

ارزیابی ابعاد و مولفه های یادگیری سازمانی

دکتر عبدالقادر تکه ئی ۱، امین خان سالار ۲

۱. گروه حسابداری و مدیریت، واحد گنبدکاووس، دانشگاه آزاد اسلامی، گنبدکاووس، ایران. Tekei.abdolghader@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، پیام نور سمنان، سمنان، ایران. Amin.khan.70.ak@gmail.com

چکیده

با آغاز قرن بیست و یکم، عصر جدیدی از تکامل زندگی و ساختاری سازمانی پدید آمده است. افزایش تغییر و تحولات محیطی، نظیر توسعه روزافزون فناوری، افزایش شدت رقابت در سراسر زنجیره های کسب و کار، تغییر فزاینده انتظارات مشتریان و ذی نفعان و جلب رضایت آنها، سازمان را بر آن می دارد که برای حفظ رشد و توسعه، خود را با محیطشان انطباق دهند. بدین ترتیب مفهوم جدیدی تحت عنوان یادگیری سازمانی وارد واژگان مدیریت شد که به سرعت مورد توجه مدیران و دانشمندان مدیریت در حوزه های تئوری و علمی قرار گرفت.

در صورت عدم یادگیری، سازمان هزینه های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارآیی و به هدر دادن منابع و مهارتها را متحمل شده و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم نوآوری خواهد بود اما در صورت یادگیری و تعهد مستمر به آن، سود سازمان افزایش یافته و افراد به جای نیروی کار تبدیل به سرمایه های سازمان می شوند.

پژوهش حاضر به منظور بررسی یادگیری سازمانی و ارزیابی ابعاد و مولفه های یادگیری در سازمان ها تدوین گردیده است.

واژه های کلیدی: یادگیری، یادگیری سازمانی، ابعاد، ارزیابی.

مقدمه

بسیاری از سازمان ها و شرکت ها نمی توانند بیش از چند سال به عمر مؤثر خود ادامه بدهند و یا نتوانسته اند تمامی قابلیت های خود را به منصف ظهور برسانند و از تمام منابع خود استفاده کنند. زیرا در محیط کسب و کار امروزی، تغییرات با گام های سریع به وقوع می پیوندد. سازمانها در عرصه رقابت در محیط کسب و کار جهانی ملزم هستند تا نسبت به تغییرات مستمر واکنش مطلوب داشته و یا از بین بروند. دنیای کسب و کار از تسلط سرمایه به تفوق دانش تغییر می یابد. یک سازمان به منظور برتری یافتن از سایر سازمانها باید منابع انسانی را توسعه داده و میزان اطلاعات و دانش در دسترس را افزایش دهد. کارکنان و دانشی که در سر آنهاست، منابع بسیار ارزشمندی برای سازمان هستند. دانش و چگونه دانستن منابع استراتژیک سازمان هستند که باید مدیریت شده و توسعه داده شوند. از این رو یادگیری سازمانی و تولید دانش در طول چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است.

یادگیری و کسب دانش تیمی از دوره های رقابتی برای سازمان های امروزی محسوب می شود. به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می سازد. این که کارکنان ما چه یاد می گیرند،

در آینده سازمان ما تأثیر می گذارد. به گفته گانز : عملکرد امروزه حاصل یادگیری دیروز است و عملکرد فردا، حاصل یادگیری امروز می باشد.

یادگیری در سازمان ها نیازمند تحول بنیادی در طرز فکر کارکنان و بازبینی پیش فرض های ذهنی آنها است. چنین تصویری از یادگیری با آنچه در محاوره های روزمره متداول است، بسیار تفاوت دارد. یادگیری واقعی در قلب و ذهن افراد نفوذ می کند و موجب آگاهی و تغییر رفتار می شود. انسان از طریق یادگیری خود را دوباره خلق می کند و به انجام کارهایی که تا کنون نتوانسته است، توانمند می سازد. چنین یادگیری به انسان قابلیت ارتباط مؤثر با جهان خارج از ذهن را می دهد و از این طریق چشم اندازهای نوینی را فراسوی او قرار می دهد، قابلیت ها گسترش می یابد و بر توانایی خلاقیت و نوآوری های او می افزاید.

سازمان ها برای این که بتوانند خود را در محیط متغیر امروزی حفظ نمایند، نیاز دارند از ساختارهای ساکن و غیرپویا خارج شده و به سمت سازمان های یادگیرنده متحول شوند. به عبارتی دیگر برای موفقیت در ایجاد آینده ای بهتر باید سازمانی را پرورش داد که به طور اثربخش در پی یادگیری باشد. مدیران برای حفظ بقای سازمان خود نیاز دارند با دگرگونی ها و تحولات هماهنگ شوند و به یادگیری به عنوان پدیده ای ارزشمند بنگرند.

پیشینه

یادگیری سازمانی پدیده ای متعلق به دهه ۱۹۹۰ می باشد که پیترسنگه آن را مطرح کرد. در مورد ایجاد سازمان های یادگیرنده می توان گفت : تغییر و تحولات محیط های سازمانی، علت پدیدار شدن چنین سازمان هایی است. مارکوآد، در مورد یادگیری سازمانی اظهار می دارد که یادگیری سازمانی، بیانگر قابلیت توسعه فکری و بهره وری است که از طریق تعهد به آن برای بهبود مستمر، در سراسر سازمان ها حاصل می شود.

داجسون (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را، راه تثبیت سازمان، تکمیل و سازمان دهی دانش و موارد رایج پیرامون فعالیت ها و فرهنگ سازمان توصیف می کند.

بعضی نیز معتقدند که مفهوم یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، بر می گردد. اما ریچارد سی یرت و جیمز مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۳۶ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار دادند و یادگیری را به عنوان پدیده ای سازمانی در ادبیات مطرح کردند. (تمپلون، ۲۰۰۲) توسعه یادگیری سازمانی از یک مفهوم فردی به یک مفهوم سازمانی، ریشه در تئوری عمومی سیستمهای فیزیکی و زیستی دارد. با استفاده از استعاره موجود زنده، سازمانها به عنوان ارگانیسمهای پیچیده متشکل از بخشهای مرتبط داخلی با پیچیدگی های روزافزون جهت ادامه بقا به نظر می رسند. (بلکر و مک دونالد، ۲۰۰۰). درک و توصیف محققین از توسعه یادگیری سازمانی متنوع است. برای مثال داگسون پیشینه توسعه یادگیری سازمانی را منطبق با رشته های آکادمیک همچون جامعه شناسی، روان شناسی و انسان شناسی ذکر می کند.

ادبیات اخیر یادگیری سازمانی را به دو رشته مشخص توسعه داده است. اولی بر این مفهوم تأکید دارد که افراد داخل سازمان به طور پیوسته یاد می‌گیرند و یادگیری به مثابه نتیجه فعالیت‌های غیررسمی در محل کار است و با تعاملات روزمره افراد با یکدیگر شکل می‌گیرد (هابر، ۱۹۹۱). دومین مکتب فکری، یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند جمع‌آوری اطلاعات و انتشار دانش اکتسابی قلمداد می‌کند. مارچ، اسپرول و تاموز (۱۹۹۱) در مورد تفاوت درجه یادگیری در بین سازمانها و در عرض زمان بحث می‌کنند. آنها بر اهمیت وقایع حیاتی که عوامل شکل دهنده یادگیری هستند تأکید دارند و تمایز بین فرایندهای یادگیری معتبر و قابل اتکا را بیان می‌کنند. بر مبنای نظر ایشان، فرایندهای یادگیری قابل اتکا، سازمان را قادر می‌سازد تا فهم مشترکی از تجربه ایجاد کند و تفسیر عمومی، پایدار و مشترکی در میان اعضای سازمان به وجود می‌آورد. فرایندهای یادگیری معتبر، به سازمان اجازه می‌دهد که محیط را درک کند، پیش‌بینی کند و کنترل نماید. سازمان به هر دو فرایند یادگیری معتبر و قابل اتکا نیاز دارد.

مبانی نظری

یادگیری

در تمامی تعاریف یادگیری تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است. یادگیری فرآیندی است که در آن رفتارها و مدل‌های ذهنی افراد تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. بدین ترتیب فرآیند یادگیری هنگامی تحقق می‌یابد که تغییر در رفتارها و عملکرد افراد مشاهده شود.

بدون شک پدیده یادگیری، مهمترین پدیده روانی در انسان و موجودات تکامل یافته می‌باشد، به این دلیل که پایه و اساس بسیاری از مسائلی است که موجب می‌شود انسان از نظر روانی از سایر موجودات و دیگر هموعان خود متمایز گردد. روان‌شناسی یادگیری یکی از مباحث بنیادی در علم روان‌شناسی می‌باشد که تحقیقات و بررسی‌های فراوانی را از سوی دانشمندان این علم به خود اختصاص داده و نظریات گوناگونی در خصوص آن عنوان شده است. اهمیت و ارزش یادگیری در نزد آدمی هنگامی نمایان می‌شود که ما را از تمام آنچه آموخته‌ایم محروم سازند. در این صورت با آنکه از نظر فیزیولوژیک، فردی بالغ و طبیعی خواهیم بود؛ اما از نظر مسائل روانی به دوره‌های کودکی برگشت خواهیم کرد (قتلاقی، ۱۳۷۸، ص ۵۴).

یادگیری یکی از مهمترین زمینه‌ها در روان‌شناسی امروز و در عین حال یکی از مشکل‌ترین مفاهیم برای تعریف کردن است. در فرهنگ امریکایی هریتج یادگیری این‌گونه تعریف شده است: “کسب دانش، فهمیدن یا تسلط یابی از راه تجربه یا مطالعه”.

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی عبارت است از توسعه دانش و بینش جدید که تأثیر بالقوه‌ای بر رفتار دارد. یک عامل یا نهاد یاد می‌گیرد اگر به واسطه پردازش اطلاعات رفتارهای بالقوه اش تغییر کند. یک سازمان یاد می‌گیرد اگر هر کدام از واحدهایش کسب دانش کنند که این به عنوان یک قابلیت بسیار مفید برای هر سازمان است.

یادگیری سازمانی، متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمان است. یادگیری سازمانی عبارت از فرآیندی است که طی آن، اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می کنند. یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند به سازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر.

یادگیری سازمانی یک فعالیت بلندمدت است که در طول زمان موجب ایجاد مزیت رقابتی می شود و نیاز به توجه مداوم مدیریت، تعهد و تلاش دارد

یادگیری سازمانی عبارت است از رفتار انطباقی سازمان در طول زمان.

یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک، الگوهای ذهنی و دانش، حاصل شده و بر تجربه و آگاهی های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است. (قلاوندی، ۱۳۹۲، ص ۹۳).

فرآیند یادگیری سازمانی

فرآیند دانش شامل 2 مرحله است و متشکل از دو چرخه درونی و بیرونی است. چرخه درونی به وسیله بلوکهای کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره برداری) و نگهداری از دانش ساخته میشود و چرخه بیرونی شامل بلوکهای اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص مینماید. این دو چرخه توسط فرآیند بازخور کامل میشود

نحوه عملکرد عبارت است از هدفهای دانش که شامل

الف) سطح استراتژیک: نگهداری سازمان بر اساس مدیریت دانش و تغییر و اصلاح فرهنگ و سیاستهای سازمان

ب) سطح عملیاتی: فرآیندهای شناسایی، کاربرد، انتشار و نگهداری دانش. این سطح در راستای اهداف سازمان طراحی و به مرحله اجرا در می آید

شناسایی دانش: آیا میدانیم که چه میدانیم؟

کسب دانش: کسب دانش از بازارهای داخلی و خارجی؛

تولید و توسعه دانش: طی این فرآیند دانش از طریق فعالیتهای افراد و انجام فرآیندهای دانشی تولید و توسط ابزار فناوری اطلاعات گسترش می یابد؛

تسهیم دانش: به اشتراک گذاریدانش موجود و انتقال آن به محل مورد نیاز، به گونه ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد. در این مرحله دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام به سطح دانش سازمانی انتقال مییابد.

استفاده از دانش: کاربرد دانش در مواقعی که به آن نیاز است

نگهداری دانش: ذخیره و نگهداری و روز آمد کردن دانش؛

ارزیابی دانش: در این مرحله دانش موجود به منظور تعیین و یا اصلاح هدف ارزیابی میشود.

بسیاری از محققان اعتقاد دارند که یادگیری سازمانی از تکرار فرآیندهای درونی شدن و بیرونی شدن حاصل می شود. به اعتقاد آنها فرآیند یادگیری سازمانی بر می گردد به توانایی سازمان در تبدیل و یک پارچ هسازی اطلاعات و توسعه تجربیات در بخش های مختلف شبکه برای سایر بخش ها که به این ترتیب اطلاعات به طور وسیعی در دست همه افراد خواهد بود و می تواند مقدمه ای برای ایجاد یک موقعیت جدید باشد .

آنها یادگیری سازمانی را این گونه تعریف می کنند: رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود.

یادگیری سازمانی در واقع از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت ها، دانش، تجربه و مدل های ذهنی اعضای سازمان حاصل می شود. به بیان دیگر، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا نهاده می شود و به مکانیسم هایی مانند خط مشی ها، استراتژی ها و مدل هایی که بر روی ذخیره دانش متکی است. یادگیری سازمانی را چنین تعریف می کنند، یادگیری سازمانی فرآیندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد. یادگیری سازمانی در قدیم، درباره یادگیری افراد به عنوان عامل در سازمان است، ولی یادگیری سازمانی جدید هرچند به معنای یادگیری است اما توسط جمع یا توسط انسانها به عنوان یک موجود اجتماعی» مورد توجه قرار میگیرد. (عنایتی، ۱۳۹۵، ص ۱۳۳).

اهمیت یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی (organization learning) از سال ۱۹۶۳ که اولین بار «مارچ» تعریفی از آن به دست داده تا اوایل دهه ۱۹۹۰ که «ویک و رابرتس» تعریف جدیدی از آن ارائه کردند، مورد بحث و تجدید نظر صاحب نظران مدیریت بوده است

اهمیت یادگیری سازمانی در آن است که کلید موفقیت سازمان ها راستای نیل به عمر طولانی محسوب می شود زیرا موفق ترین سازمان ها اگر دچار فقر یادگیری شوند ممکن است به حیات خود ادامه دهند اما هرگز نمی توانند از تمامی قابلیت های خود استفاده کنند. از این رو در آینده نزدیک تنها سازمان هایی می توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت - ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره برداری کنند.

تعریف های گوناگونی از یادگیری ارائه شده است ، اما در تمامی آنها تغییر در رفتار، به عنوان اساسی ترین ها رکن یادگیری قلمداد گردیده است. یادگیری فرآیندی است که در آن رفتارها، پندارها و دانش افراد تغییر میکند. یادگیری موجب سهولت در

تغییر رفتار می شود که این امر بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. البته این رفتارها گاهی مستقیماً قابل مشاهده است و گاه به طور غیرمستقیم احساس می شود.

تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

تعریف دقیق سازمان یادگیرنده:

رایجاً معتقد است که سازمان ها نیز همانند انسان ها می آموزند؛ چنین سازمانی به مرور زمان یاد می گیرد، یادگیری را پرورش داده و با تشخیص نیازهای یادگیری و تسهیل یادگیری تغییر یافته، توسعه پیدا می کند و عملکردهایش متحول می شود. سازمان های یادگیرنده برای پیشی گرفتن از رقبای و دستیابی به موفقیت و ابتکار عمل، باید پیوسته در حال یادگیری و اندوختن تجربه باشند. چگونه می توان انتظار داشت که سازمانی به پیشرفت نائل شود و افق های جدیدی از فعالیت و کار را فرا روی خود بگشاید، بدون این که بخواهد چیز جدیدی یاد بگیرد.

حل یک مساله چالش برانگیز، معرفی محصولی جدید و باز مهندسی یک فرآیند، همه نیاز به مشاهده جهان به روشی نو و تلاش عملی در راستای اجرای یافته های جدید دارند. در نبود عنصر «یادگیری»، سازمانها و افراد آنها، تنها شیوه های کهنه را -حداکثر با بیان های جدید تکرار می کنند. سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد یعنی نیاز به آموختن را احساس می کند و در پی یادگیری است. سازمان اگر احساس کند که برای بقا و تداوم حیات و نیز رشد در یک محیط مشحون از رقابت و چالش باید بیاموزد، مسلماً به دنبال یادگیری روان خواهد شد. لازم به ذکر است که سازمان یادگیرنده، به طور دقیق، برابر با مجموع افرادی که یاد می گیرند، نیست؛ بلکه یادگیری به طور همزمان در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تحقق می یابد.

ریچارد تیر می گوید، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن، سازمان به طور مستمر خود را با تغییرات محیطی هم راستا می کند، سازوکارهایی برای شنیدن صدای تمامی ذی نفعان دارد، روش های سیستماتیکی برای انتقال دانش به سراسر سازمان دارد، به ادغام / خرید سایر شرکت ها و اتحاد با دیگران، به عنوان راهبردهایی برای یادگیری نگریسته می شود، ساختار سازمانی به گونه ای طراحی شده است که به جریان دانش در سراسر سازمان کمک کند

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 دیدگاه های جدید باشد. سازمان یادگیرنده را این گونه تشریح می کند: سازمان یادگیرنده سازمانی است که اعضای آن همیشه در حال یادگیری چیزهای جدید هستند و آنچه را می آموزند در راستای بهبود کیفیت کالاها و خدمات، فرایندهای تولید، ارائه خدمات و محیط کاری کارکنان و عملکرد آنها به کار می گیرند

تعریف دقیق یادگیری سازمانی:

یادگیری سازمانی، متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمان است.

یادگیری سازمانی عبارت از فرآیندی است که طی آن، اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می کنند.

یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند به سازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر.

یادگیری سازمانی یک فعالیت بلندمدت است که در طول زمان موجب ایجاد مزیت رقابتی می شود و نیاز به توجه مداوم مدیریت، تعهد و تلاش دارد

یادگیری سازمانی عبارت است از رفتار انطباقی سازمان در طول زمان.

یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک، الگوهای ذهنی و دانش، حاصل شده و بر تجربه و آگاهی های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است

تفاوت

در گذشته اصطلاحات یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به جای هم به کار می رفت. بعدها نویسندگان زیادی به عنوان دو مفهوم مجزا به آنها نگرستند که در این مبحث، نظرات برخی از محققان درباره تفاوت بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی ارائه خواهد شد.

برای متمایز نمودن سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی دو عامل مطرح است، اول سازمان یادگیرنده را شکلی از سازمان و یادگیری سازمانی فعالیت یا فرآیندی در درون سازمان است و دوم سازمان یادگیرنده را نیازمند تلاش و یادگیری سازمانی بدون نیاز به تلاش حاصل می شود. سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی معرفی می شود که هدف آن گسترش توانایی یادگیری در تمام سطوح و به طور مستمر به منظور بهینه سازی اثربخشی اش می باشد.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که هدف آن عبارت است از گسترش و مرتبط ساختن یادگیری و توانایی یادگیری افراد، گروه ها و سازمان به عنوان یک کل به منظور تغییر مستمر در هر سه سطح در مسیر برآورده ساختن نیازهای موجود و ممکن مشتریان، دلیل شکاف بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را

(۱) وجود موانع برای انتقال یادگیری به تمام سطوح سازمان و

(۲) عدم وجود ارتباط میان فرآیندهای یادگیری در سازمان می دانند

دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی وقت ها به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود در حالی که به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند. همچنین وی اظهار می دارد که سازمان ها برای بقا باید یادگیرند (یادگیری سازمانی) اما آنها نیاز ندارند سازمان یادگیرنده باشند، ایده ال چیزی شبیه دست نیافتی است اما چیزی که بدون تلاش رخ دهد دست یافتنی است. علاوه بر این، سازمان یادگیرنده ایده ال ، در حال حاضر ناشناخته است در حالی که یادگیری سازمانی شناخته شده است.

جمع بندی کلی که از این بحث می توانیم داشته باشیم این است که یادگیری سازمانی نوعی فرآیند مداوم بشمار می آید ولی سازمان یادگیرنده هدف و مقصود است. یعنی سازمان ها با تحقق یادگیری سازمانی به سازمان یادگیرنده تبدیل خواهند شد؛ به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. لذا باید میان یادگیری سازمانی به مفهوم افراد و گروههای درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمانی به عنوان سیستمی کلی، تمایز قائل شد.

برنامه های یادگیری در سازمان ها

کارمندان و مدیران امروز با کار هماهنگی لازم را ندارند. آنها بایستی کارهای زیادی انجام دهند در حالی که وقت کمی دارند. زمان کار کم شده است و حجم کاری در حال افزایش است. خدمات و محصولات در حال فزونی است، بازارها در حال جهانی شدن و فناوری در حال تغییرات اساسی می باشد. فشار جهت تولید، بسیار بالا و کنترل نشدنی است. با توجه به این مسائل، سرعت بالا، امری ضروری است و آموزش تبدیل به یک موضوع با اهمیت شده است. به علت سطح عملکرد و پیشرفت سریع در دنیای امروز، یادگیری مورد نیاز سازمان ها می باشد. هرچند که در بیشتر سازمان ها هیچ مسیری برای آنها مشخص نشده است. (سانتوس، ۲۰۱۲).

برای نشان دادن قابل رویت بودن آموزش، مجریان بایستی زمینه های یادگیری را ایجاد کنند مانند رویدادهایی که اهداف اولیه در جهت یادگیری را به همراه دارد. اگر به گذشته برگردیم می توان کرد که حتی در روم باستان محلی برای گردهمایی شهرنشینان وجود داشت تا در مورد مسائل مهم روز با یکدیگر بحث و گفتگو کنند. این خود زمینه ای برای آموزش و یادگیری بود. برنامه های یادگیری می توانند شکل های دیگری هم داشته باشند که شامل موارد زیر است :

- سیستم های رسیدگی که در واقع بسیاری از فرآیندهای چند عملکردی را بررسی می کند.

- سیستم های تحویلی

- پروژه های الگوبرداری که بهترین فعالیت ها در سازمان را بحث و بررسی می کند.

- مأموریت های پژوهشی که کارکنان سرتاسر دنیا را با یکدیگر تا حدودی هماهنگ می سازد تا مهارت های شناختی و عملکرد خود را بهتر بشناسند.

در مراحل پیشرفته تر یادگیری، مجریان بایستی از جهت یابی عملکرد که نتایج همه مسائل را در برمی گیرد به اجرایی برسند که توازن بین اجرا و اهداف آموزشی ایجاد کنند.

هدفهای یادگیری سازمانی

سازمان های یادگیرنده تنها بر یادگیری تمرکز نمی کنند بلکه اهداف را نیز در نظر دارند هدف یادگیری سازمانی پیشرفت و توسعه قدرت رقابت در محصولات و خدمات و نوآوری ها و تطابق با شرایط محیطی است اما از منظری دیگر سازمان ها به منظور کسب دو هدف اصلی یاد می گیرند یک کشف امکانات و فرصت های جدید بدین منظور سازمان ها از استراتژی تمایز یا رهبری تکنولوژیک استفاده می کند او استفاده بهینه از فرصت های موجود بدین منظور سازمان ها از استراتژی رهبری هزینه استفاده می کنند

ویژگی های یادگیری سازمانی

۱. فرآیندی پیچیده متاثر از ارتباط متقابل عوامل متعدد و متنوع درون و برون فردی، محیطی و درون و برون سازمانی.
۲. برنامه ریزی نشده مانند (متون آموزشی دوره های رسمی، از پیش تعیین نشده است).
۳. هوشیارانه و هدفمند (فضای پر جاذبه ای از یادگیری و بهبود برآورد، افراد و گروه های سازمان حاکم می شود و افراد و گروه ها با دقت و کنجکاوی و همسو با استراتژی سازمان، مترصد یادگیری اند).
۴. تعامل و پویا همواره یک نفر به عنوان استاد یا مهارت آموز در جایگاه انتقال اطلاعات و آموخته ها قرار نمی گیرد. بلکه افراد، گروه ها و سازمان، همزمان نقش دریافت اطلاعات، تجارب و آموخته های خود و انتقال آن به دیگران را ایفا می کنند. این فرآیند، بازخوردی مداوم، سریع و موثر در سطح فردی، سازمانی و گروهی ایجاد می کند
۵. مستمر و مداوم (مانند دوره های آموزشی رسمی به ساعات و مکان مشخص محدود نمی شود).
۶. متحول و رشد یابنده (تعامل، پویایی و تداوم یاد شده و نیز بازخورد حاصل از این فرآیند ویژگی زایندهگی به آن می بخشد و تحول، رشد و بهبود مستمر یادگیری سازمانی را به دنبال دارد).
۷. متاثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد (این شالوده می تواند مفاهیم، ساختار و قوانین اجتماعی و نیز نوع تقسیم کار، ابزارها و فناوری های رایج در میان اعضای یک سازمان یا جامعه زنده باشد). (داورپناه، ۱۳۹۸، ص ۱۷).

مولفه های مؤثر بر یادگیری سازمانی

مولفه های مؤثر بر یادگیری سازمانی به شرح زیر بیان گردیده

➤ رهبری تحول گرا در یادگیری سازمانی

رهبری تحول گرا و اثربخش رفتار یادگیری را شکل می دهد، سیستم هایی را برای تسهیل یادگیری و بهبود قابلیت های یادگیری کارکنان فراهم می کند، اشاعه دانش و یادگیری را تضمین می کند و افراد را در رهبری سهیم می کند. یعنی رهبر باید سیستم ها و فرایندهایی را خلق کند که حامی فعالیت های یادگیری باشند و افراد آنها را وارد فعالیت های روزانه کنند. این بدان معناست که مسؤولیت نهایی برای موفقیت و یادگیری در سازمان ها بر عهده رهبران سازمان است.

➤ مدیریت دانش در یادگیری سازمانی

بسیاری از محققین فعال در زمینه یادگیری سازمانی، مدیریت دانش را فرآیندی می دانند که شامل مراحل کسب دانش از طریق منابع خارجی یا رشد داخلی، توزیع و تسهیم دانش بین اعضای سازمان، تفسیر دانش که از به اشتراک گذاشتن دانش بین افراد سازمان به وجود می آید، به کارگیری دانش کسب شده در عمل و حافظه سازمانی است که منظور از آن ذخیره دانش برای استفاده آینده است.

➤ کار تیمی در یادگیری سازمانی

هر عضو تیم مهارت، تخصص و استعداد مختلفی دارد که به واسطه گفتگو بین اعضاء فرصتی برای کارکنان فراهم می شود تا از تخصص دیگران بهره برده، آن را یاد بگیرند و همکاری با یکدیگر موجب می شود به حل مساله بپردازند، بنابراین گفتگوهای تیمی آغازگر یادگیری تیمی است. میزان یادگیری و توانایی های یک تیم بیش از مجموع توانایی ها و یادگیری تک تک اعضای تیم است. یادگیری تیمی به عنوان کلید دستیابی به یادگیری سازمانی یاد شده است.

➤ چشم انداز مشترک در یادگیری سازمانی

چشم انداز مشترک عبارت است از ایجاد کردن حس تعهد در افراد سازمان و گروه ها به وسیله ترسیم آینده مطلوب سازمانی در ذهن کارکنان با ایجاد چشم انداز مشترک در سازمان اهمیت یادگیری بیشتر برای دستیابی به اهداف چشم انداز بر همگان آشکار می گردد و تأثیر بنابراین به سزایی بر قابلیت های یادگیری سازمان خواهد گذاشت.

➤ قابلیت شخصی در یادگیری سازمانی

این ویژگی به افراد سازمان اجازه می دهد چشم انداز شخصی خود را شفاف کرده و بهبود دهند. افراد با قابلیت شخصی بالا ظرفیت و توانایی مشاهده فاصله بین واقعیت جاری و چشم انداز شخصی را دارند هم چنین این گونه افراد تعهد به توسعه و بهبود افکار، قابلیت ها و مهارت های خویش دارند. یکی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی وجود چنین افرادی در سطوح و بخش های مختلف سازمان است زیرا بدون تحقق یادگیری فردی، دستیابی به یادگیری سازمانی امکان پذیر نیست.

➤ فرهنگ یادگیری در یادگیری سازمانی

منظور از فرهنگ یادگیری استقرار شرایط یادگیری و حمایت از یادگیری در سازمان است مانند سرمایه گذاری در یادگیری توسط سازمان، برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان، تهیه و غنی سازی کتابخانه در سازمان، تخصیص پاداش های مادی (نقدی و غیرمادی) ارتقاء شغلی برای یادگیری و... مهیاسازی چنین شرایطی موجب افزایش تعهد به یادگیری در سازمان خواهد شد.

➤ فناوری اطلاعات در یادگیری سازمانی

سیستمهای اطلاعاتی با به کارگیری تکنولوژیهای اطلاعاتی می توانند بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار باشند. این سیستم ها از طریق تأثیر بر عوامل زمینه ای نظیر ساختار و محیط بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم می گذارند. همچنین اطلاعات کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار داده و موجب افزایش دانش ایشان می گردد.

➤ مشخصات سازمانی در یادگیری سازمانی

در این بخش بیشتر تمرکزمان روی دو عامل عمر سازمان و سلسله مراتب سازمانی است. تحقیقات نشان داده است که هرچه از عمر سازمان می گذرد بواسطه افزایش ارتباطات سازمان با تعداد افراد بیشتر از قبیل مشتریان و تامین کنندگان و نیز نهادها و سازمان های مختلف تجارب بیشتری کسب خواهد کرد که تأثیر به سزایی بر یادگیری سازمان خواهد داشت. همچنین هرچه سلسله مراتب سازمانی بیشتر باشد یادگیری دیرتر و سخت تر در سازمان تحقق می یابد. زیرا سلسله مراتب سازمانی موجب

تقویت فرهنگ قدرت مداری در سازمان می شود در این فرهنگ به علت آنکه مشارکت بین افراد کم می شود میزان یادگیری نیز کاهش خواهد یافت.

➤ مدل های ذهنی در یادگیری سازمانی

مدل های ذهنی عبارت است از برداشت ها و تصورات ذهنی از دنیا و محیط اطراف که بر رفتار تأثیر می گذارد. سنگه اعتقاد دارد اگر مدل های ذهنی افراد درست مدیریت شود یادگیری مهارت های جدید و سپس نوآوری در سازمان تسهیل خواهد شد و در غیر این صورت مدل های ذهنی ناصحیح مانع یادگیری خواهد شد.

➤ تفکر سیستمی در یادگیری سازمانی

منظور از تفکر سیستمی به کارگیری روش های سیستمی در بررسی مسائل سازمانی، تحلیل امور و فعالیت های درون سازمانی و برون سازمانی و تأثیر همه عوامل بر یکدیگر است. سنگه اعتقاد دارد یک سازمان وقتی به سمت یادگیری حرکت می کند که مدیران سازمان و هم چنین در سطح پایین تر همه کارکنان با به کارگیری تکنیک سیستمی، شروع به بازسازی ذهن کرده و از تفکر سیستمی در تصمیم گیری های روزانه خود استفاده کنند.

➤ ذهن باز در یادگیری سازمانی

منظور از ذهن باز، توانایی در بررسی و تجزیه و تحلیل فرایندهای سازمان است. سازمان های با ذهن باز روش های به کار گرفته شده خود را بررسی می کنند، از پذیرش ایده های نو برای اصلاح آنها دریغ نکرده و حتی با اموختن روش های نو سعی در فراموشی رفتار گذشته خود دارند. تمام تلاش چنین سازمان هایی به روز کردن دانش سازمانی است. با تقویت چنین فرهنگی در سازمان امید به تحقق یادگیری در سازمان بسیار بالا می رود.

➤ چابکی در یادگیری سازمانی

سازمانی چابک خواهد بود که نه تنها پاسخگوی تهدیدهای محیطی است بلکه تأثیرگذار بر محیط خود نیز هست. چنین سازمان هایی یادگیری مولد را مدنظر قرار می دهند یعنی یادگیری که نه فقط اشتباهات و خطاها در آن کشف و اصلاح می شود بلکه استراتژیها، ارزش ها و فرضیات سازمانی نیز تغییر خواهند یافت. سازمان هایی چابک خواهند بود که بتوانند به آسانی تغییر و یادگیری را وارد فضای سازمانی کنند.

➤ ساختار بازار یا محیط در یادگیری سازمانی

هر چقدر محیطی که سازمان در آن فعالیت میکند پویاتر باشد سازمان برای پاسخ گویی سریعتر نسبت به تغییرات محیط اطرافشان و حفظ مزیت رقابتی خود، تلاش بیشتری برای یادگیری خواهند کرد. با یادگیری بیشتر، سازمان ها قادر به شناخت هر چه بهتر محیط خود خواهند شد و بهترین استراتژی ها را برای مقابله با تهدیدها و بهره برداری از فرصت ها به کار خواهند بست. البته نوع یادگیری در محیط های مختلف، متفاوت است. در محیط های نسبتاً پایدار یادگیری انطباقی کفایت می کند در حالی که در یا محیط های پویا یادگیری مولد مؤثر خواهد بود.

ابعاد یادگیری سازمانی

تعهد مدیریت

مدیریت باید اهمیت یادگیری را درک کرده باشد و فرهنگی را در سازمان ایجاد نماید که کسب، خلق و انتقال دانش به عنوان یک ارزش بنیانی در سازمان در نظر گرفته شود، مدیریت باید صراحت راهبردی بودن یادگیری را بیان کند، زیرا که یادگیری سازمانی ابزار ارزشمندی برای رسیدن به نتایج بلند مدت است.

دید سیستمی

افراد مختلف بخش‌ها و نواحی سازمان باید دید واضحی نسبت به اهداف سازمان داشته باشند و بدانند که چگونه می‌توان به توسعه آن اهداف کمک کنند.

فضای باز و آزمایشگری

یادگیری خلاق با همان یادگیری عمیق نیازمند فضای باز است و به ایده‌ها و نقطه نظرات جدید داخل سازمان یا بیرونی اهمیت می‌دهد.

انتقال یادگیری و یکپارچه سازی دانش

این قابلیت به دو قابلیت کاملاً مرتبط به هم انتقال و یکپارچی دانش داخلی برمی‌گردد که به جای پی در پی بودن به صورت همزمان اتفاق می‌افتد، کارایی این دو فرایند به وجود قبلی ظرفیت جذب برمی‌گردد، منظور از ظرفیت جذب همان توانایی شناخت، کسب و یادگیری و بکارگیری دانش است که می‌تواند از درون یا برون سازمان اتفاق افتاده باشد. (کانتنا، ۲۰۱۵).

موانع به کارگیری یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی با چندین عامل محدودیت ساز روبه رو است که مانع استفاده کامل از ظرفیت سازمان برای یادگیری می‌شود که عبارت اند از :

کم ظرفیتی در نوآوری

کم ظرفیتی در عمل

کم ظرفیتی در انعکاس بصیرت‌ها

کم ظرفیتی در ثبت بصیرت‌ها

کم ظرفیتی در انتشار بصیرت‌ها

عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی

- استراتژی و سیاست ها :

با اتخاذ سیاست ها و خط مشی های هوشیارانه، یادگیری به حالت آگاهانه در می آید. در واقع مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح اشتیاق و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان می دهد.

- رهبری:

رفتار و اعمال رهبران و مدیران، سازنده فرهنگی است که باید یادگیری کارکنان در آن محیط صورت پذیرد. رهبر باید دارای ویژگی هایی هم چون مشوق بوده و زمینه ساز فرهنگ حامی یادگیری باشد.

- کارکردهای منابع انسانی :

برای افرادی که در سازمان ها روزانه درگیر عملیات و اقدامات جاری هستند باید فرآیندها و عملیات جاری موسسات حامی و مشوق یادگیری باشند و مخصوصا باید به گونه ای طراحی شوند که یادگیری را در فعالیت های خود نهادینه سازند.

- کشف، ایجاد و انتشار دانش :

با شناسایی و انتشار دانش در سطح سازمان، شرایط جهت یادگیری سازمانی برای کارکنان سازمان فراهم می شود، و کارکنان سازمان می توانند به سهولت از ایده ها، تجارب و دانش افراد دیگر استفاده نمایند..

- ارزش ها و باورها:

در بر گیرنده ارزش های حامی یادگیری بوده و در ارتباطات سازمانی به طور مرتب از آنها یاد می شود. به هنگام یادگیری وارد مکالمات و زندگی کاری افراد می شود بدین ترتیب، افراد مسئولیت یادگیری خود را به عهده می گیرند و آزادند تا مفروضات را زیر سوال برده و بدون ترس از اتهام و تنبیه (ولی نه به عمد) مرتکب اشتباهاتی شوند. (صیاد، ۲۰۱۶).

- زبان :

تغییر لغات و زبان در جهت حمایت از یادگیری، مثلا تغییر لفظ سرپرست به لفظ مربی و نظایر آن .

- گفتار و رفتار افراد سطح بالا:

پیام ها، توقعات، حالات و رفتار مدیران ارشد بیان کننده آن است که برای سازمان حیاتی و لازم الاجرا می باشد. افراد از این گفتارها و پیام ها، آنهایی را که در جهت رفتار خود و برای سازمان ضروری است، دریافت می کنند.

- زمان و سرمایه:

تعهد به اختصاص زمان و پول، نکته ای مهم در فرهنگ سازی است، پاسخ به این پرسش که آیا منابع صرف شده برای یادگیری هزینه تلقی می شوند یا سرمایه گذاری، بسیار حیاتی می باشد.

- قدرت مالکیت:

یادگیری چیزی است که همگان مالک آن هستند و اختصاص به شخص یا واحد خاصی ندارد و لذا نباید در میان کارکنان و یا واحدهای سازمانی در امر یادگیری تبعیض و تمایز قائل شد.

- غرور و تعصب:

بزرگترین موانع یادگیری سازمانی، سیاست بازی، غرور و خودستایی، دیکتاتوری و استفاده از اطلاعات به عنوان قدرت و تسلط بر دیگران است.

مزایای یادگیری سازمانی

افزایش تعهد به دانش و یادگیری استقبال از ایده‌های تازه و افزایش بینش در عملکرد سازمان ترویج کسب دانش از طریق یادگیری های جدید و تماشایی پاسخگویی و حوادث و تحولات محیط خارجی

یادگیری سازمانی چگونه به مزیت تبدیل می شود؟

سازمان یادگیرنده را سازمانی میدانند که تمامی اهداف، استراتژی ها، مقاصد و فعالیت های آن در راستای یادگیری کارکنان و سازمان به عنوان کل است، به طوری که از یکسو کارکنان و سازمان از طریق یادگیری مستمر به اهداف خود خواهند رسید و از طرف دیگر، برای سازمان نوعی مزیت نسبت به دیگر رقبا به دست می آید.

نتیجه گیری

امروزه در محیط های پویا تنها سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند میزان یادگیری خود را نسبت به رقبا بالا ببرند و از این طریق بر رقبای خود پیشی گرفته و به مزیت رقابتی دست یابند. به همین منظور مدت ها است که محققین مباحث یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را مطرح کرده اند و بسیاری از سازمان ها اعم از تولیدی، خدماتی و آموزشی نیز تلاش بر پیاده سازی آن دارند. برخی از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار هستند از جمله عوامل درون سازمانی می توان به رهبری، مدیریت دانش، کار تیمی، قابلیت شخصی، فرهنگ یادگیری، تکنولوژی، مشخصات سازمانی، مدل های ذهنی، تفکر سیستمی، ذهن باز و چابکی اشاره کرد و عامل برون سازمانی شامل ساختار بازار یا محیط است.

با استقرار یادگیری سازمان زمینه های تحقق سازمان یادگیرنده فراهم خواهد شد. البته دستیابی به یک سازمان یادگیرنده غیرممکن است زیرا چنین سازمانی پویا است و مرتب در حال تغییر و پیشرفت است به یک مرحله و یک مقطع خاص ختم نمی شود. سازمان ها در راه رسیدن به سازمان یادگیرنده مزایا و قدرت رقابتی زیادی کسب خواهند کرد.

منبع

۱. قلاوندی، حسن، امراهی، اکبر (۱۳۹۲)، پیشبینی مولفه های یادگیری سازمانی ادراک شده بر اساس ابعاد جامعه پذیری سازمانی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه ارومیه)، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، سال بیست و ششم شماره ۳، صص ۱۱۵-۱۳۲
۲. خلیخالی، علی (۱۳۹۵)، تبیین وضعیت یادگیری سازمانی مدارس بر مبنای ابعاد سبک رهبری تحولی مدیران، نشریه مدیریت مدرسه، سال چهارم شماره ۱، ص ۲۷
۳. طاهری، مصطفی (۱۳۹۹)، بررسی نقش میانجی گری نوآوری سازمانی در تاثیر قابلیت های یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی شرکت های دولتی، فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، پیاپی ۳۱، صص ۱۷۲-۱۹۷
۴. کردی، الهه، ناستیازی، ناصر (۱۳۹۴)، رابطه سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی معلمان مدارس استثنایی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، پیاپی ۲۳، صص ۶۸-۹۱
۵. سنجرى، محمد، اسمعیلى، محمدرضا، تجارى، فرشاد (۱۳۹۹)، بررسی رابطه یادگیری سازمانی با خودکارآمدی عمومی و اشتیاق کاری در ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی، مجله مطالعات مدیریت ورزشی، پیاپی ۵۹، صص ۲۵۱-۲۸۶.
۶. عنایتی، ترانه، داوودی، مریم (۱۳۹۵)، شناسایی و ارزیابی ابعاد یادگیری سازمانی در یک سازمان، مطالعات منابع انسانی، شماره ۱۹ علمی-پژوهشی isi، صفحه - از ۱۴۷ تا ۱۶۹
۷. داور پناه، سید هدایت الله، هویدا، رضا (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و بیتفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان)، فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، سال سیزدهم شماره ۱، پیاپی ۴۹، صص ۲۱-۳۸
۸. رسوله وندی، محمداقبر، نیستانی، سمیه، گل محمدی، عماد (۱۳۹۴)، رابطه یادگیری سازمانی با توانمندی سازی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، سال هشتم شماره ۴، پیاپی ۳۲، ص ۳۹
۹. عنایتی، ترانه، داوودی، مریم (۱۳۹۵)، شناسایی و بررسی وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی (مطالعه موردی)، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، پیاپی ۱۹، ص ۱۴۹
۱۰. داور پناه، سید هدایت الله، هویدا، رضا (۱۳۹۸)، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان)، فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، سال چهاردهم شماره ۲، پیاپی ۵۴، ص ۷-۲۴
۱۱. شریف استراتژی، تعریف یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، دفتر استراتژی دانشگاه شریف

1. Antonacopoulou, E. and Chiva, R. (2007) 'The social complexity of organization learning: the dynamics of learning and organizing',

2. Management Learning, pp.277-295. Argyris, C. and Schön, D. (1978) Organizational learning: A theory of action perspective, Addison Wesley, Reading, Massachusetts.

3. Argyris, C. (1991) 'Teaching smart people how to learn', Harvard Business Review, pp.4-15

4. The link between organizational learning culture and customer satisfaction Confirming relationship and exploring moderating effect Angelos Pantouvakis Department of Maritime Studies, University of Piraeus, Piraeus, Greece, and Nancy Bouranta Department of Business, Administration of Food and Agricultural Products, University of Western Greece, Agrinio, Greece The Learning Organization. 2013, pp. 48-64

5. María Leticia Santos-Vijandea, José Ángel López-Sánchezb, Juan Antonio Trespalacios, (2012), How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance, Journal of Business Research



6. Ali Reza Sayad Sarabestany, Heydar Amiran, (2016), A Survey of the Effect of Strategies, Technologies and Organizational Learning on Organization Innovation in it Organizations: Case Study of Information Technology Organization of Iran, Mediterranean Journal of Social Sciences
7. Pelin Kantena, Selahattin Kantenb , Mert Gurlek, (2015), The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance