

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰



### استقرار یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سازمان ها و کمک به بهره وری آنها ( بررسی در شرکت سهامی بیمه ما )

زهرا سعدآبادی

دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد عجب شیر، آذربایجان شرقی، ایران  
zahrasadabady@yahoo.com

دکتر سلیمان ایران زاده

عضو هیئت علمی (استاد) دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، آذربایجان شرقی، ایران  
Dr.iranzadeh@yahoo.com

1

#### چکیده

امروزه ، تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی، میزان پیچیدگی و ابهام را افزایش داده و مدیریت سازمان ها را با چالش های جدی رو به رو کرده است. در چنین شرایطی، استفاده از پارادایم قدیمی فرماندهی و کنترل که بر تخصص گرایی و کارآیی تاکید دارد و منجر به ایجاد سازمان های چندبخشی شده است، چاره ساز نیست. در محیطی که نشانه های اصلی آن توسعه روزافزون دانش و فناوری است، حیطه های کسب و کار شکل سنتی خود را از دست داده و در اشکال نوینی ظاهر می شوند. این شرایط محیط کسب و کار را به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل کرده و پارادایم جدیدی را طلب کرده است. در پارادایم های جدید کسب و کار بزرگ ترین امتیاز رقابتی، «توان یادگیری» است. هدف از این مطالب بررسی میزان آمادگی سازمانها برای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش برای رسیدن به بهره وری سازمانی است. در این مقاله ضمن مقدمه ای درباره سازمان یادگیرنده و معرفی آن، تعاریف مختلفی از سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، تفاوتها و بیان ابعاد مختلف هر یک، ویژگیهای سازمان یادگیرنده و یادگیری الگویی بیان شده و در پایان به ارتباط سازمان یادگیرنده با بهره وری با معرفی موردی اشاره گردیده است.

**واژگان کلیدی:** سازمان یادگیرنده ، یادگیری سازمانی ، بهره وری ، شرکت سهامی بیمه ما

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

### مقدمه

سازمانهای جهان پیچیده اند امروزه باید توانایی تطابق با دگرگونیهای مداوم را برای نیل به موفقیت داشته باشند گسترش روز افزون علوم و فنون و پیچیده تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی و... جامعه، مطرح شدن اندیشه های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییرات و چالشهای زیاد دنیا ایجاب می کند که سازمانی با قدرت یادگیرنده و به روز رسانی خود ایجاد گردیده و خود را به فنون و استراتژیهای لازم مجهز سازند و بتوانند با تحولات سریع خود را منطبق ساخته و به موقع به محرکهای محیطی پاسخ داده و با کسب دانش و آگاهی گسترده و به شکل پویا و زنده در حوزه بهسازی و توسعه سازمان به حیات خود ادامه دهند. امروزه اداره چنین سازمانهایی خود به عنوان بزرگترین چالش مدیریت در عصر دانش مطرح می گردد. از جمله مفاهیم نوینی که در اثر تحولات و دگرگونیهای فوق مطرح گردیده، سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که همواره ظرفیتهایش را برای آفرینش آینده خود توسعه می بخشد. این پدیده از ۲۰ سال قبل مطرح شده و هدف آن نیز توانمند سازی مدیران و کارکنان سازمانها برای مقابله با محیط پرتلاطم تجاری و برتری رقابتی و پویایی سازمان است. در این سازمانها بر تفویض اختیار، کارگروهي و تیمی و مدیریت مشارکتی، خلاقیت و نوآوری و ویژگیهای بارز دیگر که به توضیح کامل آن پرداخته ایم، تاکید می شود. مفهوم مهم دیگری که در ارتباط با سازمان یادگیرنده مطرح می شود، یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی عبارتست از فرآیند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر. سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. بر این اساس، سازمان هایی موفق ترند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. بنابراین شکل جدیدی از سازمان ها در حال گسترش است که «سازمان یادگیرنده» نام دارد. در این سازمان ها بر فرآیندهایی چون تیم سازی، کاهش سطوح میانی مدیریت و به کارگیری فرآیندهای یادگیری، از قبیل شاخص سازی و تجربه اندوزی تاکید می شود. در این سازمان ها تمرکز بر یادگیری، استراتژی روبرویی با چالش های آتی تلقی می شود. به عبارت دیگر، با افزایش به هم پیوستگی جهان، کسب و کارها بسیار پیچیده و پویا می شود و سازمان ها نیز ناگزیرند با روش های پیچیده و پویا با آن روبه رو شوند. مدیران ارشد دست از کارهای "خرده مدیریتی" می کشند و در جزئیات کار کارکنان خود اعمال نظر و مداخله نمی کنند. آنها انتظارات کلی خود را از عملکرد سازمان، بخش های مختلف آن و متخصصان هر بخش تبیین و شفاف می کنند و سپس با دریافت بازخوردهای لازم، میزان دستیابی به نتایج مورد انتظار خود را ارزیابی می کنند. یادگیری سازمانی نیروی محرکه قدرتمندی برای موفقیت بخش های مختلف شرکت های امروزی است. سازمان ها به منظور یادگیرنده شدن، فرآیند چهارمرحله ای شناسایی و خلق اطلاعات، تعبیر و تفسیر و تبادل اطلاعات، کاربرد عملی اطلاعات و تولید دانش و در نهایت نهادینه کردن و مستندسازی دانش (ضبط در حافظه سازمانی) را به کار می گیرند. اجرای چنین فرآیندی نیازمند بستر مناسب سازمانی است. سازمان هایی که ویژگی های خاصی را در رهبری، نیروی انسانی، طرح سازمانی، فرهنگ و ماموریت و استراتژی خود ایجاد می کنند، زمینه را برای یادگیرنده شدن فراهم می سازند. سازمان ها به طور اتفاقی یادگیرنده نمی شوند، بلکه حرکت به سمت یادگیرنده شدن، مستلزم برنامه ریزی و تلاش های هدفمند است.

2

### ادبیات و مفاهیم پژوهش :

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

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

یادگیری سازمانی اعضای سازمان با تشخیص صحیح اشتباهات و علل به وجود آورنده آنها و نیز اصلاح اشتباهات، برای آینده درس گرفته و برای مقابله با تغییرات و حوادث احتمالی آماده می شوند. در محیط متغیر و عرصه پیچیده رقابتی که همه سازمان ها با آن مواجه هستند، موفقیت در فضای کسب و کار امروز به طور کامل به یادگیری سازمانی و فردی بستگی دارد. میزان یادگیری سازمانی باید مساوی یا بیشتر از میزان تغییر در محیط خارج باشد، در غیر این صورت سازمان از بین می رود. نتیجه یک بررسی که در سال ۱۹۸۳ میلادی توسط شرکت شل صورت گرفت، حاکی از این بود که یک سوم شرکت هایی که در ۱۹۷۰ میلادی جزو ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا بوده اند، محو شده و از بین رفته اند. در همین مطالعه تخمین زده شده است که طول عمر متوسط عظیم ترین بنگاه های اقتصادی کمتر از ۴۰ سال بوده است. به نظر پیتر سنگه مشکل اصلی گریبا نگیر سازمان های امروزی این است که آنها اغلب به صورت یک کل، قادر به شناسایی تهدیدها و آثار آنها نبوده و از خلق گزینه ها و راه حل ها عاجزند، به بیانی دیگر سازمان ها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفق ترین سازمان ها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت های خود را به منصف ظهور نخواهند رساند. موضوع جالب توجه این است که نکته کلیدی در موفقیت سازمان های ماندگار و پایدار توانایی آنها در جست و جو برای کسب و کار و فرصت های سازمانی جدید تشخیص داده شد که منابع بالقوه جدیدی برای رشد فراهم می آورند. یادگیری سازمانی بر چگونگی توسعه یادگیری در یک سازمان نیز تمرکز دارد و بر این اساس می توان آن را به دو نوع از یادگیری بخش بندی کرد: یادگیری که استراتژی ها را تغییر می دهد اما ارزش ها را تغییر نیافته رها کند، «یادگیری تک حلقه ای» است و آن نوع از یادگیری که نتیجه آن تغییر در ارزش ها است، «یادگیری دو حلقه ای» است. یادگیری ساده یا تک حلقه ای زمانی رخ می دهد که ما با یادگیری از نتایج اعمال گذشته خود اقدام بعدی را اصلاح کنیم. این یادگیری یک فرآیند بازخوردی از عمل به نتیجه است؛ بدون آنکه الگوی ذهنی که محرک عمل است، مورد پرسش قرار گیرد. سازمان یادگیرنده اساساً با تکمیل نظریه های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است و از این رو محققان متعددی در شکل گیری این نظریه نقش داشته اند. به اقرار کلیه صاحب نظران، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده پیتر ام. سنگه از دانشگاه MIT است. سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش ها و سایر خرده سیستم ها و با تکیه بر درس ها و تجربه هایی که به دست می آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد.

### به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

- ۱- قابلیت های شخصی: عبارت است از نظامی که فرد به صورت مستمر دیدگاه های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می کند، انرژی و توان خود را متمرکز می کند، صبر و بردباری خود را گسترش می دهد و بالاخره آنکه واقعیات را منصفانه و بی غرض درمی یابد.
- ۲- مدل های ذهنی: مدل های ذهنی انگاشت های بسیار عمیق یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می گذارند.
- ۳- آرمان مشترک: عبارت است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان از آینده ای که به دنبال آن هستیم. به سختی می توان سازمانی را نام برد که به درجه ای از موفقیت رسیده باشد بدون آنکه دارای اهداف، ارزش ها و آرمان هایی باشد که عمیقاً در سطح موسسه پذیرفته شده باشند.
- ۴- یادگیری جمعی: فراگیری تیمی حائز اهمیت بسیار است چراکه تیم ها و نه افراد، سنگ بنای یادگیری در سازمان های مدرن را تشکیل می دهند. تا زمانی که تیم ها یادگیرند، سازمان ها نیز قادر به یادگیری نخواهند بود.

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

۵- نگرش سیستماتیک: تفکر سیستمی به عنوان پنجمین فرمان معرفی شده است چراکه سایر قواعد را یکپارچه می کند و آنها را در ساختار هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می سازد.

دورنمای تمام سازمان های یادگیرنده رسیدن به موفقیت مطلوب و ایده آل است بنابراین برای چنین سازمان هایی مواردی چون شناخت هدف ، وجود رهبران اندیشمند ، وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق ، تفویض اختیار به کارکنان و آموزش آنها، مشارکت کامل در اطلاعات ، برخورداری از یک الگوی پوینده و به کارگیری علم و تجربه ضروری است.

### مهم ترین راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده را به شرح زیر می توان برشمرد:

- تدوین برنامه جامع و بلندمدت انتقال از سازمان موجود به سازمان یادگیرنده.
- تدوین هدف ها و سیاست های کوتاه مدت و بلندمدت ، به نحوی که تحقق آنها مستلزم آموزش و یادگیری مستمر کارکنان باشد.
- سازماندهی مجدد وظایف و فعالیت های سازمانی ، به نحوی که آموزش و یادگیری عنصر اساسی کلیه مشاغل ، شرایط احراز و شرح وظایف مشاغل به شمار آید.
- سپردن مسوولیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی به مطلع ترین ، باتجربه ترین و علاقه مندترین مدیران ارشد سازمان .
- تدارک سخت افزارها و نرم افزارهای علمی و پژوهشی موردنیاز و فراهم کردن زمینه های قانونی ، فرهنگی و انگیزش لازم برای استفاده علمی از آنها.
- بسط و گسترش انواع راهکارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروه ها و افراد سازمانی .
- طراحی و به کارگیری ساز و کارهای تشویقی مناسب به نحوی که بالاترین پاداش ها نصیب بیشترین تلاش های یادگیری و کاربست آموخته شده شود.

### در سازمان های یادگیرنده برای هر یک از ویژگی های سازمانی می توان خصوصیات ذیل را بر شمرد:

#### ویژگی های نیروی انسانی:

نیروی انسانی خلاق ، مبتکر و نوآور ، با انگیزه یادگیری بالا ، مشتاق ، کنجکاو ، ریسک پذیر و مسلط به فعالیت های کاری ، سازمان را در راه رسیدن به مأموریت اصلی خود یعنی دستیابی به هدف ، کسب رضایت مشتریان و کارکنان و سهم بالای بازار و کسب سود حمایت می کند . بدون شک نیروی انسانی چرخ های این حرکت عظیم است و یادگیری تنها از طریق وی انجام می شود.

#### ویژگی های رهبری:

رهبری اندیشمند، متعهد به یادگیری ، دارای تفکر سیستمی ، تحول گرا که نقش حامی را در سازمان نسبت به کارکنان و زیردستان ایفا می کند ، بر فرآیند یادگیری سازمانی تاثیر مثبت دارد.

#### ویژگی های مأموریت / استراتژی:

داشتن یک استراتژی یا مأموریت خاص، واضح و شفاف و موردقبول کارکنان می تواند یادگیرنده بودن سازمان را تحت تاثیر قرار دهد ؛ یعنی اگر استراتژی سازمان حفظ موقعیت سازمان در حال حاضر باشد ، نمی توان انتظار یادگیری و استفاده از دانش و تکنولوژی جدید را داشت زیرا کاربردی کردن دانش و یادگیری های جدید نیازمند تمایل به داشتن روحیه ریسک پذیری است که با شرایط حفظ موقعیت فعلی سازمان به شدت در تضاد است.

#### ویژگی های فرهنگ سازمانی:

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

فرهنگ سازمانی که چارچوب حاکم بر سازمان را به تصویر می کشد ، مشخص می کند که آیا این سازمان یک سازمان یادگیرنده و به روز است یا برعکس سازمانی مانده و راکد . فرهنگ سازمانی اگر از یادگیری حمایت کرده و برای افراد ، نوآوری و تغییرات مثبت احترام قائل باشد ، می توان انتظار پیاده سازی فرآیند یادگیری در سازمان را داشت ، اما اگر فرهنگ سازمانی بر خلاف یادگیری باشد و با یادگیری در سازمان برخورد منفی صورت پذیرد ، نمی توان انتظار داشت که سازمانی یادگیرنده داشته باشیم.

### ویژگی های یادگیری سازمانی:

بر این اساس یادگیری سازمانی یک فرآیند همه گیر و گسترده است که نیاز به حمایت همه جانبه دارد و باید از سوی همه کارکنان ، مدیران ، واحدها ، فرآیندها ، برنامه ها و... پذیرفته شده و به اجرا در آید. یادگیری به تنهایی موثر نیست بلکه یادگیری با پیاده سازی آموخته ها تاثیرگذار خواهد بود.

### ویژگی های طرح سازمانی:

طرح سازمان های یادگیرنده باید طرحی خاص و متمایز از طرح سازمان های سنتی باشد ، طرحی که بتواند به جذب و گسترش علوم و دانش جدید در سازمان منتج شود و از آن حمایت کند. طرح های سنتی و کلاسیک اغلب دارای چارچوبی از پیش تعیین شده هستند که خروج از این چارچوب می تواند به زوال سازمان بینجامد اما سازمان های یادگیرنده طرح هایی دارند که تقریباً شناور بوده و ساختار آنها می تواند از هرگونه تغییر مثبت حمایت کند و کمترین آسیب را ببیند.

### اهمیت سازمان یادگیرنده:

با وجود بستری متغیر و پیچیده که سازمانها در آن فعالیت می کنند ، ضرورت وجود منابع توانمند جهت ماندگاری سازمان ، یک واقعیت قطعی است . با وجود عوامل محیطی متحول ، ماندگاری ، رشد و پویایی سازمان منوط به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی است . فقدان اطمینان بدلیل افزایش تغییرات محیطی (شامل : اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فرهنگی و...) نیاز و انتظارات روز افزون انسانها ، همگی سبب پیدایش مدل جدیدی به نام «سازمان یادگیرنده» شده است. چنین سازمانهایی مناسبترین راه را برای حفظ حیات ، ماندگاری و رشد سازمان ، «یادگیری» می دانند. بنابراین ، با پیدایش عصر جدید و نوین سازمانی، امروزه تنها سازمانهایی که تفکرات بزرگ (بدون توجه به اندازه ظاهری) دارند از نظر کارکردی موفق و در عرصه رقابت پیش گیرنده و درنظام سازمان و مدیریت پویا و اثربخش می باشند ، همچنین سازمانهای یادگیرنده به عنوان مقصدی برای این نظام سازمانی، ریشه در تغییرات سریع و تحولات شدید محیطی دارد که ضرورت و اهمیت آنها را تبیین می نماید (الحسینی، ۲۵۷، ۱۳۸۰).

### سازمان یادگیرنده:

- ۱- سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن اعضا به طور مستمر خود را در جهت تحقق هدفها و آمالی که واقعاً در پی آنند توسعه می دهند. الگوهای نوینی در جهت گسترش دامنه تفکر رواج می یابد، فضا برای آرمان طلبی جمعی وجود دارد و نهایتاً سازمانی است که اعضا آن به طور دائم می آموزند که چگونه دسته جمعی یاد گیرند (سنج) (بهرام زاده، ۱۳۷۹، ۵۹).
- ۲- سازمانهای مطلوب، سازمانهای یادگیرنده خواهند بود. این سازمانها فرصتهایی را برای اعمال مسئولیت بوجود می آورند. از تجربه ها می آموزند، ریسک می پذیرند و از نتایج حاصله و از درسهای آموخته شده احساس رضایت می کنند (چارلز هندی) (طالبی، ۱۳۸۱، ۱۵).

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

۳- سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می شود و در آن ضمن تاکید بر آموختن چگونه آموختن و جذب و توزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می شود و تمامی این دانشها در رفتار و عملکردها متجلی می گردند (قهرمانی، ۱۳۸۳، ۱۰).

۴- سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد .

### تعاریف یادگیری سازمانی:

یادگیری سازمانی، فرایند کشف و اصلاح خطاهاست .

یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد در درون سازمان است. یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد بکار گرفته می شود (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۱).

یادگیری سازمانی فرایند کسب دانش ، توزیع اطلاعات ، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی می باشد که در شرایط تغییر بطور موفقیت آمیزی خود را تطبیق می دهد. در این زمینه چالش ، انجام دادن برای یادگیری و یادگیری برای انجام دادن می باشد. (Schermehorn, 1998 , 172).

یادگیری سازمانی اشاره به مجموعه ای از فرآیندهایی دارد که منجر به اقدامات مدیریتی و آموزشی دارد و بنابراین می تواند برای اقدامات مدیریتی و آموزشی دارد و بنابراین می تواند برای ایجاد سازمان یادگیرنده استفاده شود .

6

### تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی:

سازمان یادگیرنده ، سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژیها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند (داگسون). یادگیری مفهومی پویاست که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می یابد. بدلیل نیاز سازمانها برای سازگاری با تغییرات محیطی مفهوم سازمان یادگیرنده بطور روز افزونی شهرت پیدا میکند. همانطور که یادگیری برای رشد افراد اساسی است، برای سازمانها اهمیت زیادی دارد. یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است. (داگسون، فایول و لایلز) یعنی سازمان توانایی یادگیری خود را با خروج از سازمان از دست نمی دهد. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند (جونز و هندری). باید بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی، فرق گذاشت. تسانگ می گوید که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر بکار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود در حالیکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند. به عبارت دیگر، باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۱). مک گیل ات ال وجه تمایزی بین سازمان یادگیرنده را به عنوان توانمندسازی در کسب بینش و درک از تجربه از طریق آزمایش و تجربه و یک تمایلی برای ارزیابی شکستها و موفقیتها می داند (حیدری تفرشی و دیگران، ۱۳۸۱، ۲۲۵) .

### بهره وری:

بهره وری به عنوان "بهره وری بیشتر و مناسب تر از امکانات موجود انسانی و مادی به طور مستمر می باشد" بهره وری به صورت درست انجام دادن کار درست به طور مداوم نیز تعریف کرده اند. کارایی و اثر بخشی ( کار آمدی ) دو جزء اصلی بهره

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

وری را تشکیل می دهند. به عبارت دیگر کارایی مهارت استفاده بهینه از منابع (نیروی انسانی، ماشین آلات، مواد و...) است و از این جهت آنرا با (درست انجام دادن کار) معادل گرفته اند. سنجش کارایی عملکرد از طریق اندازه گیری نسبت بین ستاده های به دست آمده واقعی (اعم از کالا و خدمات) به نهاده های استفاده شده (انسانی و غیرانسانی) می باشد. همچنین کارایی به صورت نسبت منابع استفاده شده به منابع برنامه ریزی شده برای استفاده و نسبت عملکرد به استاندارد عملکرد نیز تعریف شده است. اثر بخشی به عنوان یک شاخص نیل به اهداف سازمانی مطرح است. در این باره باید در تعریف هدف، دقت شود. که به نحوی که هدف نه غیر واقعی و نه غیر قابل دسترس و نه ساده و در دسترس تعیین شود. اثر بخشی رابه صورت (کاردست انجام دادن) نیز تعریف کرده اند. اثر بخشی عملکرد عبارت است از اندازه گیری ستاده ها بر اساس میزان برآورده شدن اهداف (احمدی، ۱۳۷۹، ۶۲) بهره برداری بیشتر و مناسب نیازمند تغییر، تحول و تکامل مستمر اعم از جهشی یا تدریجی است. تغییر و تحول نیز به عنوان ماهیت یا جوهره یادگیری محسوب می شود برای گسترش فرهنگ و مفاهیم بهره وری ضروری است تا تغییر و تحول به عنوان یک ارزش در جامعه نهادینه شود. در این صورت یادگیری سازمانی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و در بخش های منطقه ای و ملی ضرورت می یابد.

### سطوح یادگیری سازمانی:

آرجیس و شون سه نوع یادگیری سازمانی و یا به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده اند:

- ۱- **یادگیری تک حلقه ای:** یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدفها و سیاستهای جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه ای، سنج با عنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح پائین میسون با عنوان یادگیری غیراستراتژیک نیز نام می برند.
- ۲- **یادگیری دو حلقه ای:** یادگیری دو حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می کند و هنجارها، رویه ها، سیاستها و هدفهای موجود را زیر سؤال می برد و به تعدیل و اصلاح آنها می پردازد. از یادگیری دو حلقه ای، سنج با عنوان یادگیری مولد، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح بالا میسون با عنوان یادگیری استراتژیک نیز نام می برد.
- ۳- **یادگیری سه حلقه ای (یادگیری ثانویه):** زمانی اتفاق می افتد که سازمانها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر یادگیری سه حلقه ای توانایی یادگرفتن درباره یادگیری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی گیرد اگر سازمانها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد. این بدان معنی است که آگاهی از سبکها و فرآیندها و ساختاریهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۲). از یادگیری سه حلقه ای به عنوان «فرا یادگیری» نیز نام برده اند در این سطح سازمانها یاد می گیرند که چگونه یادگیرند (حیدری تفرشی و دیگران، ۱۳۸۱، ۲۲۸).

### مراحل یادگیری سازمانی: (Morgan, 1997,87)

- مرحله ۱: فرآیند احساس، بررسی و نظارت محیط
- مرحله ۲ الف: مقایسه این اطلاعات در مقابل هنجارهای کاربردی
- مرحله ۲ ب: فرآیند پرسیدن اینکه کلام هنجارهای کاربردی مناسب هستند.
- مرحله ۳: فرآیند شروع اقدام مناسب (Morgan, 1997,87)

### ابعاد (اصول) سازمان یادگیرنده:

سنج برای ایجاد سازمان یادگیرنده، پنج نظم اساسی را مطرح می کند که در اینجا با عنوان ابعاد یادگیری بررسی می شوند. تمام این پنج نظم اساسی را باید به صورت یک کل مرتبط و متصل به یکدیگر در نظر گرفت. همان طور که در شکل پایین

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

مشاهده می شود، یادگیری تیمی پیش شرط تفکر سیستمی است یادگیری زمانی درسطوح فردی / تیمی، و سازمانی اتفاق می افتد که مدل های ذهنی شناخته شوند و مدل های مشترکی شکل گیرند و زمانی که بینش های فردی، تیمی و سازمانی به هم مرتبط شدند، یادگیری شتاب بیشتری می گیرند (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۶).

اصول سازمان یادگیرنده (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۶)

مهمترین مؤلفه های نظام سازمان یادگیرنده عبارتند از :

۱- خود بالندگی (تسلط فردی) ۲- الگوی ذهنی ۳- یادگیری تیمی

۴- آرمان گرایی (بینش مشترک) ۵- تفکر سیستمی

با بکارگیری مناسب این مؤلفه ها امکان ایجاد تغییرات اساسی و زیر بنایی جهت ارتقاء بهره وری فراهم می شود. باتوجه به اینکه موضوع، بهره وری سازمانی است.

۱- خود بالندگی (تسلط فردی) : همان تفکر فردی یا خود سازی کارکنان سازمان با افراد یک جامعه می باشد که از طریق اخلاقی و مذهبی و وجدانی و مسئولیت ها قابل شناسایی و اجرا می باشد. بکارگیری اصول مشارطه، مراقبه، محاسبه و تداوم از اصول مهم اخلاقی جهت تکامل فردی است. اهمیت تکامل فردی به حدی است که پیامبر اسلام (ص) هدف بعثت خویش را تکامل مکارم اخلاقی جهت سلامتی انسانها می داند. به این جهت شناخت شاخصهای ارزیابی خود بالندگی ضروری است.

برخی از شاخصهای خود بالندگی بر اساس تحقیقات به عمل آمده عبارتند از :

ایجاد اعتماد به نفس یا باور به تواناییهای خود

تمایل به پذیرش مسئولیت یا مسئولیت پذیری

بهره برداری از شکستها و اشتباهات به عنوان فرصتی مناسب برای بهبود نگرش عملکرد

بهره برداری از موقعیتهای به عنوان یک فرصت

ارائه و دریافت بازخور

مستند سازی، مرور و انتشار تجربیات

بهره برداری از نظرات مشتریان

توجه به تفاوت های فردی

۲- الگوی ذهنی : الگوی ذهنی نشان دهنده نحوه نگرش ( نگاه ) یا تصور و برداشت فرد به خود و محیط ( سایر انسانها و جوامع و پدیده های طبیعی ) می باشد که در گذشته با مجموعه تجربیات و اعتقادات فرد ریشه دارد.

نحوه نگاه ما به کشورهای دیگر در برقراری ارتباط با آن کشورها مؤثر می باشد. نحوه نگاه به جهانی شدن در سرعت و کیفیت خدمات و تولیدات داخلی مؤثر است. به این جهت برای تکامل افراد ضروری است تا نحوه و نوع نگاه (نگرش) افراد را به موضوعات یا پدیده ها به گونه دیگری تبدیل نمود. حالت ذهنی مثبت منجر به عملکرد موفقیت آمیز و تکامل فرد می شود. حالت ذهنی منفی نیز عامل انحطاط و شکست افراد است.

شاخصهای الگوی ذهنی پویا عبارتند از :

۱-۲- مرور و بازنگری و اصلاح ارزشها و هنجارهای ذهنی

۲-۲- بهره برداری از مکانیزمهای ارتباط مذاکره و توافق به جای کنترل مچ گیرانه

۳-۲- ایجاد نظام و ساختار خلاقیت و نوآوری

۴-۲- کسب تجربیت هوشمندانه

۵-۲- ارائه راه حلهای گوناگون و متعدد از طریق تکنیکهای دلفی و طوفان مغزی و...



## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

۳- یادگیری تیمی: انسانها بر اساس حکم و عقل و فطرت (طبیعت) خویش موجودی اجتماعی می باشند. انجام فعالیتهای گروهی منجر به ایجاد رضایت خاطر و ارتقاء کیفیت کالاها و خدمات می شود. از سوی دیگر تکامل افکار و رفتار افراد در گروه ها، سازمانها و جوامع مرهون همزیستی، هم اندیشی و همکاری می باشند. تفاوتهای فکری، فردی و شخصیتی، مهارتی و... و همچنین ترکیب منسجم این اجزاء متفاوت به تکامل مجموعه منجر می شود. یادگیری یا ارتقاء بهره وری در سطح گروهی به دلیل پویایی گروهی از یادگیری در سطح فردی به مراتب مؤثرتر است. ورزشهای گروهی و تحقیقات گروهی نشان دهنده پویایی گروهی است. یادگیری گروهی با گفتگو آغاز می شود و با کار گروهی تکامل می یابد. برای ارتقاء بهره وری لازم است تا فرهنگ کار گروهی، فرهنگ گفتگو یا فرهنگ یادگیری گروهی (هم اندیشی) متداول و نهادینه شود. یک حرکت گروهی به ارتقاء بهره وری یا افزایش کمیت و کیفیت محصولات و خدمات منجر می شود. بعلاوه رضایت افراد آن مجموعه و مشتریان را فراهم می سازد و به ایجاد سلامت روحی کارکنان منتهی می شود.

### شاخصهای یادگیری و کار گروهی عبارتند از:

- ۳-۱- تمایل به بررسی عملکرد خود توسط سایر افراد و گروهها
  - ۳-۲- مشارکت کردن در تدوین خط مشی ها و برنامه های اجرایی
  - ۳-۳- تعامل مشتری مداری بین واحدهای سازمانی و خارج از سازمان در خصوص کیفیت، زمان و بودجه و روشهای فکری
  - ۳-۴- بررسی و کنکاش مستمر محیط در جلسات گروهی
  - ۳-۵- گفتگوی آزاد و صریح کارکنان و مدیران
  - ۳-۶- بهره برداری از گروههای ارتقاء کیفیت
  - ۳-۷- بکارگیری الگوهای کاری شناور و انعطاف پذیر استخدام
  - ۳-۸- بکارگیری الگوهای جدید سازماندهی تیمی، پروژه ای، ماتریسی و سلولی (ماژولار)
  - ۴- آرمان گرایی جمعی: آرمان گرایی از وجوه تمایز انسانها با سایر موجودات است. آرمان نهایت خواست و آرزوی قلبی و روحی می باشد. در سازمان و یا جامعه نیز افراد می توانند دارای تصویری یکسان و مشترک که خواست و آرزو یا ایده و آرمان همه اعضا می باشد. داشتن آرمان به حدی در موفقیت و ارتقاء بهره وری در سطوح گوناگون اهمیت دارد که بسیاری از محققان آن را در کنار عمل قرار می دهند. بدین معنی که داشتن آرمان و عمل دو شرط اساسی بهره وری است.
- عدم بهره وری (عدم موفقیت) با تأکید بر عدم کارایی = عمل - آرمان  
عدم بهره وری (عدم موفقیت) با تأکید بر عدم اثربخشی = آرمان - عمل  
بهره وری (موفقیت و سلامت عملکرد) = عمل + آرمان

### شاخصهای آرمان مشترک عبارتند از:

- ۴-۱- تعیین نیازها و الویت بندی آنها بر مبنای اهداف و آرمانهای جامعه و سازمان
- ۴-۲- توجه به دانش گروهی جهت تدوین راهبردهای سازمانی
- ۴-۳- ایجاد و انتقال بصیرت واحد مدیران به سایر کارکنان سازمان
- ۵- تفکر سیستمی: تفکر سیستمی مهمترین و به عنوان یک اهرم مؤثر مؤلفه یادگیری سازمانی یا ارتقاء بهره وری در افراد، گروهها، سازمانها و جوامع می باشد. بکارگیری تفکر و نگرش سیستمی تحولات تکاملی عظیمی را در زندگی انسانها فراهم آورده است. در مقابل، عدم بکارگیری تفکر سیستمی به ایجاد مشکلات و فجایع بزرگی منجر شده است مشکلاتی همچون آلودگی محیط زیست، تخریب طبیعت، گرمای بیش از حد زمین به دلیل نازک شدن لایه آزون، گسترش و تمرکز بشر در شهرهای بزرگ که مملو از مشکلات زیست محیطی و انواع آلودگیها و بیماریها و ترافیک خودروها می باشد و گسترش تولید

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

سلاحهای مخرب ، جنگها و خشونت های اخلاقی و مفاسد اجتماعی از عدم بکار گیری چنین تفکری توسط انسانها ناشی می شود .

### شاخصهای تفکر سیستمی عبارتند از :

- ۱-۵- خدمات رسانی به جامعه و مشتریان از طریق سیستم مشتری مداری
- ۲-۵- توجه به ارتباطات و توسعه منابع انسانی
- ۳-۵- توجه به بازخورهای حاصله از فعالیتهای قبلی
- ۴-۵- توجه به کل نگری و جزء نگری به طور همزمان
- ۵-۵- توجه به کیفیت و کمیت به طور همزمان
- ۶-۵- کسب اطلاعات از شرایط اقتصادی ، اجتماعی و جهانی و بررسی تأثیرات آنها بر طرحها و فعالیتهای جاری
- ۷-۵- جذب ، انتصاب و ارتقاء واجدین شرایط در مشاغل مدیریتی (احمدی ، ۱۳۷۹ ، ۶۸-۶۴).

### ایجاد یک سازمان یادگیرنده :

دورنمای تمام سازمانهای یادگیرنده رسیدن به موفقیت مطلوب و ایده آل است بنابراین برای چنین سازمانهایی موارد زیر ضروری است: (عسکری، ۱۳۸۳، ۳۷-۳۶).

۱- شناخت هدف: اولین گام در راه ایجاد سازمان یادگیرنده شناخت هدف است چون هر گونه اقدام عملی قبل از شناخت هدف منجر به شکست خواهد شد.

هدف عبارت است از یک بینش مشترک در بین افراد سازمان که در همه سطوح نمایان می شود و مدیریت عالی سازمان، مسئول اطمینان یافتن از وجود توسعه آن است.

۲- وجود رهبران اندیشمند: وجود رهبران اندیشمند در سازمان یادگیرنده از آن جهت اهمیت دارد که بدون یک رهبر متعهد به یادگیری ، سازمان هرگز موفق نخواهد بود. در سازمانهای یادگیرنده برای دستیابی به آنچه که مورد توافق همگان است به رهبری خردمند و تحول آفرین نیاز است. از آنجا که سازمان یادگیرنده سازمانی است دانش آفرین و خلاق، بنابراین رهبر باید به گونه ای عمل کند که در درون سازمان این خلاقیت ایجاد شود.

۳- وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق : شرط لازم سازمانهای یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمانهای یادگیرنده افراد باید به توانایی های خود وقوف کامل داشته باشند و آنها را توسعه و بهبود بخشند.

۴- تفویض اختیار به کارکنان و آموزش آنها: در سازمانهای یادگیرنده اختیارات به میزان زیادی به افراد واگذار می شود و به افراد احترام گذاشته می شود و نسبت به آنها اعتماد کامل وجود دارد. همچنین فضایی برای پیشرفت آنها فراهم می شود و براساس توانایی فرد و استعداد او به یادگیری و رشد او را برمی گزینند و آموزش می دهند. این سازمان ها در زمینه آموزش سرمایه گذاری سنگین می نمایند. آموزش کارکنان برای درک نوع فعالیتهای و تفویض اختیار به آنها جهت تصمیم گیری باعث می شود که افراد سازمان احساس نوعی مالکیت بکنند و از کار کردن در سازمان برخوردارند. سازمان یادگیرنده موجب می شود که مسئولیت فرد در برابر سازمان افزایش یابد و از نظر عواطف و احساسات در وضعی قرار گیرد که جهت تامین هدفهای مورد نظر از هیچ کوششی فروگذار نکنند و با هر مشکلی دست و پنجه نرم کنند.

۵- مشارکت کامل در اطلاعات: داده های رسمی درباره بودجه ، سود و هزینه ها در اختیار افراد قرار می گیرد. هر شخص آزادی عمل دارد تا با سایر افراد در درون سازمان اطلاعاتی را رد و بدل کند.

۶- برخورداری از یک الگوی پویانده: سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسایل شناسایی کرده و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد.

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

بنابراین برای اینکه سازمانها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع بینانه ای داشته باشند با اطلاعات، آنها را به روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آنها همواره حفظ شود.

۷- به کارگیری علم و تجربه: سازمان یادگیرنده ترکیبی از علم و تجربه را مورد استفاده قرار می دهد تا به کمک این دو تصمیم های بهتری بگیرد، زیرا استفاده از دانش در تصمیم گیریهای سازمانی، سرعت، دقت و هزینه های کمتری را به سازمان ارزانی می دارد و به کارگیری تجربه ها، تصمیمات اتخاذ شده را واقع بینانه و هماهنگ با محیطهای مؤثر بر سازمان می کند. در سازمان های یادگیرنده آنچه که برای یادگیری لازم است، علم و تجربه است و از تجربه در به کار گیری یافته های گذشته استفاده می شود. در این سازمانها افراد باید به کمک دانش و تخصص خود، گزینه های موفق را برای آینده برآورد کنند و با بهره گیری از تجربه به تصمیمی منطقی و خردمندانه دست یابند (پیشین، ۳۷).

### راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده:

مهم ترین راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده را به شرح زیر می توان برشمرد:

۱- تدوین برنامه جامعه و بلندمدت انتقال از سازمان موجود به سازمان یادگیرنده  
۲- تدوین هدفها و سیاستهای کوتاه مدت و بلندمدت، به نحوی که تحقق آنها مستلزم آموزش و یادگیری مستمر کارکنان باشد.

۳- سازماندهی مجدد وظایف و فعالیتهای سازمانی، به نحوی که آموزش و یادگیری عنصر اساسی کلیه مشاغل، شرایط احراز و شرح وظایف مشاغل به شمار آید.

۴- سپردن مسئولیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی به مطلع ترین با تجربه ترین و علاقه مند ترین مدیران ارشد سازمان.

۵- تدارک سخت افزارها و نرم افزارها علمی و پژوهشی مورد نیاز و فراهم کردن زمینه های قانونی، فرهنگی و انگیزش لازم برای استفاده علمی از آنها.

۶- انجام نیاز سنجی های آموزشی و دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبودها و خلاء های آموزشی کلیه کارکنان در همه سطوح سازمانی.

۷- فراهم سازی طیف گسترده و متنوعی از انواع فرصتهای یادگیری فردی و گروهی در قالب انواع دوره های آموزشی حضور و غیرحضور.

۸- برقراری ارتباط مؤثر و مستمر بین هر گونه تصمیم گیری مربوط به امور اداری و استخدامی کارکنان و وضعیت آموزشی و یادگیری آنان.

۹- بسط و گسترش انواع راهکارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروهها و افراد سازمانی.

۱۰- طراحی به کارگیری ساز و کارهای تشویقی مناسب به نحوی که بالاترین پاداشها نصیب بیشترین تلاشهای یادگیری و کاربست آموخته گردد.

۱۱- استقرار نظام فعال بازخورد که توانایی شناسایی دقیق و سریع نواقص را داشته باشد و اطلاعات صحیح و به هنگام را به منظور انجام تغییرات و اصطلاحات لازم عرضه دارد. (حیدری تفرشی و دیگران، ۱۳۸۱، ۲۵۰-۲۴۹).

### سازمان یادگیرنده و بهره وری:

نکته مهم در سازمان یادگیرنده و یادگیری الگویی، یادگیری تیمی است که با داشتن بینش (آرمان) مشترک و مشارکت گسترده اعضای سازمان تحقق می یابد و از این طریق با بهره گیری از نمونه های اعلاء به کارایی و بهره وری سازمان یاری می رساند. یادگیری الگویی، یکی از ارکان اصلی سازمانهای یادگیرنده به شمار می آید که از طریق آن دانش اعضای سازمان به صورت یک مجموعه منسجم دانش در می آید و سازمانی ایجاد می شود که دارای توانایی ایجاد، جذب و انتقال دانش است و

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

این بصیرت و دانش در تغییر رفتارهایش منعکس است. یادگیری الگویی، نخست با ایجاد تحول فردی، دانش فردی ایجاد می کند و سپس این دانش را با مشارکت اعضای سازمان جمعی می سازد و سازمان یادگیرنده را ایجاد می کند.

### رابطه سازمان یادگیرنده با بهره وری :

همان گونه که می دانیم در سازمان یادگیرنده، اصل مهم، وجود بینش مشترک در میان اعضای سازمان است تا آنان دانشهای پراکنده خود را انسجام بخشند و از آنها برای اهداف سازمان استفاده کنند که این در نهایت به بهره وری و اعتلای سازمان می انجامد. شکل بالا نشان می دهد که چگونه ایجاد بینش مشترک بین اعضای سازمان موجبات مشارکت فراگیر و یادگیری تیمی از نمونه های اعلاء را برای مقابله با آسیبهای وضع موجود سازمان فراهم می آورد و به اصلاح، بهبود سازمان و بهره وری منجر می گردد. (الوانی، ۱۳۸۲، ۱۵-۱۴) «ری استاتا» به این نکته اشاره می کند که یادگیری افراد و سازمانهای یک منبع همیشگی و پایدار برای سودآوری رقابتی است که باعث افزایش کارایی سازمان می شود. یادگیری به افراد کمک می کند تا آنان آینده را ببینند و بفهمند و آن را در اختیار بگیرند و در نیل به اهداف سازمان استفاده کنند. با توجه به تعریف اثر بخشی «میزان نیل به اهداف تعیین شده» اثر بخشی سازمان افزایش می یابد. همانطور که می دانیم دو بعد اصلی بهره وری، کارایی و اثر بخشی است «اثر بخشی + کارایی = بهره وری». لذا سازمان یادگیرنده با بکارگیری یادگیری در سطح فرد، گروه و سازمان باعث ارتقاء بهره وری می شود. گسترش فرهنگ یادگیری، تعداد ذی نفعان بویژه مشتریان سازمان را به طور فزاینده افزایش می دهد. در نتیجه سازمان یادگیرنده، با استراتژیهای مختلف از قبیل کیفیت محصول و ... میتواند رضایت تعداد زیاد مشتری را برآورده و در افزایش و ارتقاء بهره وری موثر واقع شود. بهره وری از اهداف سازمان یادگیرنده نیز می باشد. این سازمانها در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس العمل سریع انجام می دهند و می توان گفت یادگیری کوششی آگاهانه از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره وری و ابداع خود را در محیطهای نامعلوم حفظ و اصلاح کند. بهره وری از جمله مواردی است که همه سازمانها به دنبال آن بوده و سعی در ایجاد و ارتقاء آن در سازمان از طریق بهره وری مناسب و مطلوب به مزیت رقابتی دسترسی پیدامی کنند. بهره وری از مواد، امکانات و تجهیزات، حد و سطح معین و مشخصی دارد و به سهم خود در شکل گیری بهره وری سازمانی نقش دارد ولی آنچه در بهره وری حد و مرز مشخصی ندارد، سرمایه انسانی است. یکی از عواملی که منجر به بهره وری پایدار در سرمایه های انسانی می گردد، آموزش، یادگیری، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و کارگروهی و تیمی است. این عوامل، عوامل اصلی و بنیادی سازمان یادگیرنده می باشند. بنابراین سازمان یادگیرنده با تقویت و بهبود مهارتها، خلاقیت، انگیزه و وفاداری کارکنان از طریق آموزش و یادگیری، تفویض اختیار، مدیر مشارکتی و کارگروهی و تیمی باعث ارتقاء بهره وری می شود.

### سبک های یادگیری :

دیوید کلب استاد رفتار سازمانی در دانشگاه CWR مدلی را برای یادگیری ارائه کرده و مبتنی بر این فرض است که یادگیری فرآیندی است که طی آن دانشی تازه خلق می شود. از نظر کلب یادگیری فرآیندی است که در طول عمر فرد وجود دارد و از تعامل فرد با محیط ناشی می شود. شامل: حس کردن، ادراک کردن، تفکر و رفتار است.

### مشخصات مدل یادگیری کلب :

یک فرآیند است.

در زمینه تجربه روی می دهد.

مستلزم حل تعارض ها و تنش هاست.

یک کلیت است.

از طریق تعامل با محیط صورت می گیرد.

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

از طریق تعامل دانش اجتماعی و مشخصی روی می دهد. (Kolb, 1984)

کلب بر همین اساس یادگیری را با چهار رویکرد و چهار سبک گونه شناسی می کند. این چهار رویکرد عبارتند از:

۱- تجربه انضمامی (CE)

۲- مشاهده متاملانه (RO)

۳- مفهوم سازی انتزاعی (AC)

۴- تجربه ورزیدن فعال (AE)

و چهار سبک مورد نظر وی با ترکیبی از رویکرد های یاد شده بدین ترتیب است :

۱- واگرایانه (CE/RO)

۲- جذبی (AC/RO)

۳- همگرایانه (AC/AE)

۴- تطبیقی (CE/AE)

چهار سبک یادگیری با ویژگی های از هم متمایز شده است. (Glaser, 2008 & Chiman) :

۱- واگرایانه (انضمامی / تاملی) :

این سبک تاکید بر دیدن موقعیت های انضمامی دارد. و برای عمل نیازمند به تصویری از امور است. چشم اندازها بر اساس موفقیت های عینی و براساس مشاهده به محک زده می شود. با مردم بودن توأم با رویکرد معطوف به احساس، از مشخصات این سبک یادگیری است. فعالیت های مبتنی برای مشارکت مساعی و نیز طوفان مغزها (بارش ذهنی) با این سبک سازگاری دارد.

۲- جذبی (انتزاعی / تاملی) :

در این سبک گرایش به استحصال از مشاهدات و اندیشه های مختلف و تلفیق آنها وجود دارد. علاقمند شیوه های استدلال استقرایی و تولید مدل ها و نظریه هاست و با فعالیت طراحی پروژه آزمایش تجربی سازگاری دارد.

۳- هم گرایانه (انتزاعی / فعال) :

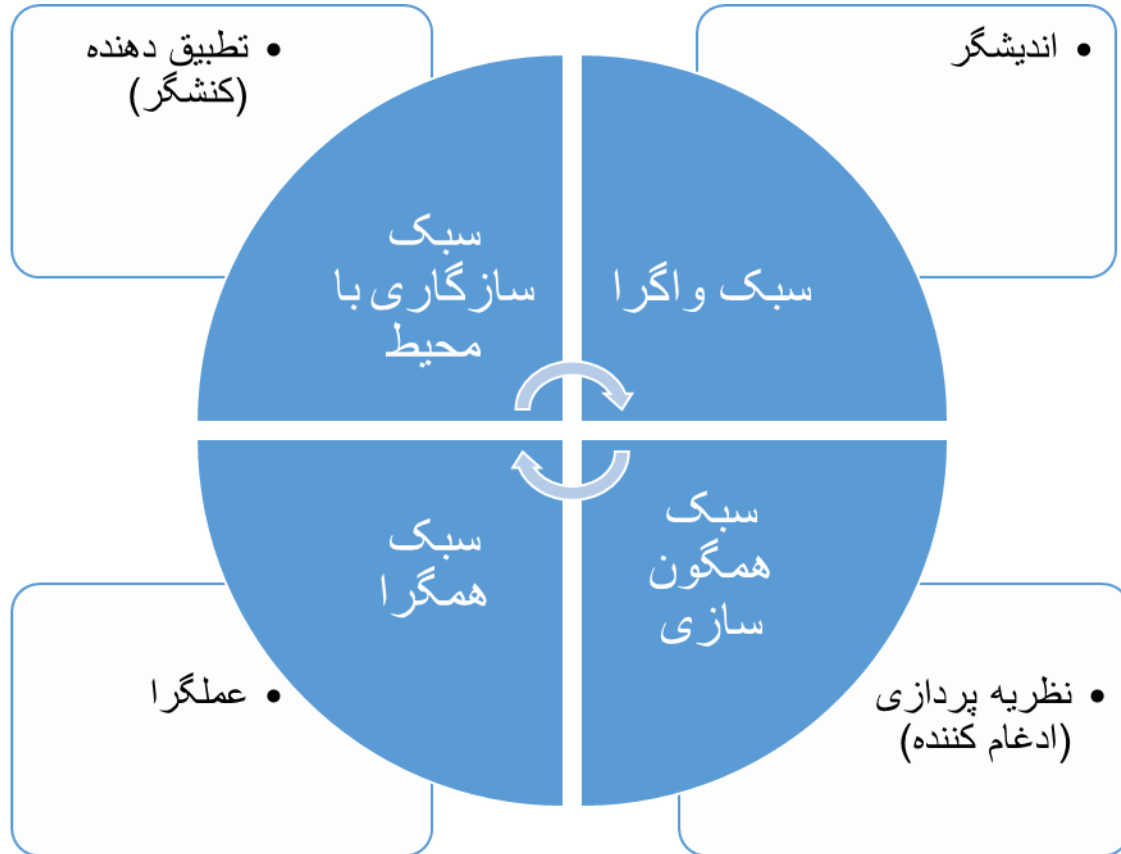
تاکید بر کاربرد های عملی ایده ها و حل مسائل است، تصمیم گیری را دوست دارد و مسائل تکنیکی را ترجیح می دهد.

۴- تطبیقی (انضمامی / فعال) :

به جای اندیشیدن و تامل به آزمایش و خطا گرایش دارد. با مقتضیات متغیر سازگار است و به روش شهودی علاقه نشان می دهد. یادگیری اکتشافی باب طبع این سبک است و سهولت انجام و پذیرش دارد.

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰



14

**بررسی واقعیت های موجود در شرکت بیمه ما وابسته به گروه مالی ملت و مقایسه آن با شاخص ها :**

این پژوهش با هدف بررسی میزان آمادگی شرکت بیمه ما برای یادگیری سازمانی و ارائه الگوی ساختاری مناسب برای استقرار یادگیری سازمانی و مدیریت دانش انجام شد. برای دستیابی به این مقصود از روش تحقیق آمیخته کمی - کیفی استفاده شده است. برای شناخت وضع موجود، روش کمی پیمایش/زمینه یابی به صورت الکترونیکی در شعب شرکت بیمه ما در کل کشور و با بازگشت ۸۰۱ پرسشنامه از مجموع ۱۸ شعبه به کار رفته است. و متغیرهای فرهنگ سازمانی، سبک های یادگیری و گرایش های غالب یادگیری مورد بررسی قرار گرفته است. برای مقایسه دقیق در وضع موجود و سطح مطلوب انتظارات در شرکت، از رویکرد کیفی و نظریه مبنایی استفاده شده است و در نهایت نتایج دو بخش کمی و کیفی پژوهش در هم آمیخته و تلفیق شده است. فرهنگ سازمانی در وضع موجود از میان چهار طبقه سلسله مراتب، بازار، خانواده و ادھوک بیشتر به سمت سلسله مراتب و سپس تاندازه ای بازار چولگی دارد و مولفه های فرهنگ خانواده (انعطاف، همکاری دوستانه، همبستگی، تیم سازی، مشارکت و تعهد) و به ویژه ادھوک (چالاکي و نوآوری، ریسک، نقش ها و فضاهای موقت و مودی، انعطاف، آزادی عمل فردی و ...) در آن ضعیف است. از میان چهار سبک یادگیری همگرا، واگرا، جذب کننده و تطابق دهنده، در وضع موجود شرکت غلبه با قطب های همگرا و واگراست و سبک های جذب کننده (خلق ایده ها و مفاهیم، منطق سازی و سازماندهی) و تطابق دهنده (یادگیری از طریق عمل، کار تیمی، کاربرد تحلیل دیگران در عمل و تجربه، پیشبرد طرح و برنامه، مواجهه با چالش های عملی، درگیری و مشارکت عملیاتی) از فراوانی کمتری برخوردار بودند. با مراجعه به مطالعات کلیدی در میان ذی نفعان مختلف شرکت سعی شد تا نظریه ای اکتشافی درباره یادگیری سازمانی، در موقعیت خاص شرکت بدست آید. همه مصاحبه های اکتشافی، مربوط به دعوت ها و درخواست های قبلی بودند. از مصاحبه ها مجموعاً ۲۴۶ گزاره

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

مفهومی اولیه در مرحله کد گذاری باز (OC) بدست آمد و سپس گزاره های مقوله ای در مرحله کد گذاری محوری (AC) بدست آمد و نهایتاً در مرحله کد گذاری انتخابی (SC)، قضایایی که روابط تعمیم یافته میان مقولات را منعکس می کنند، وضوح کافی پیدا کردند.

### نتایج و یافته ها :

بر اساس یافته ها و نظرات کارکنان یادگیری در شرکت سهامی بیمه ما متضمن ابعاد خاصی است و به پیش نیاز هایی برای تحقق دارد .

یادگیری دانش سازمانی در شرکت سهامی بیمه متضمن ابعاد خاص ذیل است : (از نتایج یافته های مبتنی بر نظریه مبنایی ومصاحبه های باز خبرگان شرکت سهامی بیمه ما بدست آمده است).

یادگیری از طریق عمل و در حین عمل

ثبت و مستند شدن دانش مندرج در تجربه های کاری

دسترسی به دانش

به اشتراک گذاشتن دانش ، مبادله دانش ضمنی و آشکار افراد

تهیه گزارش های کاری و بحث در باره آنها

گفتگو در زمینه های کاری

انتقال مهارت ها و...

یادگیری دانش سازمانی در شرکت سهامی بیمه ما نیازمند این موارد است:

فرهنگی

ساختاری

مدیریتی

حقوقی

انگیزشی

زیرساختی

تعاملی و...

### تلفیق نتایج یافته های کمی و کیفی :

پس از در دست داشتن حاصل کد گذاری باز ، نوبت به مرحله کد گذاری محوری رسید و از طریق موارد هم سنخ دسته بندی شد و سرانجام در کد گذاری انتخابی هریک از سه دسته به ترتیب و به شرح زیر شناسایی شدند :

دسته بزرگ اول : موجبات علی (Grounded Theory)

دسته بزرگ دوم : فرآیند های کلیدی (Key process)

دسته بزرگ سوم : کنش ها و مداخلات راهبردی / اقدامات راهبردی (Strategic Interventions)

یافته اصلی تحقیق نشان می دهد که در شرکت سهامی بیمه ما " بازی یادگیری در نمی گیرد " و علت آن ریشه در دو مورد موجبات علی ( الزامات سازمانی ) و ساختار پشتیبان دارد . به عبارت دقیق تر الزامات سازمانی همچون الزامات ساختاری ، حقوقی ، انگیزشی ، فرهنگی و... در سازمان استقرار نیافته و موجب می شود تا بازی یادگیری در میان کارکنان شکل نگیرد . نبود الزامات یادگیری سازمانی خود ناشی از عدم وجود ساختاری پشتیبان برای یادگیری در شرکت سهامی بیمه ما است. عدم درگیری بازی یادگیری در سازمان موجب می شود تا ابعاد کلیدی فرآیند یادگیری سازمانی شکل نگیرد و به این ترتیب فعالیت

## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

های یادگیری در سازمان صورت نپذیرفت. باتوجه به یافته های بدست آمده از بررسی به این نتیجه رسیدیم که فرهنگ سازمانی شرکت سهامی بیمه ما در وضع موجود از میان چهار سنخ بیشتر به سمت سلسله مراتب و سپس تا اندازه ای بازار چولگی دارد و مولفه های فرهنگ خانواده و بویژه ادھوک در آن ضعیف است. همچنین از چهار سبک یادگیری، در وضع موجود شرکت غلبه با قطب های همگرا و واگراست و سبک های جذب کننده و تطابق دهنده از فراوانی کمتری برخوردار است. از حیث برنامه های آموزشی موجود نیز به طور کلی گرایش غالب به پیگیری و کسب شخصی دانش، به جای حضور در برنامه های آموزشی رسمی شرکت مشاهده می شود. همچنین یافته های کیفی و نتایج مصاحبه های عمیق تغییرات در سه حوزه ی الزامات، فرایند های کلیدی، عملیات یادگیری را برای استقرار یادگیری سازمانی نمایان ساخته است.

### پیشنهاد های ارائه شده پس از بررسی:

براساس یافته ها در راستای استقرار یادگیری سازمانی در شرکت سهامی بیمه ما و همسویی با یافته های بخش های کمی و کیفی سه حوزه؛ الزامات کلی یادگیری سازمانی، فرآیند های کلیدی یادگیری سازمانی و عملیات یادگیری یا اتکای به یک ساختار پشتیبان باید راهبری و استقرار یابد.

این ساختار از طریق ایجاد الزامات یادگیری، زمینه شکل گیری فرآیند های کلیدی و فعالیت های یادگیری سازمانی را فراهم می آورد. به منظور پیاده سازی و استقرار یادگیری سازمانی این ساختار از سه لایه شامل: زیر سیستم یادگیری سازمانی، الزامات یادگیری سازمانی و برنامه ها و فعالیت های یادگیری سازمانی خواهد بود. برای استقرار و پیاده سازی ( عملیاتی ) یادگیری سازمانی در شرکت یک ساختار پشتیبان شبکه ای که قابلیت انعطاف و پویایی ( چابکی ) که تحت عنوان شورای یادگیری پیشنهاد می شود که مأموریت آن سیاست گذاری و حمایت از ایجاد بستری برای یادگیری سازمانی و استقرار الزامات و برنامه های مندرج در مصوبات مربوط به یادگیری سازمانی است.

### از جمله اهداف این شورا می تواند این موارد باشد:

ارتقای فرهنگ سازمانی یادگیری

انجام اصلاحات ساختاری برای توسعه محیط حمایتی یادگیری در شرکت سهامی بیمه ما

تحول در سبک های رهبری با اهداف نهادینه کردن یادگیری

بازمهندسی فرآیند ها و اصلاح زیر نظامهای مدیریتی با هدف ارتقای یادگیری سازمانی

افزایش دسترسی کارکنان به اطلاعات و دانش در سازمان

توسعه نظام مشوق های یادگیری سازمانی

توسعه تعاملات دانشی با دانشگاه و مراکز علمی و پژوهشی

توسعه تعاملات دانشی کارکنان در درون سازمان

توسعه محیط حمایتی یادگیری

توسعه زیرساخت ها برای یادگیری سازمانی

آینده اندیشی در خصوص فرصت ها و تهدیدات محیطی در حوزه یادگیری سازمانی



## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

### فهرست منابع :

۱. احمدی، سید علی اکبر (۱۳۷۹)، «تعامل نظام بهره وری و یادگیری مستمر با سلامت نظام اداری» مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد
۲. الحسینی، سید حسن (۱۳۸۰)، «سنجش بالندگی سازمانها با رویکرد تحلیلی- کاربردی»، چاپ اول، تهران؛ نشر بهارپه
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰)، «مدیریت عمومی»، چاپ شانزدهم، تهران؛ نشرنی
۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲)، «سازمانهای یاد دهنده، نسل جدید سازمانهای یادگیرنده»، فصلنامه علمی، تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۱۸- تهران انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
۵. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲)، «یادگیری الگویی»، فصلنامه علمی - تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۱۶- تهران انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت تبریز، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. ایران زاده، سلیمان (۱۳۹۹)، «انقلاب صنعتی چهارم، تبریز، انتشارات فروش
۷. ایران زاده، سلیمان (۱۳۹۹)، «فلسفه نظریه های سازمان و مدیریت، چاپ دوم، تبریز، انتشارات فروش
۸. ایران زاده، سلیمان (۱۳۹۸)، «موج چهارم (تحولات در مدیریت و سازمان)»، تبریز، انتشارات فروش
۹. بهرام زاده، حسینعلی (۱۳۷۹) «یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۴۴، تهران؛ سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
۱۰. حیدری تفرشی، غلامحسین و دیگران (۱۳۸۱)، «نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز»، تهران؛ نشر فراشناختی اندیشه
۱۱. رهنورد، فرج ا... (۱۳۷۸)، «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده»، فصلنامه علمی - کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۴۳ - تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۱۲. زمردیان، اصغر (۱۳۷۳)، «مدیریت تحول؛ استراتژیها کاربرد و الگوهای نوین» چاپ اول، تهران؛ سازمان مدیریت صنعتی
۱۳. سعدآبادی، زهرا (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر تفکر استراتژیک بر بازاریابی، چاپ اول، نمونه پژوهی، شرکت سهامی بیمه ما، تهران
۱۴. سنج، پیتیر (۱۳۸۰)، «پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده»، چاپ سوم؛ ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن- تهران؛ سازمان مدیریت صنعتی
۱۵. طالبی کدوئی، فضل ا... (۱۳۸۱)، «سازمان یادگیرنده؛ سازمان متحول، پویا و مطلوب»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۶۴- ۶۳- تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
۱۶. عسکری، احمد (۱۳۸۳)، «ایجاد یک سازمان یادگیرنده»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۹۲-۹۱- تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
۱۷. فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۹۸)، مدیریت اجرایی سازمان، انتشارات فروش، تبریز
۱۸. فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۹۳)، مدیریت پویای سازمان، فصل دوم و فصل چهارم، چاپ سوم، انتشارات فروش، تبریز
۱۹. قلی پور، علی (۱۳۸۳)، «از سازمان یادگیرنده تا یاددهنده»، ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، شماره ۱۴۹، - تهران؛ سازمان مدیریت صنعتی
۲۰. قهرمانی، محمد (۱۳۸۳)، «سازمان یادگیرنده؛ ثمره بی مانند قرن مدیریت»، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی شماره نخست - تهران؛ اروین چاپ
۲۱. قهرمانی، محمد (۱۳۸۰)، «سازمان یادگیرنده»، فصلنامه علمی- تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۹ - تهران؛ انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

22. Haysman, Marleen (2000). "An organizational Learning approach to the learning organization". European journal of work and organizational psychology.

23. Love, peter, Irani, zahir (2000). "TQM and learning organization : A dialogue for change in contraction". Journal of management & Economics



## دومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۰

24. Linstead, Stephen and Lilly, Smon (2004). "Management and dogmatization" First published, Palgrave Macmillan
25. Schermehorn, John R and Hat, James G and Osborn Richard N. (1998) "Basic organizational Behavior" second ed. John Wiley & sons, Inc, Canada
26. Morgan, Gareth. (1997) "Image of organization" 2nd ed. Sage publication, Inc, printed in Asia