

## سازمان یادگیرنده، الگوی مناسبی برای سازمان های عصر حاضر

منصور تیموری

دانش آموخته دکتری مدیریت کسب و کار از دانشگاه صنایع و معادن ایران

taymori\_office@yahoo.com

اسداله خدیوی

دکتری مدیریت آموزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان

Khadivia@gmail.com

### چکیده

سازمان یادگیرنده، یکی از جدیدترین ایده ها برای مدیریت سازمان ها در یک محیط بسیار پیچیده و متغیر دنیای امروز می باشد که از آغاز ۱۹۹۰ مورد توجه محققان و مدیران شرکت ها و سازمان های متعددی قرار گرفته است و امروزه موفق ترین سازمان ها، سازمان های یادگیرنده نامیده می شوند. تغییر و تحول در سازمان های امروزی به قدری سریع، چندجانبه، پیچیده و فراگیر است که سازمان ها بدون پیش بینی، همگامی و تطابق با آن قادر به ادامه حیات، رشد، بالندگی و توسعه نمی باشند. متأسفانه، سازمان ها در جوامع امروزی غالباً به کنترل کردن به جای یادگیری تمایل دارند و افراد را به خاطر کارکردن برای دیگران مورد تشویق قرار می دهند و نه به دلیل بهره گیری از کنجکاوی طبیعی و انگیزه فطری یادگیری که در وجودشان نهفته است؛ اما مدیرانی که از فرآیند تغییر و برنامه های یادگیری مؤثر در سازمان حمایت می کنند و سیستم هایی را برای تسهیل یادگیری فراهم و افراد را به ارائه ایده های جدید ترغیب می کنند، موجب می گردند که باور و تفکر سازمان یادگیرنده در سرتاسر سازمان جاری شود و نقش مهمی را در اجرای موفق استراتژی های سازمان بخصوص در استراتژی های یادگیری و تغییر در سازمان ایفا می کنند و سازمان را به سمت پویایی و یادگیرنده بودن سوق می دهند.

**واژگان کلیدی:** یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

### مقدمه

سازمان یادگیرنده، یکی از جدیدترین ایده‌ها برای مدیریت سازمان‌ها در یک محیط بسیار پیچیده و متغیر دنیای امروز می‌باشد که از آغاز ۱۹۹۰ مورد توجه محققان و مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های متعددی قرار گرفته است و امروزه در آغاز هزاره سوم موفق‌ترین سازمان‌ها، سازمان‌های یادگیرنده نامیده می‌شوند (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱).

شاید با توصیف ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان‌های یادگیرنده بتوان شمایی کامل‌تری از این نوع سازمان‌ها به دست آورد و آن‌ها را بهتر شناخت. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به‌عنوان یک کل و مجموعه هماهنگ یاد می‌گیرد و پیش می‌رود و از تجربه‌ها همچون انسانی خردمند پند می‌آموزد، مسیر خود را تصحیح می‌کند، خودکنترل و خود فراگیرنده است و مسیر خویش را می‌یابد و به‌سوی هدف پیش می‌رود (الوانی، ۱۳۸۶).

اصل پایایی، شرط لازم برای سازمان‌های پیروزی است که تمایل دارند در فضای امروزی به حیات خود ادامه داده و حذف نشوند و اصل پویایی شرط کافی برای سازمان‌های پیشروی می‌باشد که تمایل دارند در فضای امروزی از سایر سازمان‌ها جلو بیفتند. تغییر و تحول در سازمان‌های امروزی به‌قدری سریع، چندجانبه، پیچیده و فراگیر است که سازمان‌ها بدون پیش‌بینی، همگامی و تطابق با آن قادر به ادامه حیات، رشد، بالندگی و توسعه نمی‌باشند (فقهی فرهنگ، ۱۳۹۰).

روانشناسان تغییر در رفتار انسان را حاصل یادگیری می‌دانند و مشکلی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند تبدیل یادگیری فردی به یادگیری سازمانی است، برای چنین تبدیلی لازم است دانش فردی را در سیستم عملیاتی سازمان معرفی و عملی کرد تا فعالیت‌های آن بهبود یابد. تغییر در فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی از رهگذر یادگیری ما را به مفهوم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده هدایت می‌کند (ایران زاده، ۱۳۸۰).

سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است، حساس و هشیار است و به‌محض آن که مشکلی را حس کند در پی رفع آن برمی‌آید و برای هر مسئله‌ای راه چاره‌ای جست‌وجو می‌کند. شرط لازم برای سازمان یادگیرنده، کارکنان و مدیران یادگیرنده است و از طریق اعضایش فرایند یادگیری را تحقق می‌بخشد. سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پویانده‌ای برخوردار است، تجربه و علم را به کار می‌گیرد، علت مشکلات را در خود جست‌وجو می‌کند، یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند، تلفیق‌کننده اهداف فردی و سازمانی است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردش را متحول می‌سازد. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان‌هایی آرمانی و خواستنی هستند اما زمانی می‌توانیم ادعا کنیم که سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر دهد و بهبود بخشد (الوانی، ۱۳۸۶).

متأسفانه، سازمان‌ها در جوامع امروزی غالباً به کنترل کردن به‌جای یادگیری تمایل دارند. این سازمان‌ها افراد را به خاطر کارکردن برای دیگران مورد تشویق قرار می‌دهند و نه به دلیل بهره‌گیری از کنجکاوای طبیعی و انگیزه فطری یادگیری که در وجودشان است (شفاعی، ۱۳۸۰).

باوجود بستری متغیر و پیچیده که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، ضرورت وجود منابع توانمند جهت ماندگاری سازمان، یک واقعیت قطعی است. باوجود عوامل محیطی متحول، ماندگاری، رشد و پویایی سازمان منوط به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی است. فقدان اطمینان به دلیل افزایش تغییرات محیطی (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فرهنگی و...)، نیاز و انتظارات روزافزون 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» می‌دانند. امروزه با پیدایش عصر نوین سازمانی، تنها سازمان‌هایی که تفکرات بزرگ دارند از نظر کارکردی موفق و در عرصه رقابت پیش‌گیرنده و در نظام سازمان و مدیریت پویا و

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

اثر بخش می‌باشند، همچنین سازمان‌های یادگیرنده به‌عنوان مقصدی برای این نظام سازمانی، ریشه در تغییرات سریع و تحولات شدید محیطی دارد که ضرورت و اهمیت آن‌ها را تبیین می‌نماید (استارکی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).  
با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در ارتباط با سازمان‌های یادگیرنده دیده می‌شود که به مقوله سازمان‌های یادگیرنده به‌صورت عملی کمتر پرداخته شده و بیشتر پژوهش‌ها جنبه نظری داشته است. چنین به نظر می‌رسد آنچه در مورد این سازمان‌ها ارائه شده است بیش‌تر جنبه فلسفی و نگرش‌های کلی داشته و کم‌تر به جنبه‌های عملی و کاربردی اشاره گردیده است. همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند که با محیط پیرامون خود سازگار شوند، اما برخی مؤثرتر یاد گرفته و موفقیت بیشتری به دست می‌آورند و این سازمان‌ها، آن‌هایی هستند که به سمت دستیابی به ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده و ایجاد شرایط لازم برای به‌کارگیری آن‌ها در تلاش هستند (الوانی، ۱۳۸۶).

### ادبیات پژوهش

نظریه سازمان یادگیرنده اساساً با تکمیل نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است و محققین متعددی در شکل‌گیری این نظریه نقش داشته‌اند. به عقیده سنگه، انسان‌ها برای یادگیری طراحی شده‌اند (نکوئی مقدم و بهشتی فر، ۱۳۸۹).

اصطلاح «سازمان یادگیرنده» از دو واژه سازمان و یادگیری تشکیل شده و برای درک بهتر آن به تعریف و تبیین این واژه‌ها می‌پردازیم. البته سعی شده است تا از میان تعاریف متعددی که صاحب‌نظران ارائه کرده‌اند، تعاریفی را با بیشترین اشتراکات انتخاب و ارائه گردد.

### سازمان

سازمان مجموعه‌ای از شبکه فرایندهای اداری، عملیاتی همراه با نظام‌های آسان‌ساز است که با بهره‌گیری از منابع برای تحقق اهداف مشترک فعالیت می‌کنند (خدیبوی و ملکی، ۱۳۹۳).

### یادگیری

یادگیری تعاریف گوناگونی دارد، اما در تمامی این تعاریف تغییر رفتار به‌عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد شده است. یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می‌یابد و به‌گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند (الوانی، ۱۳۸۶).

### سطوح یادگیری

برخی سازمان‌ها ممکن است در دستیابی به یادگیری مؤثر در بعضی سطوح نسبت به سطوح دیگر بهتر عمل کنند. به‌طور کلی یادگیری سازمانی در چهار سطح رخ می‌دهد: یادگیری فردی، یادگیری گروهی یا تیمی، یادگیری فرا بخشی و یادگیری سازمانی.

### یادگیری فردی

این امر همیشه مورد توجه بوده است که کارکنان نیاز به یادگیری فردی دارند. ممکن است برای یک فرد لازم باشد مهارت جدیدی کسب کند یا فرآیندهای جدیدی را درک نماید. بسیاری از سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی و شکوفایی فردی، به‌خوبی مجهز شده‌اند؛ چراکه این پاسخگویی از طریق آموزش‌های سنتی و مربی محوری یا با استفاده از روش‌های چندرسانه‌ای و یا آموزش‌های آزاد و از راه دور صورت می‌گیرد.

Starkey.<sup>۱</sup>

### یادگیری تیمی و گروهی

در حالی که ممکن است کارکنان به عنوان افراد، نیازهای یادگیری فردی داشته باشند، ولی به عنوان عضو گروه کاری نیاز به یادگیری تیمی دارند. یادگیری تیمی به این معنی می باشد که تیم های کاری باید قادر به فکر کردن و به وجود آوردن یادگیری باشند.

### یادگیری فرابخشی

سطح سوم یادگیری، مجموع نیازهای یادگیری در سطح بخش ها یا واحدها است. یادگیری برای کار کردن باهم، درک همدیگر و کار کردن در چهارچوب یک دورنمای مشترک در واحدهای مختلف سازمان توسط یک گروه، سطح مهمی از یادگیری برای بسیاری از سازمان ها است (نکوئی مقدم و بهشتی فر، ۱۳۸۹).

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنها است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱).

در سطح سازمانی، می توان یک مدل چهار سطحی را در جهت توسعه سطوح بالاتر دانش و مهارت ارائه کرد:

سطح ۱- یادگیری حقایق، دانش، فرآیندها و رویدادها.

سطح ۲- یادگیری مهارت های شغلی جدید که قابل انتقال به سایر موقعیت ها هستند.

سطح ۳- یادگیری برای تطبیق و درخواست موقعیت های پویا و درس گرفتن از موفقیت ها و شکست ها.

سطح ۴- یادگیری برای یادگرفتن که این نوع یادگیری مربوط به خلاقیت، نوآوری و طراحی آینده است. در این سطح، فرضیه ها چالش برانگیز می شوند و دانش تدوین می شود. سازمان هایی که به سطح چهارم یادگیری می رسند نه تنها سازمان بلکه صنعت را نیز متحول می کنند (نکوئی مقدم و بهشتی فر، ۱۳۸۹).

### انواع یادگیری سازمانی

از نظر آرگریس و شون<sup>۲</sup> یادگیری سازمانی به سه نوع زیر تقسیم می گردد:

#### یادگیری تک حلقه ای

یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدفها و سیاست های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند که سنگه با عنوان یادگیری انطباقی، لیس و فیول<sup>۳</sup>، آن را یادگیری سطح پایین و ماسون<sup>۴</sup> آن را یادگیری غیراستراتژیک می نامند.

#### 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، سیاست ها و اهداف موجود را زیر سؤال می برد و به تعدیل و اصلاح آنها می پردازد. سنگه با عنوان یادگیری مولد، لیس و فیول آن را یادگیری سطح بالا و ماسون آن را یادگیری استراتژیک می نامد.

Argyris & Schon.<sup>۲</sup>

. Lyles & Fiol<sup>۳</sup>

. Mason<sup>۴</sup>

. Senge<sup>۵</sup>

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

### یادگیری ثانویه یا سه حلقه‌ای

زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر یادگیری سه حلقه‌ای توانایی یادگرفتن درباره یادگیری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی‌گیرد اگر سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد؛ یعنی آگاهی از سبک‌ها و فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش‌نیاز ارتقاء یادگیری است (فقهی فرهمند، ۱۳۹۰).

### تعریف سازمان یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آن افراد به‌طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایج هستند که به‌واقع طالب آن می‌باشند. جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند (سنگه، ۱۳۹۴).

### ابعاد سازمان یادگیرنده

بر اساس نظر پیتر سنگه، ابعاد سازمان یادگیرنده به شرح زیر است:

- ۱- قابلیت‌های شخصی: قابلیت‌های شخصی عبارت است از نظامی که طی آن فرد به‌صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌کند، انرژی و توان خود را گسترش می‌دهد و بالاخره آنکه واقعیات را منصفانه و بی‌غرض درمی‌یابد.
- ۲- مدل‌های ذهنی: انگاره‌های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکال هستند که به فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند. حالتی که در آن بتوان افکار خود را به راحتی بیان کنند و آن را در عرصه مواجهه با سایر افکار نیز قرار دهند.
- ۳- چشم‌انداز مشترک: چشم‌انداز مشترک، ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک است از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم. ایده‌ای که همواره الهام‌بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری بوده است.
- ۴- یادگیری تیمی: یادگیری تیمی عبارت است از فرایندی که طی آن، ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به‌گونه‌ای هم سو شود که نتایج حاصل آن چیزی باشد که همه طالب آن بوده‌اند.
- ۵- تفکر سیستمی: تفکر سیستمی یک چارچوب مفهومی است. پیکره‌ای از دانش و ابزار که توسعه داده شده است تا بتواند نمای کلی را شفاف‌تر نشان دهد و ما را یاری دهد که بتوانیم آن را به‌صورت مؤثری تغییر دهیم (سنگه، ۱۳۹۴).

### عوامل مؤثر بر ایجاد یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

عواملی نظیر ساختار، محیط، تکنولوژی، فرهنگ سازمانی و رهبری متغیرهایی هستند که بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارند که ممکن است در جهت‌های مختلفی مثل دانش، فرایند عملیات و تولید، سبک مستندسازی، روش انتشار، کانون یادگیری، زنجیره ارزش، بهبود مهارت در سازمان باشد؛ اما چنانچه یکی از نظم‌های پنجگانه اساسی (ابعاد سازمان یادگیرنده) در سازمان ایجاد نگردد، ممکن است انرژی سایر موارد نیز هدر رود و در نتیجه سازمان یادگیرنده موفق حاصل نشود (فقهی فرهمند، ۱۳۹۰). شکل یا ساختار بسیاری از سازمان‌ها از شروع یادگیری گسترده جلوگیری می‌کند. مرزهای محدود و سخت، شکل و اندازه پر حجم، عدم ارتباط پروژه‌ها و وظایف ویژگی ساختار سازمانی مبتنی بر نیاز به یادگیری است. فرهنگ بسیاری از سازمان‌ها غیر آموزشی است. در آن‌ها ریسک‌پذیری، امتحان روش‌های جدید و تقسیم اطلاعات تشویق نشده است. یک فرهنگ یادگیری موفق یک سیستم ارزشی است و یادگیری را حمایت می‌کند (نکوئی مقدم و بهشتی فر، ۱۳۸۹). تصمیمات مدیران در محیط داخلی سازمان با نقش سیاست‌گذاری، پشتیبانی، هماهنگی و عملیات اجرایی تأثیرگذار است که به‌طور مستقیم با سازمان در ارتباط است. در این محیط نقاط قوت، توان و مهارت‌هایی که به سازمان در انجام بهتر فعالیت‌ها

## اولین همایش بین‌المللی و سومین ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

برای رسیدن به اهداف کمک می‌کند و نقاط ضعفی که مانع انجام بهتر فعالیت‌ها هستند، شناسایی می‌شوند و نیز مطالعه محیط خارجی و ارزیابی آن به این دلیل انجام می‌پذیرد که سازمان از فضایی که می‌خواهد در آن تلاش کند آگاهی یابد. امروزه تغییر به‌عنوان یک واقعیت انکارناپذیر تلقی می‌شود و به همین دلیل شناخت عوامل تأثیرگذار خارجی مهم است و در تحلیل آن، شناسایی درست و چگونگی عوامل تأثیرگذار محیطی بر سازمان و پیش‌بینی روند تحولات آتی آن‌ها اهمیت دارد تا بتوان به فهرستی از فرصت‌ها یا موقعیت‌هایی برای پیشرفت و تهدیدات یا موانعی در مسیر پیشرفت به‌سوی اهداف، دست‌یافت. بررسی چنین محیطی به‌منظور شناسایی و ارزیابی حوادثی است که خارج از کنترل مستقیم سازمان می‌باشد و هدف، شناسایی متغیرهای اصلی است که سازمان باید در برابر آن‌ها واکنش عملی نشان دهد؛ زیرا رویدادها و جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، سیاسی، حکومتی، فنی، تکنولوژی‌های اطلاعاتی و زیستی، نگرش‌ها، قوانین، عرضه محصولات یا خدمات جدید، کاهش ارزش پول و ... می‌تواند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برساند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۸).

مغز و اندیشه رهبران اندیشمند منشاء پیدایش سازمان‌های یادگیرنده است. باید رهبری اندیشمند وجود داشته باشد تا سازمانی یادگیرنده بوجود آید. پیترسنکه می‌گوید سازمان‌های یادگیرنده نیاز به دید جدیدی از رهبری دارند. در نظریه سنتی رهبری، خود رهبر هدف‌های سازمان را تعیین می‌کند و گرفتن تصمیمات مهم کلیدی را بر عهده دارد. همچنین در گروه‌ها، فردگرایی شدید حاکم است و دیدگاه افراد برخلاف نظریه سیستمی می‌باشد. می‌توان گفت مرکز نظریه سنتی رهبری بر تصورات یا پنداشت ضعیف افراد، فقدان بینش شخصی آن‌ها و عدم توانایی برای ایجاد تغییر و تحول در نیروی کار سازمان پایه‌گذاری شده است که البته این نقاط ضعف با یک رهبری آگاه و اندیشمندانه می‌تواند برطرف شود (نکوئی مقدم و بهشتی فر، ۱۳۸۹).

۶

### ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده

در مورد ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده نظریات زیادی ارائه شده است. الوانی (۱۳۸۶) ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را چنین توصیف می‌نماید:

سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد، با مشکلات مأنوس نمی‌شود، کارکنان خلاق و یادگیرنده دارد، از الگوی ذهنی پوینده‌ای برخوردار است، تجربه و علم را به کار می‌گیرد، علت مشکلات را در خود جست‌وجو می‌کند، یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند، تلفیق‌کننده اهداف فردی و سازمانی است (الوانی، ۱۳۸۶).

### پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص سازمان یادگیرنده

#### پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در ایران

- امیرخانی در سال ۱۳۷۹ پژوهشی تحت عنوان "طراحی و تبیین الگوی به‌کارگیری سازمان‌های یادگیرنده در جهاد سازندگی" را انجام داده، نتایج حاصله نشان داده که بین معیارهای حاکم بر جهاد سازندگی و معیارهای سازمان یادگیرنده فاصله وجود دارد.
- قربانی زاده و مشبکی در سال ۱۳۸۴ پژوهشی با موضوع "طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها در شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو" را انجام داده‌اند که نتیجه آزمون الگوی مفهومی تحقیق بیانگر این نکته است که بین فرایند یادگیری سازمانی و ویژگی‌ها سازمان یادگیرنده ارتباط مستقیم وجود دارد و این دو مفهوم با ایجاد هم‌افزایی در سازمان در ارتقای سطح یادگیرندگی آن تأثیر بسزایی دارد. از سوی دیگر فرایند یادگیری سازمانی و همچنین ویژگی‌ها سازمان یادگیرنده هر دو با سطوح سازمان‌های یادگیرنده ارتباط مستقیم دارند.

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

- رضایی منش و نوربخش پژوهشی را با عنوان "عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده" در سال ۱۳۸۵ به انجام رساندند. در این پژوهش مدل مفهومی برگرفته از پیتز سنکه، مبدع الگوی سازمان‌های یادگیرنده، مورد آزمون واقع شده و عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده، رهبری، فضای تعمقی، بومی‌سازی، تعامل بین کار و خانواده، مدیریت زمان و تجربه‌اندوزی فرض شده است. نتیجه تحقیق تأثیر عوامل ذکر شده را بر ایجاد سازمان یادگیرنده تأیید کرده است.
- رجب‌بیگی و احمدی قبا نكندی در سال ۱۳۸۶ مقاله‌ای با موضوع "بررسی چگونگی سازگاری نهاد جهاد سازندگی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده" را در اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی ارائه داده‌اند. یافته‌های آن نشان می‌دهد ساختار نهاد جهاد سازندگی مبتنی بر اصول سازمان‌های یادگیرنده بوده و این الگو برای پاسخگویی سازمان‌ها به تغییر و تحولات محیطی الگوی قابل اتکایی است.
- نجف بیگی و درودی در سال ۱۳۸۸، مطالعه‌ای با عنوان "ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران" انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سازمان صداوسیما نسبتاً از وضعیت اثربخش یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد و عملکرد کارمندان در یادگیری تیمی و تغییر در مدل‌های ذهنی رضایت‌بخش‌تر از مدیران می‌باشد و در سایر ویژگی‌ها سطح کوشش‌های یادگیری دو گروه مشابه هستند.
- منتظرالفرج در پژوهش خود در سال ۱۳۹۰ "الگوی استقرار سازمان یادگیرنده را برای بیمارستان‌های عمومی ایران" مورد بررسی قرارداد. در این پژوهش، برای استقرار بیمارستان یادگیرنده دو بعد اصلی یعنی، تعالی فرد و تعالی سازمان مورد شناسایی قرار گرفته و نتایج نشان داده است، تعالی فرد مقدم بر تعالی سازمان بود.
- حیدری و نجاری (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان "طراحی، تبیین و ارزیابی مدل سازمان یادگیرنده در شرکت مهندسی و توسعه نفت" به بررسی مدل سازمان یادگیرنده بر اساس دیدگاه پیتز سنکه پرداختند. بر اساس یافته‌های پژوهش ابعاد (قابلیت شخصی، مدل ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری جمعی، تفکر سیستمی) به صورت معناداری در میان حدود متوسط و زیاد قرار دارند. همچنین وضعیت موجود مؤلفه تفکر سیستمی از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت مهندسی و توسعه نفت با حد متوسط تفاوتی ندارد.
- شیخ احمدی (۱۳۹۳) در پژوهشی به "بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده در شرکت توزیع نیروی برق استان کردستان" پرداخته است. نتایج حاصله نشان داده است که تمام فرضیات تأیید گردید و از بین عوامل سازمان یادگیرنده، مدیریت زمان بیشترین میزان تأثیر را بر سازمان یادگیرنده داشته، تجربه‌اندوزی در رتبه دوم، بعد فضای تعمقی در رتبه سوم، مسئولیت‌پذیری در رتبه چهارم، سبک رهبری در رتبه پنجم و تعادل بین زندگی کاری و شخصی در رتبه ششم قرار داشته است.
- عامری شهرابی در سال ۱۳۹۴ در پژوهشی به "بررسی وضعیت دانشگاه صنایع و معادن ایران بر اساس شاخص‌های سازمان‌های یادگیرنده" پرداخته است. بر اساس نتایج حاصله از پژوهش در بین شاخص‌های متعدد سازمان یادگیرنده؛ غیر از شاخص‌های توجه به نهادینه‌سازی اشتراک دانش و توجه به مشارکت کارکنان در رهبری دانشگاه که در حد متوسطی برآورد شده‌اند؛ بقیه شاخص‌ها از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشند و نتیجه آزمون مربوط به نمره کلی شاخص سازمان یادگیرنده نیز حاکی از مطلوبیت وضعیت کلی می‌باشد.
- اسکندر زاده در سال ۱۳۹۴ پژوهشی با عنوان "ارائه الگویی برای دانشگاه یادگیرنده در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۱۳" انجام داده است. بر اساس یافته‌های پژوهش مدل پیتز سنکه برای دانشگاه یادگیرنده تأیید شده و قابلیت شخصی، مدل ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری جمعی، تفکر سیستمی برگرفته از مدل مذکور جزء مؤلفه‌های دانشگاه یادگیرنده می‌باشند.

۷





## اولین همایش بین‌المللی و سومین ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

### روش پژوهش

جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق، از پایان‌نامه‌ای که محقق جهت دریافت درجه دکتری با عنوان "ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی استان کردستان" ارائه کرده است استفاده شده که شامل منابع کتابخانه‌ای نظیر مقالات، نشریات، پایان‌نامه، کتب مرتبط با موضوع، سایت‌های اینترنتی و تحقیقات میدانی و تجربه پژوهشگر مبتنی بر یافته‌های پژوهش می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان دریافت که پژوهش‌های انجام شده در مورد سازمان‌های یادگیرنده، بیشتر جنبه فلسفی و نگرش‌های کلی داشته و کمتر به جنبه‌های عملی و کاربردی اشاره شده است.

محققان بسیاری در داخل کشور به مقوله سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند و پژوهش‌هایی را در این زمینه انجام داده‌اند که با توجه به بررسی سوابق و پیشینه تحقیق می‌توان به پژوهش‌هایی از امیرخانی، قربانی زاده و مشبکی، رضایی منش و نوربخش، رجب‌بیگی و احمدی قبا نكندی، نجف بیگی و درودی، منتظر الفرج، حیدری و نجاری، شیخ احمدی، عامری و اسکندر زاده اشاره کرد و از میان این پژوهش‌ها، می‌توان گفت رساله دکترای امیرخانی در سال ۱۳۷۹ با عنوان "طراحی و تبیین الگوی به‌کارگیری سازمان یادگیرنده در جهاد سازندگی"، پژوهش نجف بیگی و درودی در سال ۱۳۸۸ با عنوان "ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران"، تحقیق حیدری و نجاری در سال ۱۳۹۱ با عنوان "طراحی، تبیین و ارزیابی سازمان یادگیرنده در شرکت مهندسی و توسعه نفت" و پژوهش اسکندر زاده در سال ۱۳۹۴ با عنوان "ارائه الگویی برای دانشگاه یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۱۳" و تحقیق تیموری در سال ۱۳۹۵ با عنوان "ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی استان کردستان" بیشترین همخوانی را از نظر عنوان، مبانی تئوریک و مدل مورد استفاده دارند؛ اما علی‌رغم وجود اشتراکات ذکر شده، از نظر نتیجه تفاوت‌هایی را به شرح زیر با همدیگر دارند:

- نتایج حاصل از تحقیق امیرخانی نشان داده است که بین معیارهای حاکم بر جهاد سازندگی و معیارهای سازمان یادگیرنده فاصله وجود دارد.
- یافته‌های پژوهش نجف بیگی و درودی نشان می‌دهد که سازمان صداوسیما، نسبتاً از وضعیت اثربخش یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد.
- یافته‌های حاصل از پژوهش حیدری و نجاری حاکی از آن است که وضعیت ابعاد سازمان یادگیرنده شرکت مهندسی و توسعه نفت، در میان حد متوسط و زیاد قرار دارند.
- یافته‌های پژوهش اسکندر زاده نشان داده است که مدل پیتر سنگه برای دانشگاه یادگیرنده در دانشگاه آزاد منطقه ۱۳ تأیید شده و از درجه تناسب بسیار بالایی برخوردار است.
- یافته‌های پژوهش تیموری حاکی از آن است که انجام پژوهش بر اساس مدل پیتر سنگه در ابعاد قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی در سازمان جهاد کشاورزی استان کردستان مورد تأیید است و با توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده مشخص گردید که سازمان مذکور از لحاظ یادگیرنده بودن از وضعیت متوسط برخوردار می‌باشد.

۹

## اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

### نتیجه گیری

امروزه موفق ترین سازمان ها، سازمان های یادگیرنده نامیده می شوند. لذا بایستی مدیران ارشد، ضمن حفظ بقا، به پویایی سازمان نیز توجه نمایند. پیشینه پژوهش های انجام شده نشان داده است که اکثر سازمان ها از نظر برخورداری از خصوصیات سازمان یادگیرنده در سطح مناسبی قرار ندارند و بایستی برای دستیابی به شرایط مطلوب و اثربخش گام های مؤثری مبتنی بر ویژگی های سازمان یادگیرنده برداشته شود. در شرایط محیطی پیچیده و متغیر امروز انتظار می رود، رهبری سازمان رسالت، مأموریت و اهداف را به صورت واضح و شفاف برای اعضای سازمان تبیین نماید و با بهره گیری از مدیریت مشارکتی، استراتژی های سازمانی طراحی و تدوین گردد تا از ویژگی های سازمان یادگیرنده بهره مند شوند.

### پیشنهاد های کاربردی

- بایستی در تدوین استراتژی های سازمانی به موضوع یادگیری و یادگیری سازمانی توجه خاص معطوف گردد؛ زیرا نظریه سازمان یادگیرنده، اصولاً با تکمیل نظریه های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است.
- باید توجه داشت که فرق اساسی بین سازمان سنتی و سازمان یادگیرنده در این است که در ساختار سنتی، سازمان را به عنوان تولیدکننده کالاها و خدمات تلقی می کند و در آن کارکنان، منابع قابل هزینه محسوب می شوند؛ اما سازمان یادگیرنده، سازمان را به عنوان یک موجود زنده می بیند، جایی که تعاملات و روابط اعضای آن، سازمان را تشکیل می دهد. پس بایستی با ایجاد ویژگی های سازمان یادگیرنده، از مرز سلسله مراتب اختیارات سنتی و سازمان های افقی فراتر رفته تا سازمان، به یک سازمان متحول و پویا تبدیل گردد.
- مغز و اندیشه رهبران اندیشمند منشاء پیدایش سازمان های یادگیرنده است. مدیرانی که از فرآیند تغییر و برنامه های یادگیری مؤثر در سازمان حمایت می کنند و سیستم هایی را برای تسهیل یادگیری فراهم و افراد را به ارائه ایده های جدید ترغیب می کنند، موجب می گردند که باور و تفکر سازمان یادگیرنده در سرتاسر سازمان جاری شود و نقش مهمی را در اجرای موفق استراتژی های سازمان بخصوص در استراتژی های یادگیری و تغییر در سازمان ایفا می کنند؛ لذا بایستی برای اجرای امور سازمان، مدیران اندیشمند، دانش محور، کارآمد و دارای تفویض اختیار در رأس قرار گیرند و مبنای این انتخاب شایستگی باشد.
- سازمان ها می توانند با انتصاب مدیران توانمند و دانش محور، نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و تهدیدات را شناسایی کرده تا ضمن حفظ بقا، سازمان را به سمت پویایی سوق دهند.
- یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می یابد و به گونه ای دیگر می اندیشند و عمل می کنند و هدف از یادگیری در سازمان می تواند توسعه منابع انسانی باشد که آموزش و پرورش مستمر و مؤثر به عنوان ابزار یادگیری در توسعه منابع انسانی، منجر به یادگیری و یادگیری، منجر به بهبود عملکرد در سازمان می گردد و در نهایت توسعه منابع انسانی و بالندگی را برای سازمان فراهم می کند.

# اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

## منابع و مراجع

### منابع فارسی:

- اسکندر زاده، توحید، ۱۳۹۴، "ارائه الگویی برای دانشگاه یادگیرنده در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۱۳"، پایان‌نامه فوق‌لیسانس، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
- الوانی، سید مهدی، ۱۳۸۶، مدیریت عمومی. تهران. نشر نی.
- امیرخانی، امیرحسین، ۱۳۷۹، "طراحی و تبیین الگوی به‌کارگیری سازمان‌های یادگیرنده در جهاد سازندگی"، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- ایران زاده، سلیمان، ۱۳۸۰، جهانی‌شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان، تبریز، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- تیموری، منصور، ۱۳۹۵، "ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی استان کردستان"، پایان‌نامه دکتری، تهران، دانشگاه صنایع و معادن ایران.
- حیدری، رضوان و نجاری، رضا، ۱۳۹۱، "طراحی، تبیین و ارزیابی مدل سازمان یادگیرنده در شرکت مهندسی و توسعه نفت"، ماهنامه اکتشاف و تولید، شماره ۹۰ ص ۲۷.
- خدیوی، اسداله، ملکی، حمید، ۱۳۹۳، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، کرج، انتشارات سرافراز.
- رجب‌بیگی، مجتبی و احمدی قبانکندی، احمد، ۱۳۸۶، "بررسی چگونگی سازگاری نهاد جهاد سازندگی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده"، مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، نشر آموزش کشاورزی.
- رضایی منش، بهروز و نوربخش، مهدی، ۱۳۸۵، "عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده"، پایگاه مجلات تخصصی نور.
- سنگه، پیتر، ۱۳۹۴، پنجمین فرمان (خلق سازمان یادگیرنده)، ترجمه حافظ کمال هدایت، محمد روشن، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شفاعی، رضا، ۱۳۸۰، "موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- شیخ احمدی، شوان، ۱۳۹۳، "بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده در شرکت توزیع نیروی برق استان کردستان"، سنج، دانشگاه آزاد اسلامی.
- عامری شهرابی، محسن، ۱۳۹۴، "بررسی وضعیت دانشگاه صنایع و معادن ایران بر اساس شاخص‌های سازمان‌های یادگیرنده"، ابهر، دانشگاه آزاد اسلامی.
- فقهی فرهنگ، ناصر، ۱۳۸۸، تدوین برنامه استراتژیک سازمان، تبریز، انتشارات فروزش.
- فقهی فرهنگ، ناصر، ۱۳۹۰، مدیریت پویای سازمان، تبریز، انتشارات فروزش.
- قربانی زاده، وجه‌الله و مشبکی، اصغر، ۱۳۸۴، "طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها در شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو"، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- منتظرالفرج، رضیه، ۱۳۹۰، "الگوی استقرار سازمان یادگیرنده برای بیمارستان‌های عمومی ایران"، ویژه‌نامه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دوره هشتم، شماره ۸.
- نجف بیگی، رضا و درودی، هما، ۱۳۸۸، "ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران"، مجله مدیریت فرهنگی، سال سوم، شماره ششم.
- نژاد ایرانی، فرهاد، ۱۳۸۱، مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، ارومیه، نشر پیک سبحان.
- نکویی مقدم، محمود و بهشتی فر، ملیکه، ۱۳۸۹، سازمان‌های یادگیرنده، نشر معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.

منابع لاتین:

- Argyris, C. & Schon, D. (1996), *Organizational learning: Theory, method and practice* reading, MA: Addison-Wesley.
- Chen L., D, Gillenson M., L, Sherrell, D., L. (2002), *Enticing online consumers: an extended technology acceptance perspective*, *Information & Management*, 39, 705-719.
- Collie, David R., 2002. "Multilateral Trade Liberalisation, Foreign Direct Investment and the Volume of World Trade," *Cardiff Economics Working Papers E2010/4*, Cardiff University, Cardiff Business School, Economics Section.
- Hodkinson, P. (2006). *Towards universities as learning organizations*. *The learning organization*, 5, 228-238.
- Kumar, N. and Idris, K. (2006). *An examination of educational institutions' knowledge Performance Analysis, implications and outlines for future research*. *The Learning Organization*, 13 (1), 96-116.
- Lin, Hsieny. (2004). *A Study of Learning Organization and Faculty Development in higher education*. *Umipro. DAL- A65102*. P 430. Aug.
- Senge, Peter M. (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organization". *Sloan Management Review*. Fall, pp. 724-749.
- Sharman, Christopher call. (2005). *Leadership and the learning organization*. UMI Proquest Digital Dissertation, State university of New York Empire state college.
- Starkey, K. (1996), *How Organizations Learn*, International Thomson Business Press, London.