف، امکان پذیر نماید.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی

۱) بین وضعیت موجود و وضعیت اثربخش در ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران تفاوت معنی داری وجود دارد.

۲) بین مدیران و کارمندان سازمان صدا و سیما در ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معنی داری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

۳) بین مدیران و کارمندان سازمان صدا و سیما در ویژگی شایستگی فردی^۱ تفاوت معنی داری وجود دارد.

۴) بین مدیران و کارمندان سازمان صدا و سیما در ویژگی مدل‌های ذهنی^۲ تفاوت معنی داری وجود دارد.

۵) بین مدیران و کارمندان سازمان صدا و سیما در ویژگی آرمان مشترک^۳ تفاوت معنی داری وجود دارد.

است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست. یادگیری گروهی یا تیمی به این معناست که تیم‌ها قادر باشند بعنوان یک هویت واحد فکر کرده، چیزی را خلق نموده و بیاموزند. سنگه (۱۹۹۰) و پاولوفسکی (۲۰۰۰) یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی می‌دانند. سطح سوم یادگیری، یادگیری سازمانی است که از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود و بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد، بنا نهاده شده است.

انواع یادگیری سازمانی و سبک‌های یادگیری

آرجریس و شون (۱۹۹۰) ابتدا دو نوع یادگیری سازمانی و در سال ۱۹۹۶ نوع سوم از یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده‌اند:

۱) یادگیری تک حلقه‌ای^۶

یادگیری تک حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها و سیاست‌های جاری سازمان خطاها کشف و اصلاح شوند. در این حالت هیچ تغییر بنیادی در تفکر موجود در سازمان صورت نمی‌گیرد. از یادگیری تک حلقه ای سنگه (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری انطباقی^۷، فایول و لایلز (۱۹۸۵) بعنوان یادگیری سطح پایین و میسون (۱۹۹۳) با عنوان یادگیری غیر استراتژیک نام برده است (شکل شماره دو).

(۱۹۹۰)، یادگیری سازمانی را بعنوان کشف و اصلاح خطا و به اشتراک گذاشتن دانش و باورها در میان افراد و تیم می‌داند. گانز (۱۹۹۶)، یادگیری سازمانی را اکتساب و کاربرد دانش، مهارت، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های ثمر بخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان تعریف کرده است.

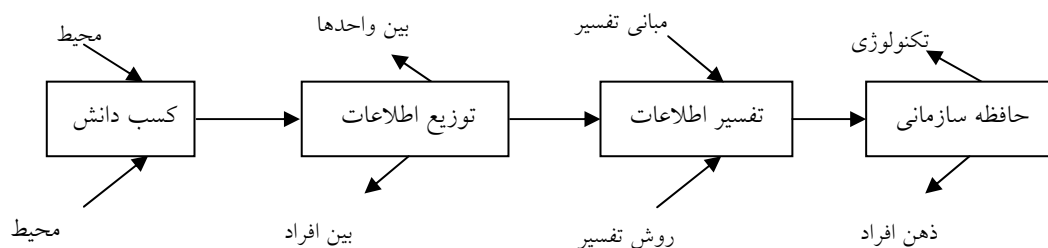
فرآیند یادگیری سازمانی

- هوبر (۱۹۹۱) فرآیند یادگیری سازمانی را شامل:
- ۱) کسب دانش از محیط خارج و داخل سازمان؛
 - ۲) توزیع اطلاعات به معنای شریک شدن سازمان در اطلاعات کسب شده با واحدها و اعضای خود؛
 - ۳) تفسیر اطلاعات تا اطلاعات توزیع شده مهانی قابل فهم مشترکی پیدا کنند؛
 - ۴) حافظه سازمانی می‌داند، یعنی مخزنی که در آن دانش برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود.

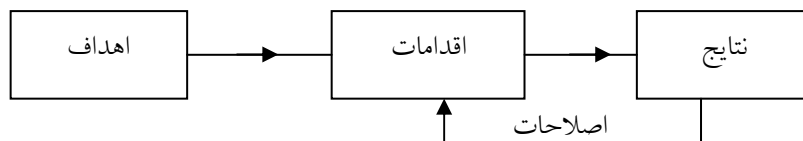
سطوح یادگیری سازمانی

باتوجه به سطوح مختلف سازمان، یادگیری در سه سطح فردی، حاکمی از تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها، باورها و دگرگونی در دانش فردی از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فن آوری یا مشاهده واژه‌های دیگر کسب دانش جدید می‌باشد به نظر سنگه (۱۹۹۰) و آرجریس و شون (۱۹۹۶)، یادگیری فردی ضروری

شکل (۱): فرآیند یادگیری سازمانی (Huber 1991,88-115)



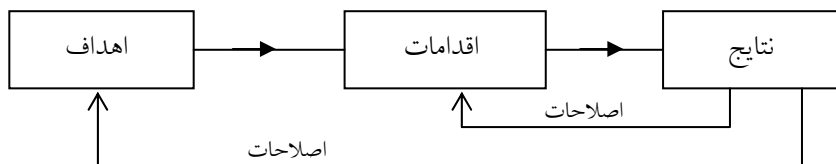
شکل (۲): یادگیری تک حلقه‌ای (Argyris & Schon 1996,115-126)



آن اعضای سازمان ملزم می‌گردند رفتار خویش را تغییر داده و امور را به نحوی متفاوت به انجام برسانند، از یادگیری دو حلقه‌ای، سنگه (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری مولد یا باز ساختی،^۹ فایول و لایلز بعنوان یادگیری سطح بالا و میسون با عنوان یادگیری استراتژیک نام می‌برند.

(۱) یادگیری دو حلقه‌ای^۸
یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال برده و به تعدیل و اصلاح آن می‌پردازد. این امر می‌تواند منجر به تدوین قوانینی جدید شود که به تبع

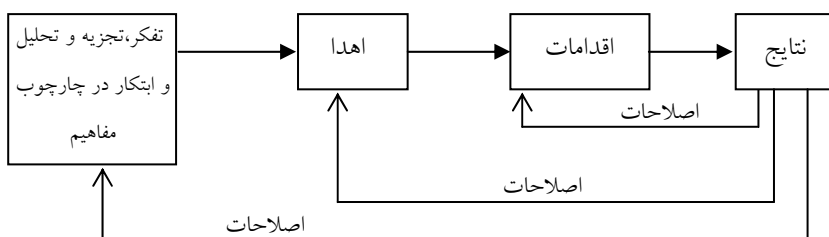
شکل (۳): یادگیری دو حلقه‌ای (Argyris & Schon 1996,115-126)



دو حلقه‌ای را اجرا کنند. و شامل بدست آوردن بینش کافی در فرآیند یادگیری است. اصل در این نوع یادگیری بهبود توانایی‌های یادگیری است.

(۲) یادگیری سه حلقه‌ای (فرآیندی - ثانویه)^{۱۰}
یادگیری سه حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند، چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و

شکل (۴): یادگیری سه حلقه‌ای (Argyris & Schon,1996,115-126)



یادگیری وجود ندارد. یادگیری عملی افراد را قادر می‌سازد تا از طریق عمل کردن بویژه در کار و در نتیجه مدل سازی هم زمان با کار کردن و یاد گرفتن، یاد بگیرند.

۴- یادگیری عملی^{۱۱}
مارکوارت (۲۰۰۲)، یادگیری عملی را به این دسته بندی اضافه نمود. به نظر او یادگیری بدون عمل یا اقدام اتفاق نمی‌افتد و هیچ عملی بدون اکتساب

سازمانی شانس بقا دارد که بطور پیوسته با تغییرات محیط پیرامون، خود را وفق دهد و به مزیت رقابتی دست یابد. کسب مزیت رقابتی پایدار در عصر جهانی شدن، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان با حداکثر اثربخشی است تا سازمان‌ها بهتر و سریع تر یاد بگیرند و واکنشی سریعتر از رقبای خود نشان دهند (Stewart 2004, 141-152).

۳) تکنولوژی: سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند از طریق تأثیر بر عوامل زمینه‌ای ساختار و محیط، بر یادگیری سازمانی تأثیر بگذارند. تکنولوژی نه تنها به تولید جریانها جدید اطلاعات می‌پردازد، بلکه باعث انتقال مرکز ثقل کنترل از مدیران به کارکنان می‌شوند. کارکنان با مجهز شدن به اطلاعات قدرتمند شده و می‌توانند عملکرد مؤثری را از خود نشان دهند (رهنورد ۱۳۷۸، ۱۸-۱۶).

۴) فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می‌کند به نظر شاین (۱۹۹۴) یادگیری در فرهنگ بوروکراتیک در حداقل خود قرار دارد. ساختار بوروکراتیک بیانگر عدم انعطاف پذیری در برابر محیط است و بدلیل حاکمیت تفکر جزء نگری در این ساختارها، کارکنان تنها به بخش و واحد خود می‌اندیشند. در چنین سازمانی، یادگیری در حداقل سطح خود قرار دارد. فرهنگ سازمانی یادگیرنده تسهیل و تشویق کننده یادگیری سازمانی است به همین دلیل هر چقدر از فرهنگ بوروکراتیک به سمت فرهنگ یادگیری و یادگیرنده حرکت کنیم، میزان یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد. (زالی ۱۳۸۵، ۱۳۲-۱۲۶)

۵) استراتژی: به زعم مایو (۱۹۹۴) با اتخاذ سیاست‌ها و خط مشی‌های هوشیارانه، یادگیری به حالت آگاهانه در می‌آید. در واقع مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح، اشتیاق، عزم و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد. این امر باید در

به نظر او، این نوع یادگیری موجب توسعه فرهنگ یادگیرنده مستمر می‌شود. و از نوع سبکهای یادگیری در سازمان هم می‌توان به سبک یادگیری مبتنی بر تجربه، یادگیری افراد در محیط کار، یادگیری بوسیله استفاده از تئوری و تمرین مهارت‌ها، یادگیری بوسیله حل مسئله، یادگیری از طریق تعامل با دیگران، یادگیری بوسیله آموزش رسمی و یادگیری بوسیله ممارست در تضمین کیفیت اشاره داشت (سبحانی نژاد، شهائی و یوزباشی ۱۳۸۵، ۷۸-۷۱).

عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

پژوهشگران تأثیر عوامل وضعی ساختار، محیط، استراتژی، فرهنگ، رهبری و تکنولوژی را در یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تأکید کرده‌اند:

۱) ساختار: سلسله مراتب‌های بلند و خشک، همراه با دیپارتمانهای نفوذ ناپذیر مانع یادگیری هستند؛ برای اینکه آنها از جریان سریع و به موقع دانش که پایه و اساس رقابتی بودن است، جلوگیری می‌کنند. محدودیت‌های بوروکراتیک همگی کمک می‌کنند که یادگیری از بین برود و در مقابل ساختار تخت، جریان دانش و یادگیری را به حداکثر می‌رساند (مارکوارت ۱۳۸۵، ۳۸۹-۹۸).

ساختار متمرکز، رفتار گذشته و یادگیری تک حلقه‌ای را تقویت می‌کند در حالی که ساختار ارگانیک و پویا، یادگیری دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای را ارتقا می‌دهند (Fiol & Lyles 1985, 808-813).

به عقیده دفت، رابینز، برنز و استالکر ساختار مکانیکی برای محیط‌های ثابت یا تغییر بسیار کم و ساختار ارگانیک، برای محیط‌های متغیر مطلوب است و موجب افزایش اثربخشی می‌گردد.

۲) محیط: محیط متغیر امروز به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تکنولوژی رقیب به صورت سنتی اداره شوند. بعقیده مارکوارت (۲۰۰۲) در جهان رقابتی امروز

تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
یادگیری سازمانی^{۱۲} و سازمان یادگیرنده^{۱۳} مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی یک فرآیند و سازمان یادگیرنده محصول آن است. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و نوعی فرآیند داخلی برای سازمان است و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان بعنوان سیستمی کلی است. سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است و به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. (Ortenblad 2005,125-133).

مدل تحلیلی پژوهش

با توجه به ادبیات نظری این پژوهش و طرح دیدگاه‌های صاحب نظران، جدول شماره (۱) در خصوص ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده، نظر هر یک از این محققان خود می‌تواند یک الگویی را برای تبدیل شدن سازمان به یک سازمان یادگیرنده ارائه دهد. لذا پژوهش حاضر سعی کرده از یک الگوی منسجم و بر گرفته از الگوی ایجاد سازمان یادگیرنده پیتز سنگه، پنج فرمان آن را بعنوان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بیشتر مورد توجه قرار دهد و با توجه به این پنج فرمان شرایط لازم برای بکارگیری آنها را در سازمان صدا و سیما فراهم کند.

پنج فرمان در سازمان یادگیرنده

منظور از فرمان یا نظم، نوآوری در رفتار انسانی است. یک سری اصول و روشها است که باید فرا گرفت، بر آنها مسلط شد و آنها را در عمل بکار برد. (سنگه ۱۹۹۰)

چشم انداز و استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های مربوط به یادگیری متجلی گردد. روشن است که تحقق چشم انداز یک سازمان یادگیری مدار توسط طراحی و اجرای استراتژی‌های مختلف سازمان عملی می‌گردد (سبحانی نژاد، شهنائی و یوزباشی ۱۳۸۵، ۸۱).

۶ رهبری: باور، اعتقاد، رفتار و اعمال رهبران، سازنده فرهنگی است که باید یادگیری کارکنان در آن محیط صورت پذیرد. به اعتقاد مایو (۱۹۹۴)، رهبر جو آزادی بیان را ترغیب و تسهیل می‌کند. مورگان (۱۹۸۶) و گرانتهام (۱۹۹۳)، بیان می‌کنند، رهبران باید با تشویق بحث و گفتگو، دیدگاه‌های چندگانه هر مسأله را کشف کنند و با جستجو در یافتن پاسخ‌های خلاق، مهارت‌های یادگیری مولد را به کارکنان نشان دهند.

مفهوم و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

نظریه پردازانی که سعی در ترسیم و توصیف سازمان یادگیرنده داشته‌اند، بی‌شمارند. افرادی چون پدلر، بورگن و بویدل (۱۹۸۹)، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که یادگیری همگان را میسر ساخته و به طور مستمر خود را دچار تحول و دگرگونی مؤثر می‌سازد. ولی رویکرد سازمان یادگیرنده بعنوان یک نظام یادگیرنده در اوایل قرن بیستم توسط فردریک تیلور مطرح شد. وی معتقد بود وقتی واقعیت‌های مدیریتی برای یک مدیر بیان و سنجیده شوند، وی براحتی می‌تواند، آموخته‌های خود را به دیگران منتقل نموده و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش دهد اما بنا به گفته اکثر محققان، مفهوم سازمان یادگیرنده از سال‌های پایانی قرن بیستم توجه بی‌شماری را به خود جلب کرده است. جدول شماره (۱) خلاصه دیدگاه‌های صاحب نظران مختلف درباره ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را شرح می‌دهد.

جدول (۱): خلاصه دیدگاه‌ها درباره ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

دیدگاه‌ها	ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
سنگه (۱۹۹۰)	شایستگی‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی
پدلر و همکاران (۱۹۹۱)	استراتژی یادگیری، سیاست گذاری مشترک، آگاه سازی، مسئولیت پذیری، کنترل و تبادلات درونی
گاروین (۱۹۹۳)	توانایی ایجاد دانش (از طریق خلق ایده‌های جدید)، اکتساب، انتقال و بکارگیری دانش جدید (تغییرات اساسی در شیوه‌های انجام کار)
ویک و لئون (۱۹۹۵)	رهبری دارای چشم انداز، برنامه / ارزیابی، اطلاعات (داخلی و خارجی) و نوآوری / ابتکار
مارکواریت (۱۹۹۶) و (۲۰۰۲)	مدل سیستمی سازمان یادگیرنده: زیر سیستم یادگیری (ایجاد پویایی‌های یادگیری) زیر سیستم سازمان (تحول سازمانی)، زیر سیستم افراد (توانمند سازی افراد)، زیر سیستم دانش (مدیریت دانش) و زیر سیستم تکنولوژی
جفارت و مارسیک (۱۹۹۶)	یادگیری مستمر، تولید دانش و مشارکت در آن، تفکر سیستماتیک و انتقادی، فرهنگ یادگیری، روحیه انعطاف پذیر، تجربه گرایی و کارمند محوری
واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶) و (۲۰۰۴)	یادگیری مستمر، بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو، تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی، توانمند سازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی، طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، مرتبط بودن سیستم با محیط خود و رهبری استراتژیک
مامفورد (۱۹۹۷)	افزایش قابلیت‌های کاربردی (واقع گرایانه عمل کردن، تأکید بر هدف نهایی و پاسخ به تحولات صنعت)، تقویت تغییر پذیری (با انعطاف پذیری عمل کردن، به نو آوری متوسل شدن، کاستن از چرخه زمان کار و به دانش جدید دست یافتن) و بهبود عملکرد (افزایش و بهبود سطح عملکرد و اداره گروه‌های کاری مستقل)
هریسون (۱۹۹۹)	تأکید بر فرهنگ یادگیری مبتنی بر فرآیند یادگیری جمعی، خلق ایده‌های جدید و نوآوری، تفکر سیستمی و توجه مداوم به چشم انداز و مأموریت و استراتژی سازمان

- شایستگی‌های فردی^{۱۴}

سنگه می‌گوید: سازمان‌ها نمی‌توانند یاد بگیرند، مگر اینکه اعضای آنها شروع به یادگیری کنند. یادگیری ظرفیت شخصی افراد را برای تحقق نتایج مطلوب گسترش می‌دهد. قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی به معنای توانا بودن، داشتن نگرشی خلاق به زندگی و خلاق و فعال زیستن و منفعل نبودن است. این قابلیت را می‌توان، مهارت شفاف کردن و تعمیق مداوم بینش فردی دانست، نگاهی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می‌نماید. با مقایسه آرمان و واقعیت‌های موجود به فاصله خود و اهداف پی می‌برد و سعی می‌کند با تفکر و خلاقیت راه خود را برای رسیدن به آن هموار کند. این فرد برای یادگیری احساس مسئولیت می‌کند و از یاد گرفتن و کار کردن نمی‌هراسد.

- چشم انداز مشترک^{۱۵}

چشم انداز و آرمان مشترک به دور نمایی گفته می‌شود که اکثر اعضا یک سازمان به آن احساس تعلق می‌کنند چون آن را آرمان شخصی خود می‌دانند و عبارت است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و دورنمای مشترکی از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم. چشم انداز مشترک از طریق کنش و واکنش با افراد ساخته می‌شوند. تنها از طریق سازگاری بین آرمان‌های فردی و توسعه این آرمانها در جهت همگانی، بینش مشترک ایجاد می‌شود. برای ایجاد یک آرمان مشترک باید افراد سازمان، اهداف بلند مدت سازمان را تشخیص داده و از آن حمایت نمایند. رهبر به روشنی پیام رسانی کرده و کارکنان را نسبت به آن متعهد سازد. در سازمان یادگیرنده، چشم انداز را نباید رهبر به تنهایی ایجاد کند و یا به طور رسمی توسط مدیران ارشد به افراد تحمیل شود، بلکه برعکس، رهبر می‌تواند با احترام گذاردن و مورد توجه قرار دادن آرمان‌های شخصی افراد به آنان

یکدیگر فعالیت نمایند. یادگیری گروهی و تیمی، قدرت همفکری کردن با هم است که از طریق کسب مهارت در گفتگو و مباحثه با یکدیگر بدست می‌آید. سنگه (۱۹۹۰)، دو مؤلفه عمده برای یادگیری تیمی ذکر می‌کند که اولین آنها گفتگو و دومین مؤلفه یادگیری، تمرین است.

- تفکر سیستمی^{۱۸}

تفکر سیستمی راه و روش برای کل نگری است. چهارچوبی است که تأکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده‌هاست و نه شناسایی تک تک آنها. روشی از تفکر که در آن برتری کل به جزء تصدیق می‌شود. این روش شامل تجزیه مسئله به اجزاء، مطالعه هر قسمت به طور مجزا و سپس نتیجه گیری در مورد کل است (کافمن و سنگه ۱۹۹۰). تفکر سیستمی اصلی است که سایر اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل کرده و آنها را بعنوان مجموعه ای واحد از تئوری و عمل مطرح می‌کند.

پیشینه پژوهش

در ادامه بطور مختصر به تعدادی از پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج اشاره می‌شود. البته با بررسی‌های انجام شده مشخص گردید که در حوزه سازمان‌های رسانه ای و ارتباطی هنوز پژوهشی جامع در این باب صورت نگرفته است.

در سال ۱۳۷۶، آقای رضایی در پایان نامه دکتری خود تحت عنوان «نقش سازمان یادگیرنده در کارایی عملکرد وزارت نیرو» و داشتن رابطه مستقیم بین این دو متغیر را ثابت نموده است و همچنین افزایش خلاقیت و کارآفرینی، افزایش علاقه، تعهد مشترک افراد به اهداف سازمان، رضایت شغلی و میزان مشارکت پرسنل را از نتایج ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان می‌داند.

کمک نماید تا به آرمان مشترک دست یابند. دورنمای مشترک، موجب می‌شود تا از روی آرزوها و خواسته‌های کارکنان سرپوش برداشته، و منبع انرژی شود. در سازمان یادگیرنده چشم انداز مشترک باعث می‌شود تا هر موقع که تنشی در سازمان ایجاد شوند، فرآیند یادگیری ادامه یابد. افرادی که در حالت معمولی به یکدیگر اعتماد ندارند، دست در دست هم بگذارند و هویت مشترکی ایجاد کنند.

- مدل‌های ذهنی^{۱۶}

مدل‌های ذهنی، تعیین کننده، چگونگی تفکر و عمل هر فرد است. بخش فعال ذهن هستند که رفتار فرد را شکل می‌دهند، اگر چه افراد همیشه مطابق مدل ذهنی خود عمل نمی‌کنند ولی رفتار آنان مبتنی بر یک تصویر ذهنی است (سنگه ۱۹۹۰). مدل‌های ذهنی موجب می‌گردند تا ما پایه عملکرد خود را بر آنها قرار دهیم. آرجریس (۱۹۹۱)، اعتقاد دارد که بیشتر مدل ذهنی کاستی‌هایی دارند، اما می‌توان به افراد آموزش داد تا کاستیهای مدل‌های ذهنی خود را ببینند و تغییر دهند. در سازمان یادگیرنده مدل‌های ذهنی، فرمان تأمل، مباحثه، گفتگو و بررسی است. افراد با این فرمان سعی می‌کنند به توافق‌هایی در زمینه مدل‌های ذهنی مطلوب برسند.

- یادگیری گروهی (تیمی)^{۱۷}

فراگیری گروهی، فرآیند یک سوکردن و توسعه توانایی یک سیستم به منظور ایجاد نتایجی است که اعضای آن واقعا خواهان آنند. به قول سنگه، دنیا پر از افراد با استعداد است که برای مدتی دارای دورنمای مشترک هستند، اما آنچه مهم است، اینکه باید بدانند که چگونه گروهی و با همدیگر کار کنند و عمل نمایند. یادگیری تیمی مبتنی بر قابلیت شخصی و آرمان مشترک است ولی کافی نیست بلکه افراد باید بتوانند با

تصمیم‌های بهتری توسط آنان گرفته می‌شود که بدین ترتیب با افزایش توانمندی‌های کارکنان و توسعه منابع انسانی می‌توان سازمان را به طرف یک سازمان دانش محور سوق داد.

(Raintry, Jul, 2008) از آمریکا در رساله دکتری خود با عنوان «یادگیری سازمانی در بخش مدیریت دولتی» نشان می‌دهد که بطور فزاینده ای در بخش دولتی یادگیری سازمانی می‌تواند کارآمدی مدیران را افزایش دهد زیرا در این بخش هم مدیران با یک محیط نامطمئن روبرو هستند که یادگیری سازمانی و مکانیزم‌های آن می‌تواند در پیشگیری محیط نامطمئن اثر گذار باشد و باعث شود که با افزایش توانمندی‌های مدیران پاسخ مناسب تری به محیط خود بدهند.

(Khalilm, May, 2008) از آمریکا در رساله دکتری خود به موضوع «ارتباط بین فرهنگ سازمان یادگیرنده، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بخش امور بانکی» پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داده است که ابعاد فرهنگ سازمان یادگیرنده، به طور مثبت و قابل توجهی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارد.

(Teresa, Dec, 2007) از آمریکا در رساله دکتری خود به موضوع «یک ارزیابی در ارتباط بین سازمان یادگیرنده و انتقال نتایج آموزش در سازمان» پرداخته است. به نظر محقق انتقال آموزشی و تمرکز روی یادگیری سازمانی هر دو از مزیت‌های مهم برای زنده ماندن و موفقیت سازمان‌ها هستند و نتایج پژوهش نشان داده است که یک ارتباط قوی و مثبت بین سازمان یادگیرنده و انتقال آموزش وجود دارد.

(Gregory, Nov, 2007) از آمریکا در پایان‌نامه دکتری خود به بررسی «خصوصیات سازمان یادگیرنده و شاخص‌های عملکرد سازمانی در ابعاد عملیاتی، مالی، دانشی در شرکت‌های بزرگ با مالکیت دولتی» پرداخته است. در این پژوهش ابعاد سازمان یادگیرنده شامل:

(۱) ایجاد فرصت‌های یادگیری مداوم؛

در سال ۱۳۸۱، آقای عبدالملکی در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «بررسی یادگیری سازمانی و میزان تغییر و نوآوری در ادارات مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران» نشان داده است که بین میزان یادگیری سازمانی و میزان تغییر و نوآوری در سازمان ضریب همبستگی بالایی وجود دارد.

در سال ۱۳۸۲، آقای باغی در پژوهشی به عنوان «بررسی عوامل تسهیل کننده و باز دارنده فرهنگ سازمانی جهت بستر سازی سازمان یادگیرنده در شرکت‌های بزرگ نساجی استان تهران» به شش متغیر فرهنگی تشویق و حمایت از یادگیری، اهمیت ریسک پذیری اهمیت نوآوری و خلاقیت، اهمیت ارتباطات و تبادل اطلاعات در داخل و خارج سازمان در سازمان یادگیرنده اشاره کرده است. نتایج پژوهش نشان داده است که در حال حاضر هیچ یک از متغیرهای فوق در شرکت‌های مورد مطالعه عاملی تسهیل کننده جهت ایجاد سازمان یادگیرنده عمل نکرده اند.

در سال ۱۳۸۵، آقای رسته مقدم در پژوهشی تحت عنوان «بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاد دهنده» از طریق یک پژوهش کاربردی با استفاده از الگوی ویک و لئون به شناسایی ویژگی سازمان یادگیرنده که شامل رهبری دارای چشم انداز، برنامه/ ارزیابی، اطلاعات (داخلی و خارجی)، نوآوری/ ابتکار و اجرا پرداخته که یافته‌ها و نتایج پژوهش از طریق اندازه‌گیری نشان داد که بین وضع موجود و وضع مطلوب دانشگاه از حیث برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معنی داری وجود دارد. (Mcclure, Aug, 2008) از کانادا در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «توسعه مهارت» قابلیت شخصی در کارکنان برای ایجاد سازمان یادگیرنده» نشان داد که با توسعه شایستگی‌های فردی در سازمان، کارکنان خودشان را بهتر می‌شناسند و هم تعاملات بهتری یادگیران برقرار می‌کنند و هم اینکه

گویه می‌باشد. پرسشنامه پنج گزینه‌ای طیف لیکرت که هر پنج سؤال یکی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار داده است. تهیه و تدوین پرسشنامه را بر اساس مبانی نظری، پیشینه پژوهش، پرسشنامه پژوهش‌های مشابه و متغیرهای موجود در فرضیه‌ها صورت گرفته و پس از تأیید اعتبار و روایی آن توسط صاحب نظران و اساتید مدیریت، پایایی آن نیز بر اساس محاسبه ضریب آلفای کرونباخ از طریق نرم افزار SPSS با عدد (۰/۹۳۶) تأیید گردید و بدین ترتیب داده‌های مورد نیاز از نمونه آماری جمع آوری گردید. با توجه به نمونه آماری که متشکل از مدیران و کارمندان بوده است نوع سوالات پرسشنامه مدیران و کارمندان در گویه‌های در نظر گرفته شده در بعضی از گویه‌ها با یکدیگر متفاوت می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران و کارمندان رسمی سازمان صدا و سیما تشکیل می‌دهند. با توجه به آمار ارائه شده توسط مسئولین سازمان، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۷۵ نفر تعیین گردید که با توجه به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد کارمندان ۳۲۵ نفر و تعداد مدیران ۵۰ را در هر طبقه تشکیل داده است. از کل جمعیت نمونه ۳۷۵ نفری، اطلاعات ۳۰۱ پرسشنامه جمع آوری شده (۲۶۲ نفر از کارمندان و ۳۹ نفر از مدیران) قابل استفاده بوده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از فنون آمار توصیفی شامل جداول توزیع فراوانی، نمودارها، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شده است. در مرحله بعد با استفاده از فنون آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی از روش t-test یک گروهی یا t-test one

(۲) تشویق کردن کارکنان به پرسش کردن و گفتگو؛
 (۳) ترویج و تشویق یادگیری تیمی و همکاری؛
 (۴) توانمند سازی کارکنان در جهت یک چشم انداز جمعی؛
 (۵) ایجاد سیستم‌هایی برای یادگیری مشارکتی؛
 (۶) ارتباط سازمان با محیط و جامعه آن؛
 (۷) رهبری استراتژیک برای یادگیری بوده است.
 نتایج پژوهش نشان داده است که هر اندازه خصوصیات و ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده (هفت ویژگی) در سازمان بیشتر ایجاد شود، سطح شاخص عملکرد سازمان در ابعاد ذکر شده افزایش می‌یابد.
 (Patricia, Jun 2008) در رساله دکتری خود با عنوان «مدیریت دانش برای یک سازمان یادگیرنده» به این مطلب می‌پردازد که بهبود کیفی مداوم تصمیم‌های اتخاذ شده بستگی به دانش سازمان دارد و از طریق مدیریت دانش می‌توان کارآیی سازمان را با ایجاد ارزش از طریق کاهش دوباره کاریها بالا برد. برای مدیریت دانش موفق باید محیط سازمان، کارکنان را در کسب و توزیع دانش مورد حمایت قرار دهد. این محیط می‌تواند حاصل فرهنگ سازمان یادگیرنده باشد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف پژوهش از نوع کاربردی و از لحاظ روش پژوهش از نوع توصیفی و از لحاظ گردآوری اطلاعات پیمایشی است. به این صورت که ابتدا در قسمت زمینه‌های نظری و پیشینه پژوهش با استفاده از روش کتابخانه‌ای با مراجعه مستقیم به کتب، مقاله‌ها، سایتهای تخصصی و اینترنت اطلاعات اولیه و اساسی استخراج گردیده، آنگاه برای پاسخ به سؤالات پژوهش، نظرات جامعه آماری به روش پیمایشی جمع آوری و سپس تحلیل شده است. ابزار پژوهش پرسشنامه‌ای است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات تدوین شده است که شامل ۲۵

مدیریت دانش در فرآیند یادگیری سازمانی از طریق تسهیم اثر بخش دانش سازمان می‌تواند، نقش حیاتی در حمایت از یادگیری و سازمان یادگیرنده ایفا نماید.

- از آنجایی که ارزنده‌ترین دارایی هر سازمانی نیروی انسانی آن است و اگر قرار است به سازمانی عنوان سازمان یادگیرنده اطلاق شود، تمامی کارکنان خود را ملزم و متعهد به هدف‌ها و به طور هم زمان ملزم به توسعه و افزایش ظرفیت و قابلیت خود برای یادگیری می‌دانند، پس اساساً هدف از یادگیری در سازمان می‌تواند توسعه منابع انسانی در ابعاد فکری، نگرشی، ادراکی، شغلی و رفتاری باشد و آموزش و پرورش مستمر و مؤثر بعنوان ابزار یادگیری در توسعه منابع انسانی، منجر به یادگیری و یادگیری منجر به بهبود عملکرد در سازمان و در نهایت توسعه منابع انسانی، بالندگی را برای سازمان فراهم می‌کند.

- برای ایجاد سازمان یادگیرنده و پیاده نمودن ویژگی‌های آن می‌بایست به عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعنوان عوامل زمینه ساز در این زمینه توجه داشت. این عوامل شامل توجه به محیط خارجی سازمان، رهبری، استراتژی، ساختار فرهنگ یادگیری (یادگیرنده) و تکنولوژی می‌باشد.

- با توجه به تناسب بین ساختار، فرهنگ، تکنولوژی و استراتژی در یک سازمان، با بهبود عملکرد و اثر بخشی فعالیت‌های آن، با بررسی‌های بعمل آمده در طراحی سازمانی صدا و سیما (افق رسانه ۱۳۸۳، ۸۷) مشخص گردید که سازمان مزبور دارای ساختار وظیفه‌ای بلند می‌باشد. سازمانی که از حیث سلسله مراتب، تمرکز و پیچیدگی در حد بالایی قرار دارد و درون گرایی و انعطاف ناپذیری از ویژگی‌های آن است. در بخش نیروی انسانی از گستردگی زیادی برخوردار است (فراهانی عزیزآبادی ۱۳۶، ۱۳۸۶) و این نشان می‌دهد که سازمان از لحاظ اندازه بزرگ است (دفت ۱۳۷۷، ۳۲: ۱).

sample و از آزمون آماری t برای نمونه‌های مستقل با کمک نرم افزار SPSS استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

- یافته‌های پژوهش با توجه به هدف اصلی پژوهش با توجه به هدف اصلی این پژوهش، نتیجه فرآیند اجرایی این پژوهش نشان داد که سازمان مذکور از حیث برخورداری از ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان یادگیرنده در ابعاد ویژگی‌های شایستگی‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در شرایط مناسب و اثر بخش قرار ندارد و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در بین مدیران و کارمندان اختلاف معنی‌داری دارد. عملکرد کارمندان در ویژگی‌های یادگیری تیمی و تغییر در مدل‌های ذهنی بهتر از مدیران می‌باشد و در سایر ویژگی‌ها سطح عملکرد دو گروه به هم نزدیک است. البته می‌توان با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش و بر مبنای پیشنهادات و الگوی طرح شده، با ایجاد شرایط، زمینه و بستر مناسب در این خصوص، ویژگی‌های یک نظام سازمان یادگیرنده را در ابعاد مورد نظر در سازمان پیاده و اجرا نمود و موجب سوق دادن سازمان به سمت دستیابی به این ویژگی‌ها گردید.

- یافته‌های پژوهش با توجه به ادبیات و پیشینه

با استفاده از مبانی نظری - مباحث تخصصی، ادبیات و پیشینه پژوهش، پژوهش مورد نظر به نتایج زیر رسیده است:

- برای ایجاد سازمان یادگیرنده در هر سازمانی باید به مباحث و نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی در ابعاد مختلف آن توجه نمود. زیرا نظریه سازمان یادگیرنده، اصولاً با تکمیل نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است و چون سازمان یادگیرنده یک سازمان دانش محور است،

- مدیریت که عمده‌ترین رکن سازمان است در این سازمان دولتی تحت تأثیر محیط سیاسی قرار دارد و عامل گزینش مدیر بیشتر تأثیر رابطه سیاسی می‌باشد (رسته مقدم ۱۳۸۴، ۹۱). از اینرو مدیریت به لحاظ تصمیم‌گیری به ناچار باید تصمیم‌هایی در جهت منافع جناحی اتخاذ کند.

- نظام آموزشی سازمان با مسائل و مشکلاتی روبروست؛ (دیدگاه‌های معاونین سازمان در مورد جایگاه آموزش ۱۳۸۶، ۱۰۶-۱۹). از جمله همه جانبه نبودن نیازسنجی‌های انجام شده، ضعف در محتوای آموزشی (به روز و کاربردی نبودن)، ضعف در فرهنگ سازمانی، موازی کاری آموزش و عدم استفاده از روش‌های مؤثری در ارزیابی آموزش برای بررسی در تغییر نگرش و رفتار کارکنان بعد از دوره آموزشی و ... یعنی آموزش بعنوان ابزار یادگیری در توانمندسازی نیروی انسانی عمل نکرده و آنچه که از این نظام آموزشی بر می‌آید استفاده از یادگیری تک حلقه‌ای است و از یادگیری دو حلقه‌ای و آموزش خلاقانه یعنی یادگیری ثانویه و یادگیری عملی خبری نیست.

- سازمان صدا و سیما به دلیل دولتی بودن و عدم تکیه بر امکانات و توانمندی‌های بخش خصوصی سازمانی است که حیاتش وابسته به بودجه‌ای است که به طور ثابت دریافت می‌کند. (افق رسانه ۱۳۸۳، ۳۵) سازمانی است که بدلیل انحصاری عمل کردن طبق قانون اساسی رقابتی را در این زمینه احساس نمی‌کند. (افق رسانه ۱۳۸۳، ۵) بدین ترتیب سازمانی که در قبال مسئولیتی که بر عهده دارد از نظر عملکردها مورد سؤال قرار نمی‌گیرد و از حمایتی غیر منطقی برخوردار است نیاز به یاد گرفتن را احساس نمی‌کند و در پی آموختن نخواهد رفت. (الوانی ۱۳۷۳، ۹-۲)

کوتاه سخن اینکه با توجه به الزامات محیطی حاکم بر سازمان صدا و سیما، قرار گرفتن در محیط متغیر و پویای کنونی بخصوص پدیده جهانی شدن فرهنگ،

بدلیل تخصص‌گرایی و توجه بیش از حد به واحد و قسمت خود، یکی از چالش‌های استراتژیک در این سازمان، برای مدیریت عالی هماهنگی اثر بخش میان واحدهای وظیفه‌ای است و بدلیل عدم درک متخصصان واحدهای مختلف از سایر وظیفه‌های سازمانی، استراتژی کلی سازمان را در قالب‌های تخصصی محدود ساخته و همین امر اجرای استراتژی سازمان را به استناد مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در مرکز تحقیقات صدا و سیما به تأخیر انداخته و از طرفی بدلیل حاکمیت فرهنگ بوروکراتیک ناشی از تخصص‌گرایی، امکان اجرای استراتژی‌های یادگیری مولد و خلاق سازمانی با مسائلی روبرو شده است. (دیدگاه‌های معاونین سازمان در مورد جایگاه آموزش ۱۳۸۶، ۱۰۶-۱۹).

نکته دیگر که با دقت در ساختار سازمانی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مشخص می‌شود، (افق رسانه ۱۳۸۳، ۸۷) وجود برخی قسمتهای هم طراز به لحاظ مأموریت و نقش سازمانی است که دچار نوعی همپوشانی و موازی کاری هستند بعنوان مثال با وجود معاونت آموزش و پژوهش در ساختار سازمانی، ملاحظه می‌گردد که سایر بخش‌ها و معاونت‌ها در سطح اداره کل دارای بخش آموزش هستند و یا روبرو شدن با بعضی از فعالیتها در سازمان که این وظایف می‌تواند توسط بخش خصوصی در خارج از سازمان هم صورت گیرد. مانند وظایف شرکت سیما چوب که در تهیه، تولید و نصب دکورهای چوبی در قسمتهای مختلف سازمان فعالیت دارد. وجود این وظایف و موازی کاری‌ها در ساختار سازمانی، فقط موجب بلند شدن ساختار سازمانی، ایجاد بوروکراسی حجیم، نا هماهنگی بین ساختار و استراتژی و مانع حرکت چالاک و سریع سازمان در اجرای مأموریت و استراتژی‌ها و واکنش سریع و به موقع تغییرات محیطی شده است.

نگریدید و تقریباً سطح عملکرد هر دو گروه به هم نزدیک است.

نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به یافته‌های پژوهش و با در نظر گرفتن این که سازمان صدا و سیما یک سازمان دولتی است که زیر نظر مقام معظم رهبری فعالیت می‌کند و بدلیل انحصاری عمل کردن طبق قانون اساسی رقابتی را احساس نمی‌کند، اما می‌تواند در جهت تسهیل توانایی تغییر در کارکنان برای ارتقاء سطح کارآمدی سازمان، برنامه‌های یادگیری موثر در سطح فردی، گروهی و سازمانی را توسعه دهد و با کاهش فاصله تا شرایط اثربخش از طریق تقویت ویژگی‌ها و شایستگی‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی کارکنان سازمان بهتر بتوانند نسبت به تغییرات و پدیده عدم اطمینان محیطی پاسخ دهند. سازمان صدا و سیما می‌تواند با تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور، محیط مناسب برای توسعه دائمی کارکنان را فراهم نماید. البته در این خصوص تغییر در طرز تفکر مدیران ارشد سازمان در راستای تسهیل شرایط تغییر برای بهبود و توسعه دانش کارکنان و فرهنگ سازمانی مبتنی بر چشم انداز و استراتژی‌های سازمان که حامی تغییر و یادگیری در سازمان است از عوامل زمینه ساز در ایجاد سازمان یادگیرنده می‌تواند حائز اهمیت بیشتری باشد.

پیشنهادهایی مبتنی بر اطلاعات مستخرج از ادبیات پژوهش

- با توجه به اینکه سازمان یادگیرنده پیامد پویایی‌ها و تغییرات محیطی است که از طریق آن سازمان می‌تواند با افزایش سرعت یادگیری سازمان میزان انطباق پذیری خود را با محیط افزایش می‌دهد، لذا پیشنهاد می‌گردد که سازمان صدا و سیما بعنوان یک

افزایش قدرت مخاطبان، فشارهای تکنولوژیکی و پیامدهای فرهنگی، اجتماعی و سیاسی رسانه‌های جدید الکترونیکی بر ایران به لحاظ تصمیم گیری، موقعیتی استراتژیک و محیطی نا مطمئن را برای سازمان تعریف و تبیین می‌کند که این امر تناسب و تعامل هر چه بیشتر بین ساختار، استراتژی، فرهنگ و تکنولوژی را جهت افزایش کارایی و اثر بخشی فرآیندهای سازمانی طلب می‌کند.

- یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

- با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات، با محاسبه میانگین، انحراف معیار و آزمون معنی دار t برای میانگین واحد، مشخص گردید که با عدم تأیید فرضیه اصلی اول در سطح ۹۵ درصد اطمینان میانگین مشاهده شده در میانگین کل سازمان یادگیرنده و میانگین هر یک از ویژگی‌ها در ابعاد شایستگی‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی با میانگین پیش بینی شده اختلاف معنی داری دارد و میانگین هیچ یک از ویژگی‌ها و عملکرد کارکنان سازمان در سطح اثر بخش قرار نمی‌گیرد و تقریباً سازمان در سطح متوسط از این حیث قرار دارد.

- با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات با محاسبه میانگین، انحراف معیار و آزمون معنی دار t برای نمونه‌های مستقل مشخص گردید که با عدم تأیید فرضیه اصلی دوم و فرضیه‌های فرعی در سطح ۹۵ درصد اطمینان بین مدیران و کارمندان سازمان صدا و سیما در ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معنی داری وجود دارد و همچنین در فرضیه‌های فرعی، میانگین اثربخشی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در عملکرد کارمندان در ابعاد مدل‌های ذهنی و یادگیری گروهی بهتر از مدیران می‌باشند ولی در سایر ابعاد در میانگین‌های دو گروه اختلاف معنی داری مشاهده

تصمیم‌گیری و اجرای آن و ایجاد فضای مطلوب خلاقیت و نوآوری استفاده شود تا سازمان به سمت سازمانی با ساختار پهن و افقی تغییر شکل یابد تا بتواند ترکیبی از سازمان‌های پویا و ارگانیک را در حوزه رسالت و مأموریتی که بعهدہ دارد به تصویر بکشد. این تغییر ساختار رسانه ملی را قادر خواهد ساخت در محیط متغیر و پویای کنونی بیشترین انعطاف‌پذیری را در خصوص هماهنگی بین استراتژی و ساختار ایجاد کند.

• در رابطه با ترکیب و انسجام مطلوب بین مؤلفه‌های رهبری و فرهنگ با استراتژی در سازمان صدا و سیما باید گفت: اجرای موفق استراتژی‌های سازمان بخصوص در استراتژی‌های یادگیری و تغییر در سازمان به فعالیت رهبران و یا همان مدیران عالی اجرایی دارای باور و اعتقاد به تفکر سازمان یادگیرنده شدن دارد و انتخاب و انتصاب مدیران کلیدی بخصوص در بخش میانی سازمان شایان توجه است، مدیرانی که از فرآیند تغییر و برنامه‌های یادگیری موثر در سازمان حمایت می‌کنند و سیستم‌هایی را برای تسهیل یادگیری فراهم و افراد را برای ارائه ایده‌های جدید ترغیب می‌کنند و موجب می‌گردند که باور و تفکر سازمان یادگیرنده شدن در سرتاسر سازمان جاری شود. لذا پیشنهاد می‌گردد که سازمان صدا و سیما با «ترکیب انتخابی» از مدیران موجود که تا حد زیادی با ساختار، استراتژی و فرهنگ سازمان آشنا بوده و نمادی از ارتباط و تعهد سازمانی با پیشرفت فردی هستند و در صورت لزوم جذب مدیرانی متخصص در حوزه رسانه، ارتباطات و مدیریت از خارج سازمان به منظور اجرای استراتژی‌های جدید، با این فرض که نسبت به آنان شناخت و تعهد لازم را دارند و ضمن داشتن علاقه و انگیزه بالا برای اجرای امور، پیام‌آوران تغییر در سطح سازمان هستند، مدیران اندیشمند، دانش‌محور، کارآمد و دارای تفویض اختیار در رأس اجرای

سیستم اجتماعی باز و با تعامل مداوم با محیط، با شناسایی عواملی محیطی تأثیر گذار روی سازمان بخصوص شناسایی مخاطب و تشخیص نیازهای آن در جنبه‌های مختلف اطلاع‌رسانی، آموزشی - فرهنگی و تفریحی، پدیده جهانی شدن در عرصه‌های مختلف و بالاخص فرهنگی، تحولات تکنولوژی و ورود رسانه‌های جدید الکترونیکی در ایران و افزایش قدرت انتخاب مخاطبان در جامعه، با پاسخگویی مناسب ماندگاری خود را حفظ کند.

- در راستای ایجاد سازمان دانش‌محور و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های تدوین شده با توجه به چشم‌انداز، اهداف و مأموریت سازمان، تعامل مؤلفه‌های سازمانی در بخش ساختار، رهبری فرهنگ و تکنولوژی پیشنهاد می‌گردد و برای این کار باید در راستای استراتژی سازمان و بالا بردن قدرت انعطاف و سرعت عمل سازمان، به شکلی ظریف و کارشناسانه تغییرات مناسبی در ساختار، رهبری و فرهنگ صورت گیرد و با بکارگیری بهترین تکنولوژی زمینه را برای اجرای مدیریت دانش و بالا بردن کیفیت یادگیری در سازمان فراهم نمود.

• ابتدا در بخش ساختار پیشنهاد می‌گردد که برای روان‌سازی فعالیتها و تغییر ساختار در چارچوب بهبود کیفیت جامع^{۱۹} و بکارگیری تکنیک مهندسی مجدد، از روش‌های حذف و ادغام مانند حذف فعالیت‌های تکراری و یکپارچه سازی وظایف و مسئولیت‌هایی که به طور موازی در واحدهای مختلف سازمان صورت می‌گیرد (مانند واحد آموزش)، واگذاری بخشی از فعالیتها و وظایف به خارج از سازمان که امکان اجرای آن توسط بخش خصوصی میسر است، جلوگیری از گسترش بوروکراسی، تشکیل تیم‌های پروژه‌ای و استفاده فزاینده از گروه‌های متخصصین برای تسهیل تفاهم در وظایف مختلف، تقویت حس همکاری و سرعت بخشیدن به فرآیند

آن در آموزش سازمان، استفاده نماید و با تسهیل در اجرای مدیریت دانش، شرایط ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان مهیا شود.

- با توجه به اینکه جهش‌های سریع یادگیری، مستلزم استراتژی‌های کلان یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی است، لذا برای اجرای فرآیند یادگیری سازمانی مؤثر، استراتژی‌های یادگیری از جمله، ارائه فرصت برای کسب تجربه و تشویق آن، توسعه و سیستم‌های پاداش سازمانی برای یادگیرندگان، برگزاری جلسات به صورت منظم بین گروه‌ها و واحدهای سازمانی برای دریافت، جمع آوری و مبادله اطلاعات، گسترش یادگیری عملی در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی با انجام تلفیق کار با یادگیری ایجاد پروژه‌های تیمی و ارزیابی گروهی و تعامل کارکنان در تیم‌ها با به اشتراک گذاشتن دانش، بصیرت و تجربه‌ها و مدل‌های ذهنی و اعلام موفقیت‌ها پیشنهاد می‌شود و با توجه به اینکه آموزش و پرورش مؤثر از ابزار یادگیری در توسعه منابع انسانی سازمان است در جهت برطرف نمودن هر چه سریعتر مسائل و مشکلات نظام آموزش سازمان پیشنهاد می‌گردد:

- قبل از هر برنامه ریزی آموزشی نیازها تعیین و آموزشی بر اساس نیازهای واقعی تنظیم گردد؛
- اجرای برنامه‌های آموزشی با استفاده از تکنولوژی مدرن آموزشی و روش‌های مناسب آموزشی مانند، آموزش مشارکتی، فعال و عملی همراه با محتوای غنی و کاربردی؛
- فرصت‌های آموزشی کارکنان با امنیت شغلی آنان همراه شود، کسانی می‌توانند در سازمان ادامه فعالیت بدهند که بطور مستمر در پی افزایش دانش و مهارت خود باشند؛
- ارزیابی دقیق در اجرای برنامه آموزشی با معیار تغییر رفتار بعد از دوره آموزشی؛

امور قرار گیرند و مبنای اساس در این انتخاب شایستگی، صلاحیت و لیاقت قرار گیرد نه گرایش‌های سیاسی.

• در بخش فرهنگی، سازمان صدا و سیما باید تلاش نماید تا هر چه بیشتر فرهنگ سازمانی خود را بر اساس چشم انداز و استراتژی‌های تدوین شده بویژه با استراتژی‌های یادگیری مولد و خلاقه سازگار نماید. رسانه ملی برای ایجاد سازمان یادگیرنده نیاز به فرهنگ یادگیرنده دارد، همان فرهنگی که در آن دو بعد انعطاف پذیری نسبت به محیط خارجی شامل رفتار خطر جویی، گرایش به ایجاد خلاقیت و دست به عمل زدن، جمع آوری مستمر اطلاعات از مخاطبان و دوم تعهد سازمانی که بیانگر مشارکت در اطلاعات و مسئولیتها، آزادی عقیده و توجه به یادگیری مستمر قرار می‌گیرد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد که سازمان از طریق روش تغییر فرهنگی با باز تعریف ارزش‌ها و ایجاد نظام ارزشی مطلوب (فرهنگ سازی) با استفاده از روش‌های آموزشی و ترویج و تبلیغ آن (فرهنگ گستر) با استفاده از اطلاع‌رسانی، تغییر و تحولات فرهنگی، هماهنگ با استراتژی را ایجاد کند تا سازمان بتدریج از فرهنگ بوروکراتیک که در آن یادگیری در حداقل سطح خود قرار دارد، دور و به فرهنگ یادگیرنده که در آن حمایت از تغییر و یادگیری مستمر و مولد در بالاترین سطح خود قرار دارد نزدیک شود.

• در رابطه با مؤلفه تکنولوژی با توجه به تأثیر آن در ساختار و استراتژی، به سازمان صدا و سیما پیشنهاد می‌شود که با کسب و بکارگیری بهترین تکنولوژی از قابلیت‌های آن از جمله افزایش سرعت انتقال اطلاعات و سرعت تصمیم‌گیری، ارزیابی دائمی برنامه‌ها و طرح‌ها در سازمان، توانمندسازی کارکنان از طریق انتقال دانش و امکان حیطه کنترل گسترده و افزایش استقلال کاری کارکنان بهبود ارتباطات سازمانی، کنکاش و نظارت محیطی اثربخش و بالا بردن سرعت و کیفیت یادگیری

تجربه و بصیرت همکاران و با حمایت مدیریت، توسعه تواناییها و شایستگیها در کارکنان حاصل شود.

• تقویت مدل‌های ذهنی

با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد سطح عملکرد کارمندان سازمان در این ویژگی بهتر از مدیران می‌باشد برای تقویت این ویژگی در سازمان پیشنهاد می‌شود:

در فرآیند یادگیری سازمانی با استفاده از سبک یادگیری تعامل با دیگران و از طریق مهارت‌های تأمل، مباحثه، گفتگو و تبادل اطلاعات، دانش و افکار، جو سازمانی حاکی از باز بودن فراهم شود تا روحیه نقد پذیری و انعطاف پذیری در بازنگری افکار در بین کارکنان بالاخص مدیران سازمان تقویت و عادات تدافعی آنان کاهش یابد تا بطور مستمر در سازمان مدل‌های ذهنی مطلوب و واقع بینانه، شناسایی، تقویت و ترویج گردد.

• تقویت آرمان مشترک

با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد سطح عملکرد کارکنان سازمان در این ویژگی به هم نزدیک است، برای تقویت این ویژگی در سازمان پیشنهاد می‌شود.

(۱) حمایت و ترویج از آرمان‌های شخصی در سازمان صورت گیرد. رهبر، مدیران و کارمندان سازمان با استفاده از سبک یادگیری تعامل با دیگران، از طریق گفت و شنود تبادل و به اشتراک گذاشتن افکار، ایده‌ها، آرزوها و آرمان‌های خود و توسعه آنها به یک بینش مشترک دست یابند.

(۲) مدیران، اهداف سازمانی را به روشنی به اطلاع تمامی کارکنان برسانند و بدنبال آن با افزایش تعهد و پایبندی سازمانی از طریق مشارکت و آزادی بیشتر در تصمیم‌گیریهای سازمانی در یک سو سازی اهداف فردی و سازمانی تلاش نمایند و نقش و تأثیر

• برقراری نظام جامع اطلاعاتی در خصوص آموزش و ایجاد انسجام و یکپارچگی در آموزش کل سازمان؛

• اشاعه فرهنگ مبتنی بر یادگیری مستمر در جهت حمایت از فرهنگ یادگیرنده.

پیشنهادهایی مبتنی بر اطلاعات استخراج شده از یافته‌های پژوهش

- با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد سازمان صدا و سیما از حیث برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در شرایط مناسبی قرار ندارد و تا شرایط اثر بخش فاصله دارد، برای سوق دادن سازمان به شرایط مناسب و کاهش فاصله تا شرایط اثربخش، تقویت ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در ابعاد شایستگی‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در سازمان از طریق یادگیری عملی در آموزش و پرورش سازمان (بکارگیری یادگیری انطباقی با یادگیری دو حلقه ای و پیش بینی کننده (ثانویه) که بیشتر مولد و خلاقه هستند) موارد زیر پیشنهاد می‌شود.

• تقویت شایستگی‌های فردی

با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد سطح عملکرد کارکنان سازمان در این ویژگی به هم نزدیک است بنابراین برای تقویت این ویژگی در سازمان پیشنهاد می‌شود:

(۱) با استفاده از فنون ارزیابی عملکرد مؤثر، تواناییها و نقاط ضعف فردی کارکنان مورد ارزیابی و شناسایی قرار گیرد؛

(۲) با شناخت روی تواناییها و کاستیها، با استفاده از سبک یادگیری مناسب در یادگیری عملی از طریق آموزش با استفاده از تئوری و تمرین مهارت‌ها، یادگیری از طریق تعامل با دیگران و انتقال دانش،

۱) فرآیندهای کلی امور در سازمان شناسایی و نمودار انجام امور در واحدها و کل سازمان ترسیم گردد تا همه کارکنان با فرآیندهای سازمانی آشنا و متوجه تأثیر نقش هر واحد روی واحد دیگر، کل سازمان و همینطور جامعه گردند تا بتدریج تفکر جزء نگری و فقط به واحد خود توجه داشتن، ناشی از تخصص گرایی در ساختار وظیفه ای بتدریج در سازمان کاهش یابد و همچنین از طریق جلسه‌های گروهی در واحدهای سازمانی تأثیر محیط خارجی بر نحوه عملکرد سازمان برای کارکنان تشریح و روشن گردد.

۲) بدلیل عدم اطمینان مدیران از تداوم شغلیشان و وجود فرهنگ حفظ موقعیت شغلی فردی، با افزایش امنیت شغلی کارکنان و بالا بردن سطح مشارکت آنان در امور سازمان از طریق آزادی و استقلال بیشتر در تصمیم گیری، تفکر سیستمی در سازمان ترویج و حمایت گردد.

۳) از طریق برنامه آموزشی مؤثر با بکارگیری یادگیری بوسیله حل مسأله، یادگیری از طریق تعامل با دیگران و یادگیری تیمی، نحوه تفکر سیستمی برای تمامی کارکنان آموزش داده شود تا با مشارکت در حل مسائل و تقویت حس مسئولیت پذیری، نحوه تفکر جزء نگری به تفکر کل نگری تغییر یابد.

الگوی پیشنهادی

با توجه به نتیجه گیری پژوهش و براساس پیشنهادهای مبتنی بر ادبیات پژوهش، مبانی نظری و پیشنهادهای مبتنی بر اطلاعات استخراج شده از یافته‌های پژوهش به منظور تحقق سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما الگوی زیر پیشنهاد می‌شود. این الگو با در نظر گرفتن موقعیت فعلی سازمان می‌باشد و بدیهی است در صورت تغییر شرایط موجود، الگوی

پژوهش اهداف کلی بر اهداف فردی را برای کارکنان تشریح نمایند.

• تقویت یادگیری گروهی

با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد سطح عملکرد کارمندان سازمان در این ویژگی از مدیران بهتر است، برای تقویت این ویژگی در سازمان پیشنهاد می‌شود:

۱) ابتدا فون برگزاری جلسات گفتگو و مباحثه به مدیران و کارکنان ارائه و آموزش داده شود و در برگزاری این جلسات با توجه به اینکه سطح عملکرد مدیران سازمان در این ویژگی از کارمندان پایین تر است، در برگزاری و اجرای این جلسات و آموزش آن، این گروه از کارکنان سازمان در اولویت قرار گیرند و سه شرط در اجرای این جلسات رعایت گردد. اول اینکه تمام شرکت کنندگان پندارهای خود را کنار بگذارند و با ذهنی باز به مباحثه بنشینند و در محیطی آرام، نظرات آزادانه رد و بدل شود؛ دوم اینکه تمام شرکت کنندگان رابطه زیر دست و بالا دست را به کنار گذاشته و سوم اینکه، تسهیل کننده ای زمینه گفتگو را باز نگه دارد. هدف جلسات بحث و گفتگو رسیدن به تفاهم در مورد یک گزینه بهتر است نه گزینه‌ای که متعلق به یک فرد است.

۲) عامل دیگر در تقویت یادگیری گروهی تمرین و تکرار این جلسات و ارزیابی دقیق اجرای این جلسه‌ها با توجه به هدف جلسات و سپس تشکیل تیم‌های پروژه ای و انجام امور در سازمان بیشتر به صورت کارهای گروهی

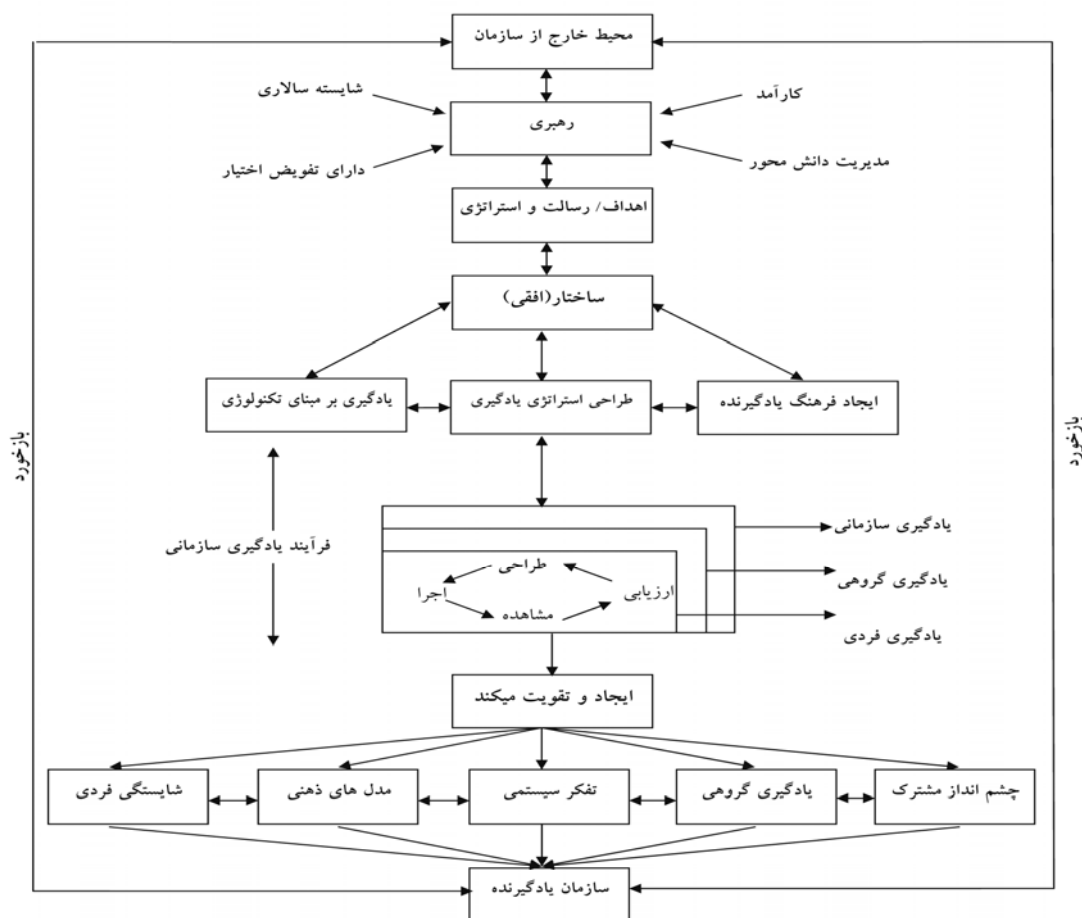
• تقویت تفکر سیستمی

با توجه به نتایج پژوهش که نشان داد، سطح عملکرد کارکنان سازمان در این ویژگی به هم نزدیک است و تفاوت محسوسی در سطح عملکرد آنان مشاهده نمی‌گردد، برای تقویت این ویژگی در سازمان پیشنهاد می‌شود:

از آنجایی که الگوی طرح شده قابلیت اجرا و پیاده سازی در سطوح پایین تر نسبت به کلیت سازمان صدا و سیما را نیز دارا می باشد، پیشنهاد می گردد به منظور هماهنگی و هم نبروزایی بیشتر بین بخش ها و قسمتهای مختلف سازمان بعنوان مثال در اداره کل صدا - سیما مرکز استآنها بر مبنای الگوی طرح شده فعالیت های انجام شده به شکل کمی ارزیابی شود و در صورت لزوم اصلاحات ضروری در این خصوص بعمل آید.

با توجه به یافته های پژوهش امید است، این پژوهش در حرکت و نزدیکی سازمان صدا و سیما به سازمان یادگیرنده نقش داشته باشد که البته این مهم به تلاش کارکنان و حمایت بی دریغ مدیران بستگی دارد.

ارائه شده نیز باید مورد بازنگری قرار گیرد بر اساس این الگو، با اتخاذ نگاهی نه صرفاً آینده نگر بلکه آینده ساز سعی گردیده که به عوامل زمینه ساز و موثر در ایجاد سازمان یادگیرنده که شامل محیط خارج از سازمان، سازمان، رهبری، استراتژی، ساختار، فرهنگ و تکنولوژی است، توجه خاصی شود، سپس از طریق فرآیند یادگیری سازمانی مستمر و اثربخش در سطح فردی، گروهی و سازمانی به ایجاد و تقویت مهارت های شایستگی های فردی، مدل های ذهنی، یادگیری گروهی، چشم انداز مشترک و تفکر سیستمی پرداخت تا با نتیجه این فرآیند، سازمان یادگیرنده حاصل شود.



الگوی پیشنهادی برای ایجاد ویژگی های سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

- در پایان لازم به ذکر است، همانطور که پدler و همکارانش (۱۹۹۰)، اشاره می‌کنند، سازمان یادگیرنده واقعاً یک حالت آرمانی محسوب می‌شود و تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده فراتر از به کار بردن صرفاً یک روش است. اصولاً تغییراتی که در فرآیند انجام فعالیت‌ها در سازمان صورت می‌گیرد، همانند تلاطم در یک فنجان چای است در حالی که تغییراتی که در افراد سازمان اتفاق می‌افتد مثل موج دریاست. ایجاد سازمان یادگیرنده مستلزم تغییرات روانی در افراد است و بعبارتی، ایجاد سازمان یادگیرنده یعنی ایجاد موج. از این رو قبل از آن باید، بستر مناسب آن مهیا گردد و مدیران ارشد سازمان بطور مستمر از آن حمایت نمایند. در نهایت این که یک سازمان را نمی‌توان یک شبه به سازمان یادگیرنده تبدیل کرد و ایجاد آن نیز مسیری بی پایان است.

- ۶) زالی، محمدرضا (۱۳۸۵)، تعامل فرهنگ و یادگیری سازمانی، تهران فصلنامه مصباح، شماره ۳۱
- ۷) زمردیان، اصغر (۱۳۸۳)، مدیریت تحول، استراتژیها، کاربرد و الگوهای نوین، تهران، نشر سازمان مدیریت صنعتی، چاپ پنجم
- ۸) سبحانی نژاد، مهدی، بهنام شهبایی و علیرضا یوزباشی (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده: مبانی نظری، الگوی پژوهش و سنجش، تهران، نشر یسطرون
- ۹) سنگه، پیتر و دیگران (۱۳۸۳)، رقص تغییر» چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده» ترجمه علینقی مشایخی، حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران، نشر آتنا
- ۱۰) فراهانی عزیزآبادی، فاطمه (۱۳۸۸)، طراحی استراتژی رسانه ملی برای تاثیر در توسعه فرهنگی، رساله دکترا، تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و پژوهشات

منابع و ماخذ

- ۱) الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۳)، سازمان‌های کامیاب امروز، (۱۱) مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان سازمان یادگیرنده و دانش آفرین، تهران، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۷ و ۲۶
- ۲) دانش فرد، کرم اله و حسین علی بهرام زاده (۱۳۸۵)، ضرورت پیدایی سازمان یادگیرنده، تهران، مجله مدیریت، شماره ۱۱۰ و ۱۰۹
- ۳) دفت، ریچارد، ال (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمان، جلد اول، ترجمه دکتر علی پارسا ثیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۴) رسته مقدم، آرش (۱۳۸۴)، مطالعه ویژگیهای سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاد دهنده، تهران، مجله دانش مدیریت، شماره ۶۹
- ۵) رهنورد، فرج اله (۱۳۷۸)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، تهران، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۳
- 14) Argyris, C (1999) On Organizational Learning, 2nd edition, Blackwell, Oxford.
- 15) Argyris, C; Schon, D (1996) Organizational Learning II, Reading, Mass - Addison Wesley.
- 16) Burns, T, Stalker G, M (1994) The Management Of Innovation, New York, Oxford University Press

- 33) Stewart , D (2004) Reinterpreting The Learning Organization , Emerald , Full Text, Article ,Vol.8,No.4,
- 17) Daft , Richard L (1998) Essentials of Organizational Theory and Design, Cincinnati: South – Western College Publishing.
- 18) Dodgson, M(1993) Organizational Learning: A Review Of Some Literatures, Organization Studies, Vol.14, No.3
- 19) Drew, S, Smith, p(1995) The Learning Organizational :Change Profiling and Strategy, the Learning Organizational, Journal,Vol.2, No.1
- 20) Fiol, C,Lyles,M.A (1985) Organizational Learning, Academy of Management Reviw,Vol.10,No.4
- 21) Gardiner, p, Whiting , p (1997) Success Factors in Learning: an empirical Study,Vol.2
- 22) Garavan,T (2000), The Learning Organization: A Review and Evaluation , Emerald Full Text, Article, vol.6, No.1
- 23) Garvin, D (1993) Building a Learning Organization, Harvard Business Review,
- 24) Gephardt, M.A , Marsick ,V.J (1996) Learning Organization Come alive , Training and Development Journal , 50(12) .
- 25) Harrison, R (1999) Intellectual Assets, Learning Center People Managemement Vol.4, No.7
- 26) Huber, G (1991) Organization Learning: "The Contribution Processes and The "Literature", Organizational Science Vol. 2
- 27) Marquardt, M (1996) Building The Learning Organization, MCGraw hill, New York, YN.
- 28) MumFord, A (1997) Management Development : Strategies for Action , 3rd edition , IPD , London
- 29) Ortenblad , A (2005) On Differents Between Organizational Learning and Learning Organization , Emerald Full Text , Vol . 9, No . 6
- 30) Peddler, M,Burgoyne, j , Boydell , T (1991) The Learning Company, McGraw Hill, London.
- 31) Senge , Peter M (1990) The Leader's New Work : Building Learning Organization, Solan Management Review
- 32) Senge, P.M (1990) The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization , New york , Doubleday

یادداشت‌ها

- ¹ Personal Mastery
 2 Mental Models
 3 Shared Vision
 4 Team Learning
 5 Systems Thinking
 6 single loop learning
 7 Adaptive Learning
 8 Double Loop Learning
 9 Reconstructive Learning
 10 Process Learning
 11 Action learning
 12 Organizational Learning
 13 Learning Organization
 14 Personal Mastery
 15 Shared Vision
 16 Mental Models
 17 Team Learning
 18 Systems Thinking
 19 TQM