

یادگیری سازمانی و حرکت به سمت سازمان یادگیرنده

امیرحسین زعفرانی^a

^a کارشناسی ارشد، مدیریت کسب و کار، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران)

نویسنده مسئول: امیرحسین زعفرانی (تلفن تماس: 09106633084، پست الکترونیک: amirhzafarani@gmail.com)

چکیده: با تغییر روز افزون تکنولوژی های مختلف و حرکت جهان به سمت دانش و اطلاعات جدید به اهمیت یادگیری در سازمان ها روز به روز افزوده می گردد. در این مقاله به چرایی اهمیت یادگیری سازمانی و حرکت به سمت سازمان یادگیرنده پرداخته شده است و در ادامه مسیر به دیدگاه های مختلف در زمینه یادگیری سازمانی اشاره گردیده است و ارتباط یادگیری با عملکرد و اینکه چگونه بتوانیم از یادگیری سازمانی در جهت افزایش عملکرد بهره مند گردیم از موضوعات دیگر این نوشته است. در بخش های دیگر مفاهیم سازمان یادگیرنده از نظر صاحب نظرات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در انتها با توجه به ابعاد مختلفی که در بین مفاهیم مختلفی که در این مقاله به آن اشاره گردیده است، راهکارهای عملی در جهت حرکت به سمت سازمان یادگیرنده و استفاده از مزایای آن ارائه گردیده است.

کلمات کلیدی: سازمان یادگیرنده؛ یادگیری سازمانی؛ عملکرد سازمان؛ مدیریت دانش.

1. مقدمه

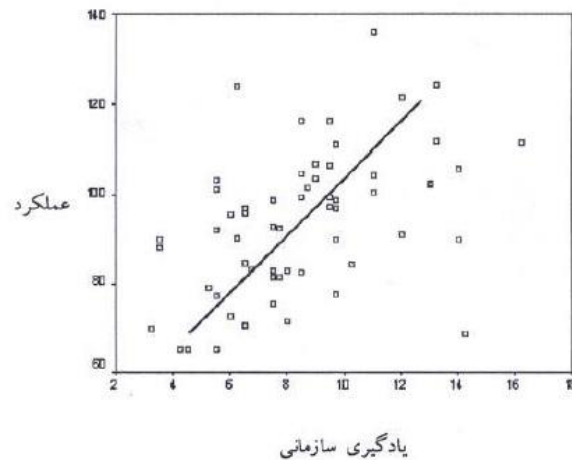
تجربه ی بوجود آمدن و رشد سازمان ها از زمان های گذشته تا به امروز، بیانگر این است که سازمان هایی که با ساختار سنتی کار می کنند، قابلیت انعطاف پذیری خود را از دست داده و نمی توانند با رشد علم همراه شوند. با توجه به اینکه سرعت رشد و پیشروی و تغییرات در دنیای کنونی بسیار بالاست، سازمانی که قابلیت انعطاف و تغییر را نداشته باشد از پیشرفت جهانی و رقبای موجود جا می ماند و عملاً از بین می رود. پس سازمان در جهان امروز برای حفظ خود باید تغییر را بپذیرد و لازمی ی یک تغییر موثر، وجود یادگیری در آن سازمان است. به این معنا که تمامی افراد سازمان همواره بصورت پویا به دنبال رشد خود باشند و برای اینکه روند رشد ایجاد شود نیاز است که در افراد سازمان، یادگیری اتفاق بیفتد. گام بعد این است که بتوانیم سازمان را با تمامی موارد علمی فراگرفته، تطبیق داده و همگام کنیم. اینکه بطور همزمان بتوانیم علم و نظریه های یادگیری را بیاموزیم و سپس آنرا در سازمان پیاده سازی کنیم امر بسیار مهمی است. در واقع در یک سازمان همه باید توانایی یادگیری و بکار گیری موارد آموخته شده را داشته باشند. اگر سازمانی توانست موارد بیان شده را در خود ایجاد کند، میتوان از آن به عنوان سازمان یادگیرنده یاد کرد که این سازمان ویژگی هایی دارد. مسئولیتهایی برای افراد در تمامی سطوح در نظر گرفته می شود که برای انجام آنها نیاز است فرد بیاموزد، آموخته هارا اجرا کند و تجربه بدست آورد. گاهی برای اجرای نظریه ها لازم است فرد ریسک هایی را با مسئولیت خود بپذیرد. این فرآیند در فرد همراه ایجاد تجربه است و او از قرارگیری در این روند رشد و مسیری که در آن قرار دارد احساس خوبی میکند. حس رشد فردی و موثر بودن در رشد سازمانی که در افراد به وجود می آید، تبدیل به یک نیاز مداوم برای ادامه کار آنها میشود. [1]

2. رابطه یادگیری و عملکرد

در رابطه با یادگیری و اینکه چه اثری بر عملکرد دارد نظریه های مختلفی وجود دارد که تمامی نظریه ها به رابطه بین این دو مورد اذعان دارند ولی در مواردی در این نظریه ها تفاوت وجود دارد که آن موارد عبارتند از اینکه میزان این تاثیر گذاری تا چه مقدار است و آیا یادگیری تنها عامل موفقیت سازمان است یا خیر. عواملی که منجر به یادگیری می شوند موارد متعددی هستند که از جمله آنها میتوان به استرس، تنش های مختلف و شکست به عنوان انگیزه های یادگیری نام برد. موارد مطرح شده خود ممکن است باعث کاهش عملکرد فرد گردد. از جمله عوامل موثر دیگر بر یادگیری میتوان به انگیزاننده های خارجی مانند رقابت با همکاران و افراد مختلف سازمان یا اجتماع اشاره کرد. در سازمان هایی که اهداف و اولویت و چشم اندازهای سازمان به طرز واضح و مشخصی تعریف گردیده است یادگیری به ندرت اتفاق می افتد و علت این موضوع هم این است که اهداف مشخص، افراد درون سازمان را جهت دهی میکند و هرچقدر اهداف مشخص تر باشد این جهت دهی مشخص تر و واضح تر است و افراد نیازی به یادگیری در درون خود احساس نمی کنند و به سمت انجام دادن هدف های از پیش تعیین شده حرکت می کنند.

به طور کلی می توان بیان کرد یادگیری می تواند اثر به سزایی بر عملکرد سازمان داشته باشد اما این دو مورد هم ارز همدیگر نیستند و حتی در مواردی یادگیری ممکن است منجر به تضعیف عملکرد افراد شود، مانند زمانی که سازمان از روش خاصی برای اجرای یک فرآیند استفاده می کند و این روش، روش موثر و بهینه ای است حال اگر افراد سازمان علاقه به یادگیری و استفاده از روش های جدید تر که ممکن است بهینه نباشند و یا به طور کامل مورد آزمون قرار نگرفته است داشته باشند، عملکرد سازمان کاهش می یابد یا ممکن است با یادگیری موارد به کل غلط، عملکرد سازمان را کاهش دهند یا در آن اختلال ایجاد کنند. لزوماً هر سازمانی که عملکردش بالا باشد علت آن یادگیری سازمانی نیست و ممکن است مسائل دیگری مانند تغییر سیاست های دولت، شکست رقبا و یا تغییراتی دیگر در بازار بر بهبود عملکرد سازمان اثر گذاشته باشد [2]

همچنین در مورد پژوهی های مختلفی رابطه میان عملکرد و یادگیری سازمان مورد بررسی قرار گرفته است که این بررسی ها نشان دهنده رابطه مستقیم میان یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد در سازمان است. به طور نمونه در ادامه نتیجه این بررسی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران آورده شده است. [3]



شکل 1. پراکندگی یادگیری سازمانی در برابر عملکرد در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران

همانگونه که در قبلتر هم اشاره گردید - و با بررسی مورد آورده شده در بالا - می توان دریافت معمولاً یادگیری سازمانی عامل موثری بر عملکرد کارکنان سازمان خواهد بود ولی باید توجه گردد که این یادگیری در جهت اهداف سازمان و در جهت بهبود عملکرد باشد. بنابراین باید در فرآیند یادگیری همواره ارزیابی و بازخورد دهی وجود داشته باشد که یادگیری در جهت افزایش عملکرد حرکت کند.

3. یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی به تمام روش ها و فرآیندهایی که درون سازمان به منظور یادگیری افراد اتفاق می افتد گفته می شود. در دنیای اقتصادی جدید با بالا رفتن سرعت تغییرات، اهمیت یادگیری روز به روز افزایش می یابد و یکی از کلیدی ترین عامل های بقای سازمان های جدید، یادگیری است. یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که در اولین مرحله اطلاعات به درستی جمع آوری گردد و در اختیار سازمان قرار گیرند و در ادامه این اطلاعات به منظور ایجاد اطلاعات و حقایق جدید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند و در نتیجه ی آن دیدگاه های جدیدی خلق می گردد. و پس آن این دیدگاه و دانش های جدید میتواند از طریق ارتباطات درون سازمانی، گفتگو، تدریس و تعامل به سطوح مختلف سازمان برسند.

نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی علم مدیریت محسوب می شود و در آن سازمان به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر گرفته می شود در این دیدگاه سازمان ها هم مانند یک سیستم (همچون ذهن انسان) برای تطبیق دادن خود با شرایط محیطی دارای تغییرات، به دریافت بازخوردهای مختلف نیازمند هستند و از تجربیات مختلف خود درس میگیرند و مسایل را پیش بینی، شناسایی، تعریف و حل می کنند. یادگیری کل سازمان از مجموع یادگیری های تک به تک اعضای آن بیشتر است. یادگیری های منفرد هنگامی بر یادگیری سازمان اثر میگذارد و در واقع منجر به یادگیری سازمانی می گردد که این یادگیری ها همراه با اقدامات مدیریتی و در جهت چشم اندازها و راهبرد های سازمان باشند و حتی بر طراحی راهبردهای سازمانی هم اثر بگذارد. [4]

4. رویکردهای مختلف در یادگیری سازمانی

در نگاه به یادگیری سازمانی چهار نوع رویکرد مختلف وجود دارد که عبارتند از:

- یادگیری سازمانی به عنوان تطبیق
- یادگیری سازمانی به معنای به اشتراک گذاردن فرضیات
- یادگیری سازمانی به عنوان ایجاد و توسعه یک پایه دانشی
- یادگیری سازمانی به عنوان تجربه نهادینه شده

که در ادامه به بررسی هر کدام می پردازیم:

1.4. یادگیری سازمانی به عنوان تطبیق

رفتار تطبیقی سازمان‌ها در سه فاز مختلف از فرآیند تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد.

تطبیق اهداف: سازمان‌ها اهدافشان را بر اساس تجربیاتی که به دست می‌آورند، تغییر می‌دهند. اهداف تغییر کرده و به روز می‌شوند تا با اهداف گذشته و تجربیات سازمان‌های مشابه همخوانی داشته باشند.

تطبیق در قواعد: سازمان بر اساس معیارهای خود تصمیم می‌گیرد که به بخش‌هایی از محیط خود توجه خاص معطوف بدارد و نوعی توجه‌گزینشی دارد. این معیارها و قواعد می‌توانند توسط یادگیری و تطبیق تغییر کنند.

تطبیق در قواعد جستجو: سازمان بر اساس تجربیات خود، راه حل‌های سابق خود برای حل مسائل را تغییر می‌دهد. راه‌حل‌های موفق تثبیت و تقویت می‌شوند و ناموفق‌ها تضعیف شده و کنار گذاشته می‌شوند. برخی تعاریف، یادگیری سازمانی را حاصل تعاملاتی میان تطبیق فردی یا گروهی و تطبیق در سطح سازمانی می‌دانند، به این معنا که وقتی فشارهای عملکردی که ناشی از شکاف میان اهداف و عملکرد می‌باشند، و نیز فشارهای دیگر که می‌توانند ناشی از تضاد میان فرد و گروه باشند، حس می‌شود، الگوهای رفتاری ایجاد می‌شود که بعضاً با هم متضادند و تطبیق میان این الگوها توسط فرد یا گروه باعث یادگیری می‌شود و در دیدگاهی دیگر یادگیری سازمانی به عنوان فرآیند شناسایی تغییرات محیطی و شرایط سازمانی و ایجاد هماهنگی و تناسب میان این دو معرفی می‌شود.

2.4. یادگیری سازمانی به معنای به اشتراک‌گذار کردن فرضیات

یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که منشا خطاها و ارتباط آنها را با فرضیات زیربنایی تئوری‌های مورد استفاده کنونی دریابیم. یادگیری سازمانی باید در حافظه سازمان ذخیره و ماندگار شود. مدل جذب-انتخاب-حفظ و نگهداری این موضوع را بیشتر توضیح می‌دهد. این مدل نشان می‌دهد که افراد با فرضیات و مدل‌های ذهنی خود قادرند واقعیت‌ها را در سازمان ببینند. آنها با مذاکرات دوجانبه درباره فرضیات و نقشه‌های شناختی خود، این مدل‌ها را به اشتراک می‌گذارند و یادگیری فردی اتفاق می‌افتد.

3.4. یادگیری سازمانی به عنوان ایجاد و توسعه یک پایه دانشی

در این رویکرد که سازمان را یک سیستم شامل فرآیند تبدیل ورودی به خروجی در نظر می‌گیریم، یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیندی در نظر می‌گیریم که دانش درباره ارتباط میان اقدامات سازمان و خروجی‌ها و نتایج این اقدامات و اثرات محیط بر این ارتباط، توسط آن ایجاد شده و توسعه می‌یابد. این پایه دانشی و کیفیت آن، اثر بخشی سازمان را مشخص می‌کند. زیرا اثربخشی سازمانی حاصل انتخاب‌های استراتژیک و تصمیمات مهم سازمان است که مبنای این انتخاب‌ها همین پایه دانشی سازمان است.

4.4. یادگیری سازمانی به عنوان تجربه نهادینه شده

در این دیدگاه به رابطه میان تکرار یک کار و هزینه‌های آن اشاره می‌شود که تکرار باعث کاهش هزینه‌ها و زمان لازم برای انجام کار است. این مسئله به یادگیری مربوط می‌شود. مدیر با انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، تجربیاتی بسیار مهم به دست می‌آورد که دانش و تخصص او را در انجام بهتر آن فعالیت‌ها ارتقا می‌دهد. لذا توانایی او برای هماهنگ شدن با محیط بالا می‌رود و در نهایت صرفه به مقیاس ایجاد می‌شود. نکته‌ای که در اینجا به آن اشاره می‌شود، آن است که همواره تجربیات قابل انتقال نیستند، خصوصاً در حوزه‌های غیرتولیدی در عین حال بایستی به این نکات نیز توجه داشت که:

- یادگیری سازمانی یک فرآیند سازمانی و حاصل به اشتراک‌گذار کردن فرضیات و دانش میان افراد سازمان است و یادگیری فردی به تنهایی موجب یادگیری سازمان نیست.
- ارتباط نزدیکی میان یادگیری سازمانی و تجربیات سازمان وجود دارد. سازمان توسط تجربه کردن می‌آموزد که اهداف خود را تطبیق دهد، با محیط به درستی مواجه شود و راه‌حل‌های بهتری برای مشکلات و مسائل بیابد.
- خروجی‌های یادگیری سازمانی توسط همه اعضا اعتباردهی شده و میان همه آن‌ها به اشتراک‌گذارده می‌شوند.
- یادگیری مستلزم تغییر در تئوری‌های مورد استفاده در عمل است، که در طول زمان اتفاق می‌افتد.
- یادگیری در سطوح مختلف اتفاق می‌افتد و توسط سیستم‌های یادگیری در سازمان‌ها نهادینه می‌شود. این سیستم‌ها شامل مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی برنامه‌ریزی و کنترل در سازمان است. [5]

نویسندگان و ایده پردازان اصلی	ایده اصلی	رویکرد های مختلف یادگیری سازمانی
Cyert and March (1963) Cangelosi and Dill (1965) March and Olsen (1976)	سازمان به وسیله مطابق کردن مجدد اهداف، قواعد جستجو و محدوده تمرکزش با تغییرات محیطی هماهنگ می گردد.	یادگیری تطبیقی
Argyris and Schon (1978) Mitroff and Emshoff (1979) Mason and Mitroff (1981)	فرضیه های در حال استفاده در سازمان از فرضیات مشترک درون سازمان نشات می گیرد و در این مدل یادگیری به طور دایم در حال تغییر خواهد بود.	اشتراک گذاردن فرضیات
Duncan and Weiss (1978) Dutton and Duncan (1981)	یادگیری فرآیندی است که در آن دانش بر پایه خروجی عملگرا گسترش پیدا کرده است.	توسعه پایه دانشی
Boston Consulting Group (1968) Abernathy and Wayne (1974) Yelle (1979)	یادگیری (که معمولا به وسیله تجربیات درون سازمان به دست آمده است) بر تصمیمات مدیریتی تاثیر به سزایی دارد.	تجربه نهادینه شده

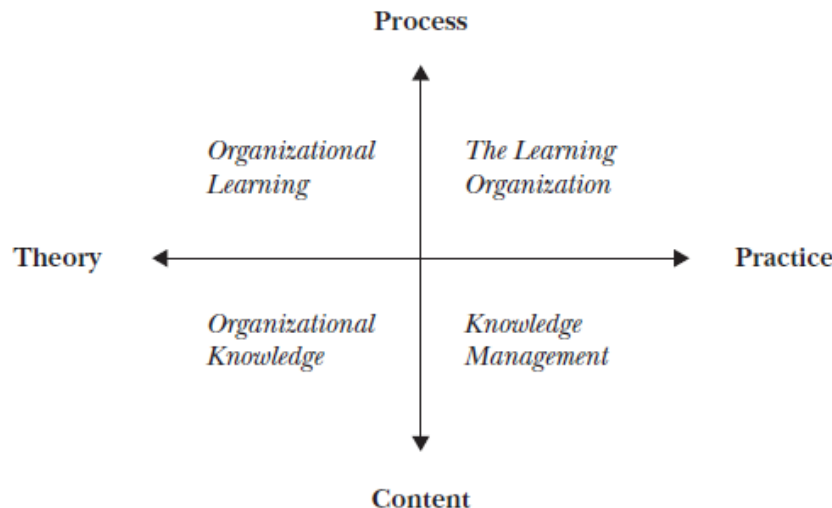
جدول 1. دیدگاههای مختلف در یادگیری سازمانی

5. سازمان یادگیرنده

نویسندگان متعددی به تعریف سازمان یادگیرنده پرداخته اند که در این بین بیشترین تعریفی که در مقالات مختلف مورد توجه قرار گرفته است تعریف سنگه از سازمان یادگیرنده است. در آن تعریف سازمان یادگیرنده عبارت است از: "سازمانی که دائما در حال افزایش ظرفیت های خود در جهت ساختن آینده خود است" [6]. گاروین تعریف جامع تری از سازمان یادگیرنده ارائه میدهد که این تعریف می تواند به مدیران در پیاده سازی اجرایی سازمان یادگیرنده کمک کند و آن تعریف عبارت است از: سازمانی که در خلق و اکتساب و انتقال دانش، و تصحیح رفتارش برای مواجهه با دانش و بینش های جدید ماهر است. بنابراین یک سازمان یادگیرنده در راستای گسترش و استفاده از ظرفیت اطلاعاتی و دانش هایش، در جهت ایجاد اطلاعات و دانش های با ارزش تر قدم بر میدارد که این موضوع منجر به تغییر رفتار و بهبود نتایج منجر می شود. [7]

همانطور که اشاره گردید تعاریف متعددی در رابطه با سازمان یادگیرنده وجود دارد. بعضی از موارد و شاخص ها در بین تعاریف متعدد به دفعات تکرار گردیده اند:

اول اینکه تمامی تعاریفی که به ساختار سازمان یادگیرنده اشاره می کند سازمان را به مثابه یک موجودیت در نظر گرفته اند که ظرفیت یادگیری دارد. تعداد زیادی از محققانی که در این زمینه تحقیق کرده اند معتقد هستند که یادگیری سازمانی در آینده تنها مزیت رقابتی سازمانها میتواند باشد. دوم اینکه بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت ساختاری وجود دارد و سازمان یادگیرنده معمولا به سازمانی اشاره دارد که یک یادگیری بدون توقف را دارد و ماهیت انطباق پذیری با شرایط و محیط در آن وجود دارد و یا اینکه در حال حرکت به سمت این موضوع است. در حالیکه یادگیری سازمانی به تجربه هایی که منجر به کسب دانش و افزایش مهارت در سازمان هست می پردازد. برای واضح تر شدن این تفاوت میتوان به مدل مفهومی زیر که توسط Easterby-Smith و Marjorie A. Lyles ارائه شده است اشاره کرد که این مدل به مقایسه چهار مورد یادگیری سازمانی، دانش سازمانی، سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش می پردازد و این مقایسه در دو بعد محتوایی، فرآیندی و عملی، نظریه ای اتفاق افتاده است. [8]



شکل 2. مقایسه ابعادی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

و سوم این که مشخصات سازمان یادگیرنده باید در سطوح مختلف سازمانی نمود پیدا کند که این سطوح معمولاً عبارت از: سطح فردی، تیمی یا گروهی و ساختاری یا سطوح مختلف سیستم هستند. [9]

6. برداشت های مختلف از سازمان یادگیرنده

در بررسی صورت گرفته توسط اورتنبلاذ به چهار برداشت مفهوم سازمان یادگیرنده پرداخته شده است: اولین مورد دیدگاه قدیمی در مورد سازمان یادگیرنده است که این دیدگاه بر روی ذخیره دانش در حافظه سازمانی تمرکز دارد و یادگیری به عنوان به کارگیری دانش ذخیره شده در سطوح مختلف سازمان است. دومین الگو یادگیری را در چشم انداز کاری میببند و در این دید سازمان یادگیرنده را سازمانی میبینیم که افراد مختلف در محل کار خود یاد میگیرند. سومین موضوع به محیط یادگیری اشاره دارد، در این دیدگاه سازمان یادگیرنده سازمانی است که فرآیند یادگیری کارمندان را راحت تر میکند. چهارمین و آخرین دیدگاه، چشم انداز ساختار یادگیری است که به این موضوع اشاره دارد که سازمان یادگیرنده یک موجودیت انعطاف پذیر است که این انعطاف پذیری افراد را به سمت یادگیری هدایت میکند. [9]

7. خصوصیات سازمان های یادگیرنده

همانطور که قبلتر اشاره گردید تعاریف متعددی برای سازمان یادگیرنده وجود دارد. یکی از مورد توجه ترین این تعاریف، تعریفی است که پیتر سنگه در کتاب پنجمین فرمان [10] به آن اشاره کرده است که او در این تعریف بر 5 مورد از ویژگی های سازمان یادگیرنده تاکید دارد که در ادامه به بیان آن 5 مورد پرداخته و در هر مورد راهکاری که مورد استفاده قرار میگیرد هم بیان شده است.

1.7. تفکر سیستمی

در تفکر سیستمی اجزا مختلف به صورت یک کل دیده می شوند و این موضوع تنها منحصر به درون سازمان نیست و آن را به موارد مختلفی در زندگی می توان نسبت داد. رویداد های متفاوت، زمان و مکان مجزایی دارند ولی در عین حال با هم دیگر وابسته هستند و یک کل را میسازند و در خیلی از مواقع ممکن است که هر یک از این موارد به تنهایی معنایی نداشته باشند و معنای آنها حاصل کنار هم قرار گرفتن این اجزا و ساختن یک کلیت یا سیستم باشد. همانطور که اشاره گردید در این دیدگاه موارد مختلفی که در دنیا وجود دارد به صورت سیستم هستند و سیستم بودن، موارد مختلف را پیچیده تر میکند سنگه این پیچیدگی ها را در دو دسته تقسیم میکند پیچیدگی ناشی از جزئیات (Detail Complexity) و پیچیدگی دینامیک (Dynamic Complexity). که پیچیدگی در جزئیات زمانی افزایش می یابد که تعداد متغیرهای یک موضوع زیاد شود، و این باعث می شود که نگهداری یک کل و یک سیستم در ذهن کار پیچیده ای شود. دومین پیچیدگی یعنی پیچیدگی دینامیک زمانی افزایش می یابد که نتایج موضوعات مختلف در طول زمان واضح نیست و ممکن است اثرات بلند مدت و کوتاه مدت یک رویداد به شکل قابل توجهی متفاوت باشند، همچنین این نوع پیچیدگی را میتوان زمانی مشاهده کرد که اثرات یک موضوع وقتی در یک منطقه محدود وجود دارد با وقتی در سطوح بزرگتر اجرا شود متفاوت باشد.

بعضی معتقد هستند که راه حل جلوگیری از پیچیدگی های موضوعات مختلف این است که آنها را به موارد ریز تر و کوچک تر تقسیم کنند در حالیکه این موضوع از نظر پیتر سنگه درست نیست و علت این موضوع هم این است که با شکستن یک موضوع بزرگ به موارد ریز تر، کلیت و معنایی که کلیت آن دارد از بین می رود و نتیجه گیری ها یی که در این زمینه می شود درست نیست و فهمی که از تک تک قطعات وجود دارد با فهم از کل سیستم متفاوت خواهد بود. پیتر سنگه برای رویارویی با سازمان به مثابه یک سیستم، ابزاری را ارائه داده است و در این ابزار تمرکز بر این موضوع دارد که از تفکری که سازمان را به صورت بخش های جدا از هم مبینند دوری کند و به جای آن به سازمان به عنوان یک ماهیت به هم پیوسته در قالب الگوی چرخه ای نگاه کند. در واقع سنگه مشاهده کرد که تعداد زیادی از الگوها به طور مداوم تکرار می شوند که از این الگوها به عنوان کهن الگوها (archetypes) یاد میکنند و سازمان ها را ترکیبی از این کهن الگوها میدانند.

2.7. تسلط شخصی

تسلط شخصی بر روی افزایش مهارت های شخصی تمرکز دارد، و هدف آن واضح سازی و حرکت به سمت چشم اندازهای شخصی است که ممکن است در جهت چشم اندازهای سازمان هم باشد. چشم انداز شخصی به معنای حرکت به سمت مواردی است که دوست داریم و مقاومت در برابر مواردی که مورد نظر ما نیستند. فاصله بین واقعیت و آن چیزی که چشم انداز افراد است باعث ایجاد تنش و استرس در آنها می گردد که می توان از این موضوع در جهت مثبت استفاده کرد و این تنش و استرس را عامل پیش راننده ای جهت حرکت به سمت اهداف دانست. نکته ای که در این قسمت مورد توجه هست این است که تسلط شخصی می تواند به یادگیری سازمانی کمک به سزایی کند و این کمک کردن در قالب افزایش ظرفیت های شخصی افراد (در جهت ساختن آینده خودشان و در نتیجه آینده سازمان) میسر میگردد.

پیتر سنگه در کتاب دیگر خود [11] تعدادی روش جهت استفاده از تسلط شخصی و حمایت از این موضوع در سازمان پرداخته است که در ادامه به یکی از این روشها اشاره گردیده است. نام این روش " رسم کردن چهار چشم انداز شخصی " است و هدف آن کمک کردن به افراد برای تعریف چشم اندازهای شخصی است. این فرآیند با " ساختن نتیجه " آغاز می گردد و این در واقع تفکر به روش کمال گرایانه است و به دنبال پیدا کردن نتیجه ای هست که اگر فرد به این نتیجه در زندگی برسد عمیقاً راضی خواهد بود. در مورد این شرایط سه سوال از فرد پرسیده می شود که عبارتند از اینکه شرایط ایده آل به چه شکلی است؟ چه احساسی بعد از رسیدن به آن میکنید؟ و چه کلماتی توصیف کننده آن هستند؟ و این فرآیند با واکنش نشان دادن به این سوالات ادامه پیدا میکند که چه چیزهایی باعث می گردد که رسیدن به این شرایط سخت شود؟ فرد وقتی به آن شرایط برسد چه احساسی دارد؟ و سوالاتی برای تصویر کردن کامل آن شرایط است. در واقع این روش بر پایه واکنش های در لحظه جهت تشویق کردن برای افزایش تسلط شخصی است.

3.7. مدل های ذهنی

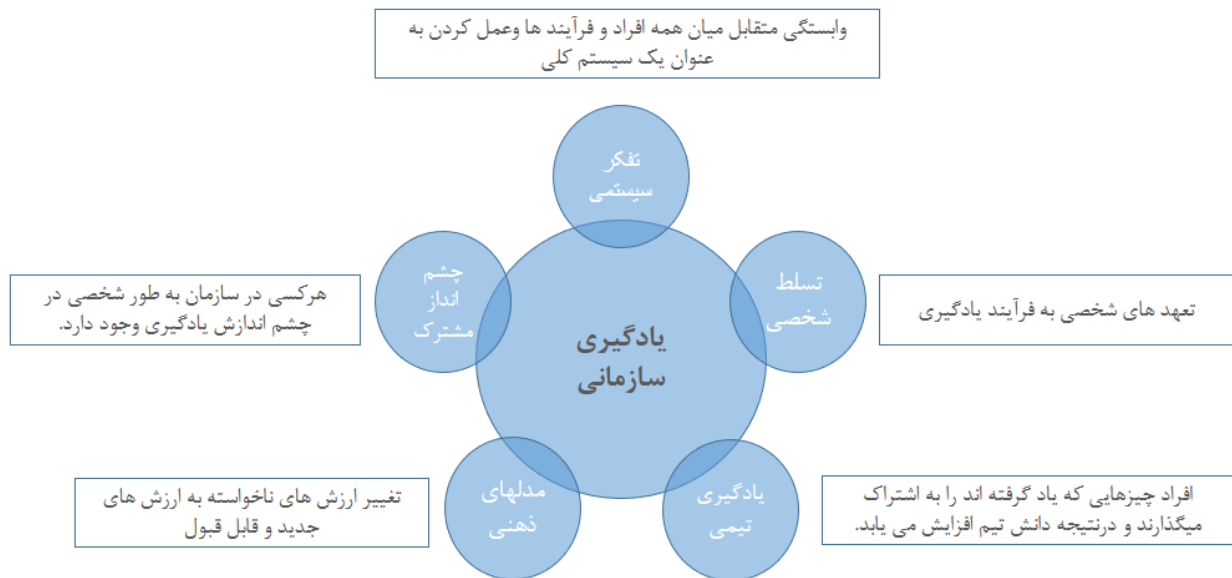
مدل های ذهنی مفروضاتی است که افراد و سازمان ها در ذهن خود دارند. جهت حرکت به سمت سازمان یادگیرنده در بعضی موارد لازم است این مدل های ذهنی را تغییر دهیم. یکی از مواردی که مستلزم تغییر در این مدل های ذهنی است حرکت از سمت نگرش مقابله ای به سمت پذیرش و باز بودن نسبت به نظرات مخالف است. به طور کلی تر ارزش های ناخواسته سازمان را تحت فرآیندی به نام " یادگیری زدایی " باید حذف کرد. یادگیری زدایی در واقع فرآیند کاهش یا حذف عادات و دانش های قبلی است و این روش به دنبال رهایی از آموخته ها و روش های قبلی و حرکت به سوی دانش و ارزش های جدید هست. یادگیری زدایی انواع مختلفی دارد که عبارتند از یادگیری زدایی رویه ها که در آن به تغییر عادات و رفتارهای ساده می پردازیم، یادگیری زدایی سطوح شناختی و اجتماعی که شامل باورها، ارزش ها، نگرش هاست که این کار از طریق فرآیندهای پیوسته و مداومی انجام می گردد و در نهایت یادگیری زدایی عمیق که تغییر در روش انجام کارها و درکی است که افراد از آن موارد دارند یادگیری عمیق روش های جدیدی را القا میکند و این موضوع در اثر این نتیجه هست که روش های گذشته کارایی خودشان را از دست داده اند.

4.7. چشم انداز مشترک

چشم انداز مشترک بین افراد سازمان موضوعی است که کمک به سزایی به یادگیرنده بودن سازمان می کند. در ساختار های مسطح سازمانی معمولاً این چشم انداز مشترک با پایه گذاری بر اساس چشم اندازهای شخصی افراد سازمان اتفاق می افتد. این مورد بهترین نوع چشم انداز مشترک می باشد به این دلیل که اختلاف و تعارضات بین چشم انداز افراد و چشم انداز سازمان را شاهد نخواهیم بود یا به مقدار کمی شاهد این موضوع خواهیم بود. روشهای موثری که برای ترویج چشم انداز مشترک بین افراد سازمان وجود دارد بر پایه ساخت همکارانه آن چشم انداز توسط افراد سازمان است، اما به طور کلی علاوه بر این روش چشم انداز مشترک را با بیان و ارائه در سطوح مختلف سازمانی می توان گسترش داد که این بیان زمانی اتفاق می افتد که سطوح مدیریتی سازمان بر این موضوع واقف هستند که باید سازمان به سمت چه چشم اندازی حرکت کند و بقیه افراد سازمان پیرو این چشم انداز خواهند بود.

5.7. یادگیری تیمی

تیم های مختلفی که در سازمان وجود دارند خود به مثابه یک موجودیت هست که میتواند یادگیری داشته باشد و همچنین این یادگیری ممکن است ویژگی آن تیم نیز گردد. مزیت های یادگیری تیمی و مشترک این موضوع است که مسئله ها با دسترسی به دانش جمعی راحت تر حل خواهند شد و همچنین هم افزایی ای که در اثر این کار به وجود می آید منجر به تسهیل این فرآیند می گردد. موضوع اصلی و اولین قدم در جهت حرکت به سمت یادگیری تیمی، برقراری ارتباط و مشارکت افراد در بحث هاست، بحث ها فرصتهایی هستند که افراد مختلف نظراتشان را بیان کنند و با هم به اشتراک گذارند و این موضوع باعث می شود که در مواجهه با یک مسئله یا مشکل دیدهای مختلف افراد در نظر گرفته شود و راه حلی که در انتها داده می شود راه حل کامل و جامع تری باشد. ممکن است افراد درون سازمان مشکل یا مسئله ای را ببینند و در برابر آن به دلایل مختلف مانند احتمال ناراحت یا دلخور شدن همکارشان اظهار نظر نکنند، برای جلوگیری از این موضوع در ابتدای این موضوع باید برقراری ارتباط و دیالوگ برقرار کردن بین افراد سازمان را تمرین کرد که این موضوع با پایه ریزی فرهنگ بیان آزاد در سازمان آغاز می گردد که یک روش آن به این صورت است که جلسه هایی برقرار شود و به حرف های افراد گوش داده شود و توجه نزدیکی به سخنان آنها و نظرات آنها فارغ از صحیح بودن یا طرز بیان آن شود.



شکل 2. پنج فرمان پیتر سنگه (سازمان یادگیرنده)

8. ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده

برای حرکت به سمت سازمان یادگیرنده باید به افراد (به ویژه دانشوران، مستعدین، نخبگان و خبرگان) و ساختارها توجه ویژه ای داشت. این دو مؤلفه (افراد و ساختار ها) زمینه ساز تحول و توسعه سازمانی هستند. وانکینز و مارسیک (1993 و 1996) 7 بعد متمایز اما مرتبط را برای یادگیری سازمانی در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی معرفی کرده اند. اولین بعد، یادگیری مداوم، به معنای تلاش های یک سازمان برای ایجاد فرصت های یادگیری برای همه افراد است. دومین بعد، گفتگو و پرسشگری، به تلاش های سازمان برای ایجاد فرهنگ پرسشگری، بازخورد و سعی و خطا مربوط می شود. سومین بعد، یادگیری تیمی، منعکس کننده روحیه و مهارت های همکاری است که باعث استفاده مؤثر از تیم ها می شود. چهارمین بعد، اعطای قدرت یا اختیار، به معنای روند سازمان برای ایجاد و به اشتراک گذاشتن چشم انداز جمعی و گرفتن بازخورد از افراد در مورد شکاف بین وضعیت فعلی و چشم انداز جدید است. بعد پنجم، سیستم های سازمانی، نشان دهنده تلاش سازمان برای ایجاد سیستم هایی جهت جذب و اشتراک دانش و یادگیری است. بعد ششم، ارتباطات سیستمی، منعکس کننده تفکر و اقدامات جهانی برای اتصال سازمان به محیط داخلی و خارجی اش است. بعد هفتم، رهبری استراتژیک، نشان می دهد که رهبران تا چه اندازه در مورد چگونگی استفاده از یادگیری برای ایجاد تغییر و حرکت سازمان به سمت مسیرهای جدید یا بازارهای جدید به شکل راهبردی فکر می کنند. ابعاد اول تا چهارم در سطح افراد سازمان و ابعاد پنجم تا هفتم در سطح ساختار سازمان تعریف می شوند.

با ایجاد این هفت بعد می توان انتظار داشت سازمان به سمت سازمان یادگیرنده حرکت کند که نتیجه آن بهره مندی از دانش سازمانی و ارتقاء عملکرد افراد و کل سازمان است. [9]

9. نتیجه گیری و ارائه پیشنهاد های عملی

یادگیری در ابعاد مختلفی تعریف می گردد که یکی از آنها یادگیری در بعد فردیست (که به همان نوع از یادگیری اشاره دارد که فرد به طور انفرادی فرآیند یادگیری را طی می کند) و ابعاد دیگر آن عبارتند از یادگیری تیمی و سازمانی، معمولاً یادگیری کل سازمان از مجموع یادگیری های تک به تک افراد سازمان بیشتر است که این موضوع اهمیت یادگیری سازمانی را واضح می سازد. همچنین یادگیری های منفرد هنگامی بر یادگیری کل سازمان اثر میگذارد و در واقع منجر به یادگیری سازمانی می گردد که همراه با اقدامات اجرایی باشد و در مرحله نظریه نماند. زمانی به سمت سازمان یادگیرنده حرکت میکنیم که این یادگیری های در جهت چشم اندازها و راهبردهای سازمانمان باشد و در طراحی و هدف گذاری های مختلف دیده شده باشد. یادگیری سازمانی، معمولاً تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد و همانطور که دیدیم که در اکثر موارد این تاثیر به صورت مستقیم می باشد اما باید در به کار بستن این موضوع به این نکته اشاره داشت که برای نتیجه ی بهتر گرفتن از یادگیری سازمانی، باید به طور متناوب این یادگیری مورد ارزیابی قرار گیرد و این موضوع، که یادگیری در جهت افزایش عملکرد باشد، مورد بررسی قرار گیرد و مواقعی که این دو مورد یکسو نیست به دنبال راهکارهای اصلاحی بود. برای حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، باید ابعاد مختلف آن را در سازمانمان داشته باشیم. در این مقاله بر نظریه پیتر سنگه تاکید شده است و بر طبق این نظریه باید در تلاش باشیم که تفکر کلی نگر و سیستمی، در سازمان ما جاری گردد، و افرادی که در سازمان وجود دارند افرادی باشند که به یادگیری شخصی و توسعه به عنوان یکی از ارزش های اساسی خود نگاه می کنند. مورد سومی که از مشخصه های مهم سازمان یادگیرنده می باشد این است که مدل های ذهنی ای که در سازمانمان وجود دارد در جهت کسب تجربه های جدید و تمایل به آنها باشد. همچنین بهتر است که در این سازمان یادگیری به صورت تیمی انجام گردد و تیم های یادگیرنده در سازمان داشته باشیم. این موضوع دسترسی به دانش را برای افراد راحت تر میکند و کمک به تسریع و تسهیل یادگیری سازمانی می کند. یکی دیگر از موضوعات مهم این است که چشم اندازی که در سازمان داریم در نتیجه تجربه و همفکری مشترک بین افراد سازمان شکل گرفته باشد و در جهت یادگیرندگی در سازمان باشد.

با توجه به مطالب بیان شده می توان دریافت که سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمامی اهداف، استراتژی ها، مقاصد و فعالیت های آن در راستای یادگیری کارکنان و سازمان باشد، با توجه به مطالب بیان شده راهکارهایی در جهت حرکت به سمت سازمان یادگیرنده در ادامه پیشنهاد می گردد:

1. در ساختار سازمان، به سمت ساختار مسطح سازمانی حرکت کنیم و همچنین وظایف افراد، به طور جز به جز و با ارائه روش های یکسان تعریف نگردد. در موارد مختلف در سازمان (مانند روش انجام یک کار، یا مدلهایی که در سازمان برای انجام فرآیندهای مختلف استفاده می شود) راه برای تجربه افراد و یادگیری و حتی خطا کردن آنها وجود داشته باشد البته این ابهام ها و تعریف نشدن ها باید در حد معقولی باشد. این دو موضوع به این خاطر است که در ساختارهای مسطح، امکان شکل گیری هدف ها و استراتژی های درخواستی از ارزش های تک افراد سازمان بیشتر است همچنین تعریف نکردن بیش از حد وظایف به این موضوع کمک میکند که افراد سازمان در برخورد با چالش های مختلفی که در کارشان دارند، نیاز به یادگیری را احساس کنند. در مجموع این دو شرط باعث می گردد ارزش ها و اهداف اصلی سازمان برخواسته از خود افراد سازمان باشد و یکی از ارزش های اصلی (با توجه به ماهیت وظایف افراد) یادگیرندگی باشد.
2. موضوع دیگر گزینش افراد هنگام جذب و استخدامشان است. در بین مواردی که در جذب و استخدام افراد مورد توجه قرار می دهیم، انگیزه آنها برای یادگیری و توسعه شخصی شان موضوع مهمی است که باید به آن توجه کرد و همچنین تمایل افراد نسبت به کسب تجربه های جدید کمک به ایجاد فرهنگ یادگیرندگی در سازمان می کند.
3. راهکار پیشنهادی سوم تشکیل تیم های یادگیرنده و ارائه فرصت ها و مشوق هایی در جهت ترویج یادگیری بین کلیه افراد سازمان است. در این زمینه می توانیم افراد سازمان را با روش های مختلف تشویق به برگزاری جلساتی جهت به اشتراک گذاشتن آموخته هایشان با هم تیمی ها کنیم. همچنین برگزاری دوره های آموزشی به صورت گروهی و قراردادن مشوق های آموزشی مانند کمک هزینه های آموزشی، موضوعی است که به یادگیری سازمان و ایجاد فرهنگ آن در سازمان کمک می کند.
4. باید در سیستم های مختلف سازمان به یادگیرندگی اهمیت بسیاری داد. از جمله آن میتوان به این موضوع اشاره کرد که بخشی از ارزیابی عملکرد افراد از مواردی مانند افزایش دانش و توسعه شخصی شان باشد. ارتقاها شغلی که در اثر یادگیری اتفاق می افتد موضوع دیگری است که در ساختار سازمان میتواند جهت کمک به این مهم دیده شود. همچنین وجود واحد آموزش در سازمان که برای برگزاری دوره های آموزشی مختلف و یادگیری افراد و برنامه ریزی هایی در این زمینه کمک می کند میتواند عامل موثری باشد.
5. گفتگو و پرسش گری یکی از ارزش های اصلی سازمان باشد که باید در زمینه فرهنگ سازمانی، به این موضوع توجه ویژه ای کرد و همچنین برای کمک به این موضوع می توان رویدادهای مختلفی در این جهت برگزار کرد، در مواقعی که به مشکلی در سازمان بر می خوریم یا نیاز به راهکاری داریم "گفتگو" بین افراد سازمان شکل گیرد و مواردی مانند جلسات طوفان فکری از جلسات رایج در سازمانمان باشد.

6. در مورد موضوعاتی که در سازمان، یادگیری اتفاق می افتد باید به این نکته توجه داشت که همواره، این یادگیری، مورد ارزیابی و بررسی قرار گیرد تا بتوانیم یادگیری هایی در سازمان داشته باشیم که در جهت بهبود عملکرد افراد و سازمان و در جهت استراتژی و هدف های اصلی سازمان باشد. به این نحو به این موضوع که یادگیری هایی که مطابق با افزایش عملکرد سازمان و بقای بلند مدت آن است داشته باشیم کمک خواهد گردید.

10. منابع

- [1] میقانی، ن. (1399). سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی. *دوماهنامه علمی تخصصی پژوهش در هنر و علوم تخصصی سال پنجم شماره 8*, 79-86.
- [2] Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The international journal of organizational analysis*.
- [3] اسدی، حسن، قنبرپور نصرتی، امیر، قربانی، محمدحسین، دوستی، مرتضی. (1388). رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. *نشریه مدیریت ورزشی*, 1(1), 247-237.
- [4] رضائیان، ع. (1390). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: نشر سمت.
- [5] Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of management studies*, 20(1), 7-28.
- [6] Senge, P.M., "The Leader's New Work: Building Learning Organizations," *Sloan Management Review*, 32(1), 1990, 7-23
- [7] Garvin, D.A. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- [8] Easterby-Smith, Mark & Lyles, Marjorie. (2015). The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management. 10.1002/9781119207245.ch1.
- [9] Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15(1), 31-55.
- [10] Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York :Doubleday/Currency,
- [11] Senge, P., et al. (1994). *Fifth Discipline: Fieldbook*, Century, London.