

## ویژگی های سازمان یادگیرنده ( بررسی دیدگاه پیتر سنگه )

اکرم احمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک منابع انسانی دانشگاه تهران، تهران، ایران

مدیر امور پژوهش و کنفرانس های موسسه پژوهشی مدیریت مدیر

Ak.ahmadi@ut.ac.ir

### چکیده

1 اداره سازمانها در دنیای پر جنب و جوش و بی اندازه رقابت آمیز ، رو به پیچیدگی و دشواری می گذارد . در این شرایط راه حل های گذشته دیگر پاسخگوی مسئله های امروزی نیست . پس «آموختن به قصد حل مسئله» و «یادگیری با هدف توسعه» به دستور کار سازمان ها تبدیل شده است ، تا در حال حاضر که استفاده از قواعد و فرمول های از پیش تعیین شده راهگشا نیست ، فرصت هایی برای رفع نیازهای فوری به کمک یادگیری و رشد وجود داشته باشد .

امروزه دیگر سازمانهای بزرگ و پیچیده ای که دهه های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. سازمانهای بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی بویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است .

بنابراین، سازمانهایی موفق تر هستند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبای یادگیرنده. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمانها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگرفته آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. در مقاله حاضر، ضمن تعریف سازمان یادگیرنده و مشخص ساختن ویژگیهای اصلی آن، سعی می‌شود که عواملی (مانند استراتژی، مدیریت، فرهنگ و...) را که در ایجاد، شکل‌گیری و رشد چنین سازمانی موثر است، معرفی کرده و سپس یادگیری سازمانی یا به عبارت دیگر، ابعاد و انواع یادگیری‌هایی که در سازمان امکان پذیر است تشریح می‌گردد و به ذکر نمونه هایی از تحقیقات مرتبط در سازمان ها پرداخته می‌شود.

**کلید واژه ها :** سازمان یادگیرنده ، پیتر سنگه ، یادگیری سازمانی، تغییرات جهانی

### ۱. مقدمه

سازمان‌ها در یک محیط به شدت رقابتی، و آشفته جهانی هستند که نیاز به توانایی برای انطباق، تغییر، و بهبود به منظور توسعه مزیت رقابتی دارند (Weldy & Gillis, 2010). از این رو تغییر در سازمان‌ها به واسطه استدلال‌هایی مثل تغییر فناوری، گرایش‌های ارتباطی جدید، قوانین نوپا و جنبه‌های اجتماعی و محیطی جدید، امری اجتناب‌ناپذیر است (Shah, 2010). سازمان‌ها باید جهت افزایش قدرت رقابت و قابلیت‌های همپایی با تغییرات و در نهایت حفظ موقعیت خود، در زمینه اجتماعی، از نظر ساختاری متحول شده و از نظر استراتژی نیز تغییر کنند. مدیران لازم است با شناخت تحولاتی که در محیط آن‌ها می‌گذرد به تجدیدنظر و تطبیق وضعیت خود با تحولات مزبور بپردازند و بر ادامه روند فعلی خود آن قدر پافشاری نکنند که بیم آن باشد که برای آینده چیزی برای عرضه کردن نداشته باشند (شریعتمداری و توانگر، ۱۳۹۰). مدیران سازمان‌های عصر کنونی و آینده نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به‌کارگیری برنامه‌های تغییر را دارا باشند ممکن است پذیرش هر تغییری که در محیط سازمان جریان می‌یابد مطلوب نظر مدیران نباشد ولی رویارویی با بسیاری از این تغییرات اجتناب‌ناپذیر است و افراد و سازمان‌ها باید سعی کنند به گونه‌ای خود را با تغییرات وارده هماهنگ ساخته و بیشترین استفاده را از موقعیت‌های پیش‌آمده ببرند. (اورک و درویش پور، ۱۳۸۸) علیرغم افزایش نیاز به درک و مشاهده‌شده تغییر و تلاش‌هایی در اجرای تغییر سازمانی برآورد شده است که حداقل دو سوم تلاش‌های تغییر سازمانی به نتیجه مورد نظر نمی‌رسد یا تغییر مورد حمایت قرار گرفته را افزایش و ترویج نمی‌دهد (Hendrickson, Gray, 2012).

به همین جهت اجرای موفق تحول در سازمان‌ها یکی از چالش‌برانگیزترین فعالیت‌های مدیریتی را تشکیل می‌دهد (Kuntz & Gomes, 2012). یکی از ضروریات انکارناپذیر برای موفقیت در ایجاد این تغییرات، وجود آمادگی برای تغییر است که در بسیاری از موارد توجه کافی به آن نمی‌شود (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). میزان موفقیت و پایداری تغییرات اجرایی شدیداً بر آمادگی پذیرش تغییر از سوی نیروی کار، فرصت مشارکت و توسعه صلاحیت‌های مربوطه برای حفظ پیاده‌سازی محتمل هست (Kuntz & Gomes, 2012). آمادگی برای تغییر زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای باشد که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن، باشند (پاک نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

آمادگی کارکنان برای درک تغییر، نگرش‌ها و باورهای مثبتی را در مورد نیاز به تحول سازمانی منعکس نموده و هدف حمایت فرایندهای تحول را مشخص می‌نماید. (Kuntz & Gomes, 2012). افراد به شکلی فعال محیط خود را درک کرده و تحت تأثیر ادراکات خود قرار می‌گیرند نه تحت تأثیر واقعیت‌های عینی. تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد سازمان صورت گیرد و تغییر فردی شکل نمی‌گیرد مگر آنکه فرد برای آن آمادگی داشته باشد (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹) افرادی که این توان را در خود می‌بینند، واکنش به تغییر و تحولات سازمانی نشان دهند و سطح دانش شغلی بالایی را نشان دهند، بیشتر فعالیت‌های تغییر و تحول را پذیرا خواهند بود (Kuntz & Gomes, 2012). عامل کلیدی تغییر، یادگیری است و یادگیری کلید کاهش مقاومت در مقابل تغییر است (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). در همین راستا یادگیری سازمانی، فعالیت بلندمدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می‌سازد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۹). سازمان‌ها در سرعت بالای تغییر در بازار امروز در حال رویارویی با نیاز به داشتن کارکنانی هستند که می‌دانند چگونه یاد بگیرند و می‌توانند به سرعت مجدداً تجهیز شوند

و برای چالش‌های جدید آماده شوند (Ho, 2011). سازمان‌ها از طریق یادگیری می‌توانند همواره وضعیت خود را نسبت به تغییرات محیطی پویاتر کنند و در مقابل ایجاد تغییر مهیاتر باشند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۰).

پژوهشگران و دست‌اندرکاران به طور یکسان بر نیاز سازمان‌ها به عاملی تحت عنوان سازمان‌های یادگیرنده، برای پرورش محیطی که در آن تمام اعضا به طور مداوم یاد می‌گیرند و اقدام به افزایش دانش اعضای سازمان به منظور بهبود عملکرد سازمانی دارند، تاکید می‌کنند (Weldy & Gillis, 2010). سازمان یادگیرنده را می‌توان به عنوان یک سازمان که دارای آرمان‌های والا، فعال، مربوط به آینده، استراتژیک، زنده و سازگار بیان کرد (Alas et al, 2012). همچنین، سازمان یادگیرنده سیستم‌هایی فراهم آورده که ظرفیت کلی سازمان برای رشد و یادگیری مداوم را می‌افزاید (پاک نژاد و همکاران، ۱۳۹۰) سطوح یادگیری در سازمان یادگیرنده ادغام تمام سطوح یادگیری فردی، تیمی و سازمانی است که هدف از آن بهبود و توسعه عملکرد سازمان به شکلی که بتوانند خود را با محیط ناپایدار منطبق سازند (Sudharatna, 2004). سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجه‌اند سازمان‌های دولتی، غیردولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی، همگی با تغییرات شگرفی مواجه‌اند که ذی‌نفعان گوناگون آن‌ها، انتظار آن را دارند (پاک نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

3

### تعریف سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در جهت توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می‌کند. ویژگی‌های سازمان یادگیرنده:

- تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم از کارشان؛
- در اختیار داشتن سیستم‌ها و فرایندهایی برای برقراری یادگیری و انتشار آن در سازمان؛
- ارزش قایل شدن برای یادگیری.

### تعریف یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روشها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند.

### ۱- ۲. سازمان یادگیرنده

### ۲- مفهوم سازمان یادگیرنده

طی دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، و فرهنگی، سازمان‌ها نیز دست‌خوش دگرگونی‌های ساختاری و بنیادی فراوانی شده‌اند. با وجود این، وجهه مشترک تمامی این دگرگونی‌ها، رشد روزافزون علم و دانش است (قهرمانی، ۱۳۸۰). در واقع سرعت و دانش، لازمه‌های موفقیت در زندگی امروز به شمار می‌آیند. از همین رو سازمان‌های

## 1<sup>st</sup> International Conference Interdisciplinary Studies in Management and Engineering

14 March 2019 - University Of Tehran

با مجوز شماره  
۱۶/۷۶۰۷۷  
وزارت علوم تحقیقات و فناوری

یادگیرنده با تلفیق این موارد توان رقابتی شکست‌ناپذیری برای خود فراهم می‌آورند. البته سرعت بیشتر به معنای شتاب زدگی نیست. یادگیری سریع‌تر مستلزم تمهید راه‌های یادگیری ساده‌تر و کارآمدتر و بهره‌گیری بهتر از فرصت‌هاست. یادگیری سریع‌تر حتی ممکن است در مواردی به دلیل توجه به امری مهم‌تر، متضمن فرایندی کندتر ولی توأم با تفکر بیشتر باشد. گرچه همه سازمان‌ها می‌آموزند، ولی محور فعالیت‌های تمامی آن‌ها یادگیری نیست (فیضی و قطریفی، ۱۳۸۹).

تحولات گسترده در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و تکنولوژیکی محیط که در جدول (۱) نشان داده شده است، منجر شده تا سازمان‌ها به منظور بقا و ادامه حیات، میزان یادگیری سازمانی‌شان مساوی و یا بزرگ‌تر از شرایط محیطی باشد. به عبارت دیگر اگر سازمان‌ها نتوانند به اندازه تحولات محیطی یا بیشتر از آن در خودشان ایجاد تغییر و یادگیری نمایند، بی‌شک محکوم به فنا خواهند بود (رسته مقدم و عباس پور، ۱۳۹۰).

### جدول (۱) طبقه‌بندی تغییرات محیطی

سیاسی	اقتصادی	اجتماعی- فرهنگی	تکنولوژیکی
قوانین داخلی	رقبا	روندهای جمعیت شناختی	فناوری اطلاعات
کشمکش قواعد بین‌المللی	تأمین کنندگان	سبک زندگی	اینترنت
فعالیت‌های اتحادیه	نرخ‌های تبادل	تغییر کمیت و کیفیت نیروی کار	تولیدات و فرآیندهای نوین
موافقت‌نامه های بازرگانی	حقوق و دستمزد	تحركات اجتماعی	تغییر در حمل‌ونقل
(ایدئولوژی) دولت‌ها	سیاست‌های اقتصادی و مالی	دغدغه‌های اخلاقی و محیطی	نفوذ رایانه

(رسته مقدم و عباس پور، ۱۳۹۰ به نقل از Jamali, 2005)

تغییرات فوق به نوبه خود منجر به تغییر رویکرد مؤلفه‌های سازمانی شده است (جدول ۲). به طوری که به زعم برخی محققان، سازمان‌ها جهت حفظ بقا و پیشرفت در محیط کسب‌وکار پویای امروزی روزافزونی نیاز دارند تا به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. توانایی سازمان در یادگیری سریع‌تر و دادن پاسخ‌های زودتر از رقبای به تغییرات محیطی، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌های امروزی هست (رسته مقدم و عباس پور، ۱۳۹۰).

### جدول (۲) تغییر رویکرد به مؤلفه‌های سازمانی

کانون توجه رویکرد قدیم	کانون توجه رویکرد جدید
سازمان بوروکراسی	سازمان یادگیرنده
حفظ بقا و ادامه حیات	تعالی سازمانی
کمیت و کارایی	کیفیت و نوآوری
کاهش هزینه‌ها	خلق ارزش
استانداردسازی و تولید انبوه	مشتری‌گرایی
ثبات	انعطاف‌پذیری و پاسخگویی
استراتژی‌های قابل پیش‌بینی	استراتژی‌های غیر قابل انتظار
تکنولوژی همگرا	تکنولوژی واگرا
مدیریت از بالا	خودکنترلی (جوامع خود سازمان دهنده)
دانش برای سودآوری	دانش برای نوآوری و پاسخ به محیط
دارایی‌های مالی و فیزیکی	دارایی‌های غیرمالی و ناملموس
سازمان ساختارگرا	اشفتگی محیطی و سازمانی

(رسته مقدم و عباس پور، ۱۳۹۰ به نقل از Savage, 2000)

5

### تاریخچه سازمان یادگیرنده

نظریه سازمان‌های یادگیرنده، اساساً با تکمیل نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته و به همین علت، محققین متعددی در شکل‌گیری آن نقش داشته‌اند. به اقرار تمامی صاحب‌نظران، نظریه‌پرداز اصلی سازمان یادگیرنده «پیتر ام. سنگه» از دانشگاه MIT بود. سنگه در ۱۹۹۰ مقاله‌ای تحت عنوان «کار جدید رهبر؛ ساختن سازمان‌های یادگیرنده» منتشر کرد. سپس در همان سال، کتاب «فرمان پنجم، هنر و مهارت سازمان یادگیرنده» را به رشته تحریر درآورد و در آن، نظریه خود را در خصوص سازمان یادگیرنده، به طور مبسوط شرح داد. سازمان یادگیرنده بیش از آن که یک نظریه یا مدل سازمانی باشد، انعکاس دهنده نوعی تفکر و بینش در مورد کار، انسان، سازمان و مدیریت بوده و برآیند تمام تأکیدی است که بر اهمیت و ضرورت آموزش همه‌جانبه و مستمر کارکنان و نقش بی‌همتای چنین آموزش‌هایی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی صورت گرفته است (یوسفی و ذهبیون، ۱۳۸۹). مک کیل و اسلوکام چهار مدل سازمانی را توصیف کرده‌اند، سازمان‌هایی که می‌دانند، سازمان‌هایی که درک می‌کنند، سازمان‌هایی که فکر می‌کنند و سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند یا همانا سازمان‌های یادگیرنده. گرچه، سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند رویکرد شفاف‌تری به تغییر دارند، به نظرمی رسد تغییرات آن‌ها و یادگیری‌شان از تغییرات، به عنوان جزیی از ارزش‌های فرهنگی و ساختاری‌شان باشد. در این نوع سازمان، تغییر به عنوان درون داد یادگیری است. علاوه بر این، چنین سازمانی فرصت‌های برای توسعه بهسازی فردی کارکنان به وجود می‌آورد و یک رابطه شفاف و دائمی را با مشتریان خود ایجاد می‌کند (آراسته و عنایتی، ۱۳۸۸). سازمان یادگیرنده موانع ساختاری یادگیری را حذف می‌کند، ساختارهای توانمندسازی ایجاد می‌کند و ارزیابی یادگیری و توسعه را امکان‌پذیر می‌سازد. چنین سازمانی بر رهبری تکیه می‌کند که به افراد برای یافتن مقصد، حذف موانع و مشکلات شخصی و ایجاد ساختارهای تسهیل‌کننده یاری رسانده و به آن‌ها بازخورد داده و منافع

## 1<sup>st</sup> International Conference Interdisciplinary Studies in Management and Engineering

14 March 2019 - University Of Tehran

با مجوز شماره  
۱۶/۷۶۰۷۷  
وزارت علوم تحقیقات و فناوری

حاصل از یادگیری را نشان می‌دهد. به این ترتیب سازمان یادگیرنده ساز و کارهایی را ایجاد کرده و فراهم می‌سازد که فرایند یادگیری سازمانی را توسعه می‌دهند. یادگیری اثربخش دارای ویژگی‌های تدریجی، فشرده، فوری و عملکردی است (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). سازمانی که قصد دارد به صورت «سازمان یادگیرنده» درآید، باید قادر باشد ایده‌های جدیدی ارائه دهد و برای مشکلات سازمان راه‌حل‌های آزمایش نشده و جدیدی بیندیشد؛ و به طور کلی، «خلاق» باشد. به هر حال، برای اینکه سازمانی یادگیرنده شود، فقط خلاقیت کافی نیست. سازمان یادگیرنده باید نسبت به ایده‌های جدیدی که ارائه شده‌اند عکس‌العمل نشان دهد، ایده‌ها را ارزیابی کند و روش‌هایی را که مناسب نیستند رد کند. سازمان‌هایی که چنین دیدگاهی دارند، آمادگی تغییر در رفتار دارند. باید در نظر داشته باشیم که سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مداوم و پیوسته با محیط خود در ارتباط باشد؛ و به محیطی که در آن عمل می‌کند پاسخ دهد (بیک زاد و همکاران، ۱۳۸۹).

### ۴- عوامل موثر در سازمان یادگیرنده

حال سوالی که مطرح می‌شود چگونگی پیاده سازی چنین مفهومی در سازمان است. برای پاسخ دادن به این سوال لازم است عوامل موثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی معرفی و بررسی شوند. این عوامل عبارتند از:

توانمندسازها: توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را در تبدیل به یک سازمان یادگیرنده یاری می‌کنند. - محیط: اگر تمامی عوامل توانمندساز مهیا باشد اما محیط لازم برای رشد سازمان یادگیرنده وجود نداشته باشد، تمامی کوششها بی‌ثمر و یا لاقط کم اثر خواهند بود. در ادامه به بررسی هر کدام از عوامل گفته شده می‌پردازیم.

#### ۴-۱ توانمندسازها

ممکن است عوامل توانمندساز در مدل‌ها و نگرشها و شرایط مختلف متفاوت باشند، اما چهار عامل ذیل به صورت عمومی وجود دارند:

- استراتژی‌ها و سیاستها؛ - رهبری (مدیریت)؛ - مدیریت بر افراد (فرآیندهای منابع انسانی)؛ - فناوری اطلاعات.

۴-۱-۱ استراتژی‌ها و سیاستها: با اتخاذ سیاستهای عمدی و آگاهانه، یادگیری آگاهانه می‌شود. در واقع مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح اشتیاق و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد. این امر باید در چشم انداز و استراتژی‌ها متجلی گردد. در واقع در چنین سازمانی یادگیری باید تبدیل به ارزش شود و بیانیه ارزشها پشتوانه چنین ارزشی است. همه ساله پیام یادگیری باید در گزارشها و پیام مدیریت به کلیه کارکنان متجلی شود. برای مثال، شرکت «نوکیا»، امر یادگیری را در بیانیه ارزشها گنجانده است.

#### ۴-۱-۲ رهبری:

رفتار و اعمال رهبران و مدیران سازنده فرهنگ است. رهبر یک سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگیهایی باشد که مشوق و فرهنگ ساز یادگیری باشد.

برخی از این ویژگیها عبارتند از:

- داشتن دید چشم انداز؛ - ریسک‌پذیر؛ - توانمندساز؛ - ذهن باز و روشن؛ - مربیگری دیگران؛ - فراگیر.



شکل شماره ۱: نقش های رهبری

### ۳-۱-۴ مدیریت افراد (فرایندهای منابع انسانی):

افراد در سازمانها هر روزه درگیر عملیات جاری هستند، فرایندها و عملیات جاری موسسات باید حامی و مشوق یادگیری باشند. برای مثال برنامه‌های توسعه و ضوابط ترفیع باید در جهت یادگیری طراحی گردند. البته چنین روشهایی نیازمند تغییرات فرهنگی نیز می باشند.

نمونه‌هایی از این گونه فرایندها عبارتند از:

- مدیریت کارایی و بازخور؛ - برنامه‌های یادگیری؛ - نقشها و انتخابها؛ - مدیریت مسیر شغلی؛ - پاداش؛ - مدیریت منابع.

### ۴-۱-۴ استفاده از فناوری اطلاعات:

فناوری اطلاعات یکی از مهمترین و موثرترین توانمندسازها در سازمانهای یادگیرنده است. به طوری که می‌توان ادعا کرد حتی در صورت وجود سایر توانمندسازها، بدون فناوری اطلاعات تحقق سازمان یادگیرنده ناقص و یا غیر ممکن خواهد بود.

سازمانهای یادگیرنده نیازمند حداقلی قابلیت‌های زیر هستند:

- هوش و حافظه سازمانی جهت حفظ و نگهداری و انتشار دانش و تجربه؛

- امکانات همکاری، هماهنگی و کار تیمی و رای مرزهای جغرافیایی و حتی زمانی؛

- برقراری ارتباط جهت تبادل پیام، فایل‌ها و...؛

- ایجاد، بازیابی و ارایه اطلاعات بهنگام.

تمامی قابلیت‌های اشاره شده و بسیاری از قابلیت‌های دیگر مورد نیاز، توسط فناوری اطلاعات قابل تحقق هستند. وجود پایگاه‌های دانش، گروه افزارها، سیستم‌های پست الکترونیک، و سایر ابزارها به این مهم کمک می‌کنند. بسیاری از سازمانهای یادگیرنده با به کارگیری این ابزارها توانسته‌اند تحولات چشمگیری به وجود آورند. ثبت آمار و اطلاعات مختلف، یافته‌های علمی، تجارب به دست آمده در حین عمل، انواع تخصص‌ها و متخصصان و بسیاری از اطلاعات حیاتی دیگر که سازمان را در محیط و در مقابل رقبا مجهز می‌سازد از این دست هستند. برای مثال، می‌توان از سیستم اروینگ (Earwing)، در شرکت کامپیوتری ICL که سیستم مربوط به جامعه تخصصی با ۱۵۰۰ عضو است و

یا شبکه واکنش سریع (Rapid Response Network) در شرکت مشاوره‌ای مکنزی و یا سیستم به اشتراک گذاری اطلاعات و تجارب در موسسه «پرایس واترهاوس» نام برد.

### ۴-۲ فرهنگ و فضای حامی یادگیری

اگر تمامی عوامل ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم باشد اما فرهنگ لازم وجود نداشته باشد ایجاد سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود بعضی از شاخصه‌های فرهنگی عبارتند از:

- ارزش‌ها و باورها: در برگزیده ارزشهای حامی یادگیری است که در ارتباطات سازمانی به طور مرتب از آن یاد می‌شود، یادگیری وارد مکالمات و زندگی کاری افراد می‌شود، افراد مسئولیت یادگیری خود را به عهده می‌گیرند و آزادند تا مفروضات را زیر سوال ببرند و بدون ترس از اتهام اشتباه کنند.

- زبان: تغییر لغات و زبان در جهت حمایت از یادگیری برای مثال تغییر واژه‌های آموزش به یادگیری، سرپرست به مربی و نظایر آن.

- گفتار و رفتار افراد سطح بالا: پیامها، توقعات و رفتار مدیران ارشد بیان کننده آن چیزی است که برای سازمان حیاتی است. افراد از این گفتارها و پیامها آن چیزی را که لازم است جهت رفتار خود دریافت می‌کنند، لذا توجه و تمرکز مدیران ارشد بر یادگیری بسیار ضروری است.

- اختصاص زمان و پول: تعهد به اختصاص زمان و پول یک نکته مهم در فرهنگ سازی است. پاسخ به این پرسش که آیا منابع صرف شده برای یادگیری هزینه تلقی می‌شوند یا سرمایه گذاری، بسیار حیاتی است. سرمایه گذاریهای مربوط به یادگیری باید جزو اولویتها باشند.

- قدرت مالکیت: یادگیری چیزی است که همگان مالک آن هستند و اختصاص به شخص یا واحد خاص ندارد. غرور و پیش داوری: بزرگترین موانع یادگیری سازمانی، سیاست بازی، غرور، ایجاد امپراتوری و استفاده از اطلاعات به عنوان قدرت است. سازمانهای یادگیرنده با به اشتراک گذاری اطلاعات و تجربه، فضای سازمانی متفاوتی به وجود می‌آورند. برای مثال از فرهنگ و فضای حامی یادگیری، فرازهایی از فرهنگ سازمانی شرکت Laboratories Buckman نقل می‌شود:

- به هر کس امکان دسترسی به پایگاه دانش شرکت داده شده است؛

- به هر کس اجازه داده می‌شود تا دانش و تجربه کسب شده خود را وارد سیستم کند؛

- فرصتهای نامحدود برای توسعه افراد وجود دارد؛

- هر کس می‌تواند در به اشتراک گذاری اطلاعات و بحث درباره بهترین روشها (best practices) مشارکت کند.

### ۵- یادگیری

یادگیری از سه بعد مورد توجه قرار می‌گیرد:

- سطوح یادگیری؛ - انواع یادگیری؛ - مهارتهای یادگیری.

۵-۱ سطوح یادگیری: یادگیری در سه سطح، یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی مطرح می‌شود.

#### ۵-۱-۱ یادگیری فردی:

افراد، واحد تشکیل دهنده تیمها و سازمانها هستند، پیتز سنگه (۱۹۹۰) تاکید می‌کند:



سازمان‌ها از طریق افراد یاد می‌گیرند البته یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمی‌کند اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی‌شود.

Argyris & Schon بیان داشته‌اند:

«یادگیری فردی ضروری است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست.» طبق نظر «جان ردینگ» [۲] «یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت‌های محوری و آماده سازی همگان بر روی آینده نا مشخص ضروری می‌باشد.» و نهایتاً اینکه: تعهد هر فرد به یادگیری و همچنین توانایی یادگیری او برای سازمان حیاتی است. روش‌های یادگیری فردی عبارتند از: - کتابها و سایر مستندات؛ - مربیگری دیگران؛ - دوره‌ها، کلاس‌ها و سمینارها؛ - تفسیر تجربه یادگیری از آن؛ - خود یادگیری؛ - با مدیریت سطحی؛ - یادگیری از همکاران؛ - یادگیری از راه رایانه؛ - سایر روشها. برنامه توسعه شخصی (Self Development Plan) یکی از روشهای بسیار مهم یادگیری فردی است که نه تنها منافع سازمان بلکه آینده کاری فردی را نیز تضمین می‌کند. نقش مدیریت منابع انسانی در این زمینه حائز اهمیت فراوان است. طبق تحقیقات بعمل آمده بعضی از استراتژی‌های مهم یادگیری فردی به شرح زیر می‌باشند:

خود توسعه یافتگی (توسعه شخصی)؛ - مدیر به عنوان معلم؛ - گردش شغلی؛ - مرشدگری؛ - مربیگری؛ - وظایف ویژه.

### ۲-۱-۵ یادگیری تیمی:

در سازمانهای پیچیده امروز تیم‌ها اهمیت بیشتری می‌یابند. یادگیری تیمی به این معنا است که تیم‌ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند، متفکرین زیادی از جمله «سنگه» و «پاولوسکی» به اهمیت یادگیری تیمی خصوصاً به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند.

«پاولوسکی» یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته تاکید می‌کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود. (Michael, Marquard, 2002).

بتر سنگه نیز یادگیری جمعی را فرایندی می‌داند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه یافته و به گونه‌ای هم‌سو می‌شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعا طالب آن بوده‌اند. (Michael, Marquard, 2002).

این نوع یادگیری به یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم انداز مشترک است اما در عین حال قابلیت‌های شخصی، رکنی اساسی است چرا که تیم‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند.

چشم انداز مشترک به هم‌سو شدن منجر می‌گردد که مسئله اصلی این نوع یادگیری است.

تیم‌ها یاد می‌گیرند که از تجارب خود بیشتر بیاموزند، به رویکردهای جدیدی برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند.

### ۳-۱-۵ یادگیری سازمانی:

چگونه می‌توان مطمئن شد که یادگیری انفرادی و تیمی برای تامین منافع همگان و کل سازمان انجام شده است؟ ممکن است علی رغم تمامی توانمند سازها و فرهنگ حامی و یادگیری فردی و تیمی، سازمان به عنوان یک کل یاد نگرفته باشد. توانایی کسب بصیرت از تجربه، جوهر یادگیری است.

## 1<sup>st</sup> International Conference Interdisciplinary Studies in Management and Engineering

14 March 2019 - University Of Tehran

با مجوز شماره  
۱۶/۷۶۰۷۷  
وزارت علوم تحقیقات و فناوری

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرتها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضاء سازمان حاصل می‌شود. یادگیری سازمانی برپایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند سیاستها، استراتژی‌ها و مدل‌هایی بر روی ذخیره دانش متکی است. افراد و گروه‌ها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی محقق می‌شود آرگریس (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند. (1997) (Probst and Buchel) یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کنند:

«توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزشهای سازمان به طوری که مهارتهای جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود.» (Michael, Marquard, 2002).

بنا بر این تعریف، ویژگیهای فرایند یادگیری سازمانی عبارتند از:

- تغییر در دانش سازمانی؛ - افزایش محدوده‌های ممکن؛ - تغییر در ذهنیت افراد.

«باب گانز» یادگیری سازمانی را چنین تعریف کرده است:

«کسب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های بهبود بخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان (باب گانز، ۱۳۷۸).

بعضی از نکات اساسی و پایه‌ای یادگیری سازمانی عبارتند از:

۱- ساختارها: باید ساختارهایی تعریف شوند که براساس آن دانش و آموخته‌ها در سطح کل سازمان به اشتراک گذاشته شود. در این رابطه سازمان ماتریسی می‌تواند کمک کننده باشد. این نکته نیز حائز اهمیت است که مسئولیت یک شخص ارشد و قابل احترام به عنوان مدیر یادگیری (Chief Learning Officer = CLO) نقش اساسی خواهد داشت.

### ۳- تطبیق پذیر با تغییرات

#### ۴- الگوبرداری: خصوصاً در زمینه بهترین روش‌ها.

طبق تحقیقات به عمل آمده بعضی از استراتژی‌های مهم یادگیری سازمانی عبارتند از:

- برنامه ریزی استراتژیک؛ - کنفرانس از راه دور؛ - الگوبرداری؛ - جلسات؛ - یادگیری از طریق عمل؛ - نرم افزارهای جمعی؛ - کارگاه عملی؛ - کارت ارزیابی شرکت؛ - ساختارهای یادگیری موازی؛ - تیم‌های چند وظیفه‌ای.

#### ۲-۵ انواع یادگیری:

یادگیری می‌تواند انواع مختلف داشته باشد اما هیچ کدام به طور کامل مستقل از یکدیگر نیستند. هر فرد، تیم و یا سازمان می‌تواند همزمان بعضی یا تمام این روشها را به کار گیرد.

#### ۱-۲-۵ یادگیری انطباقی:

در این مرحله، فرد، تیم و یا سازمان از تجربه و بازتاب آن یاد می‌گیرد:

«جان براون» مدیر بریتیش پترولیوم (BP) فلسفه خود را درباره یادگیری انطباقی چنین بیان می‌کند: (Michael, Marquard, 2002).

هرگاه عملی را مجدداً انجام می‌دهیم، باید حتماً آن را بهتر از دفعه قبل انجام دهیم،...»

### ۲-۲-۵ یادگیری آینده نگر:

این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان از آینده می‌آموزد یعنی تعریف بهترین فرصتهای آینده و کشف راههایی برای دستیابی به آن. رویکرد شرکت «رویال داچ شل» به یادگیری عبارت است از: «برنامه‌ریزی به عنوان یادگیری» بدین معنا که رویکرد و تفکر درباره آینده اعم از پیش بینی یا خلق آن به ما می‌آموزد که امروز چه باید بکنیم، در واقع آینده سازنده فعالیت‌های امروز است (Michael, Marquard, 2002). برای مثالی در مورد این نوع یادگیری می‌توان به تجربه شرکت نفتی «شل» اشاره کرد. یادگیری آینده نگر این شرکت را برای اکتفا به قیمت نفت آماده کرده بود. شرکت «شل» تنها شرکت نفتی بود که از نظر سازمانی، مهارتها و منابع برای چنین شرایطی مهیا بود. در مقایسه این نوع یادگیری با یادگیری انطباقی می‌توان گفت: که یادگیری انطباقی جنبه سازگاری داشته و بیشتر برای غلبه بر مشکل به کار می‌رود در حالی که نوع آینده نگر، جنبه مولد و خلاق داشته و سازمان را به غایت توانمند می‌سازد چرا که اعضای سازمان در یادگیری بیشتر حالت فعال (Proactive) و خلاق خواهند داشت.

### ۳-۲-۵ یادگیری از راه عمل:

یادگیری از راه عمل در برگزیده مسایل واقعی بوده و برکسب دانش و پیاده‌سازی راه‌حل در عمل تمرکز دارد. این نوع یادگیری روشی است برای تسریع در یادگیری و برخورد موثر در رویارویی با شرایط مشکل و واکنش موثر نسبت به تغییرات و به عنوان یک فرایند تیم‌ها را درگیر می‌کند. در هنگام حل مسئله واقعی یادگیری به صورت موثر و کارآ حاصل می‌شود. یادگیری از راه عمل، در برگزیده ۶ جزء مستقل و متعامل است: الف- مسئله یا چالش پیش‌رو؛ ب- تیم یا گروه یادگیرنده؛ ج- مربی یادگیری؛ د- پرسش بصیرانه و شنیدن فعال؛ ه- اقدام؛ و- تعهد به یادگیری. این نوع یادگیری برپایه چرخه کامل یادگیری بنا شده است. برای مثال می‌توان به تجربه وسیع جنرال الکتریک اشاره کرد که جک ولش مدیرعامل وقت آن شخصاً درگیر آن بود. «جیمز تونل» مدیر وقت آموزش این شرکت اظهار داشت: «یادگیری از راه عمل برای تبدیل شدن شرکت به یک سازمان یادگیرنده بسیار محوری و اساسی بوده است». (Michael, Marquard, 2002).

### ۴-۲-۵ دیدگاه دو متفکر:

الف) «گریس آرگریس»

آرگریس یادگیری را در سه گروه طبقه بندی کرده است:

۱- یادگیری یک حلقه‌ای (Single Loop Learning) (شکل شماره دو)

این نوع یادگیری سعی در حل مشکلات موجود و رفع عدم تطابق و هماهنگی کارها و نتایج آنها به صورت ساده از طریق

تغییر در کارها دارد. از مشکلات بنیادین چشم پوشی می کند و اهداف ، استراتژی ها و ارزش ها را صحیح نموده و سعی در حفظ وضع موجود می نماید. در نهایت افراد و سازمان ها یاد می گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و با شرایط خود تطبیق دهند.

### Single Loop Learning

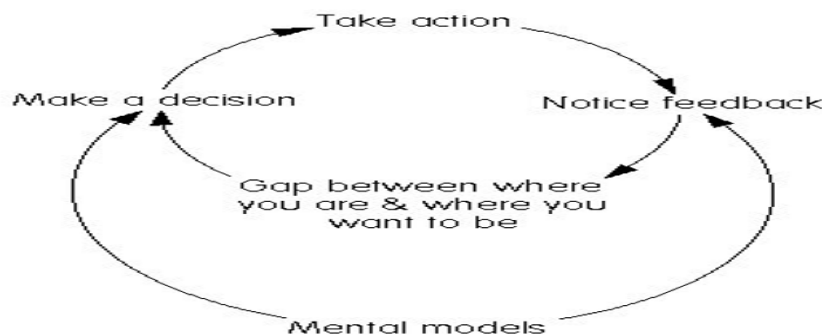


شکل شماره ۲: یادگیری تک حلقه ای

### ۲- یادگیری دو حلقه ای (Double Loop Learning) (شکل شماره سه)

در این نوع یادگیری، افراد علاوه بر کشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرایندها، سیاستها و اهداف را نیز مورد سوال قرار داده و به اصلاح آن می پردازند. این نوع یادگیری نه تنها واقعیت های قابل مشاهده بلکه علت آنها و حقایق در پس آنها را نیز مورد سوال قرار می دهد.

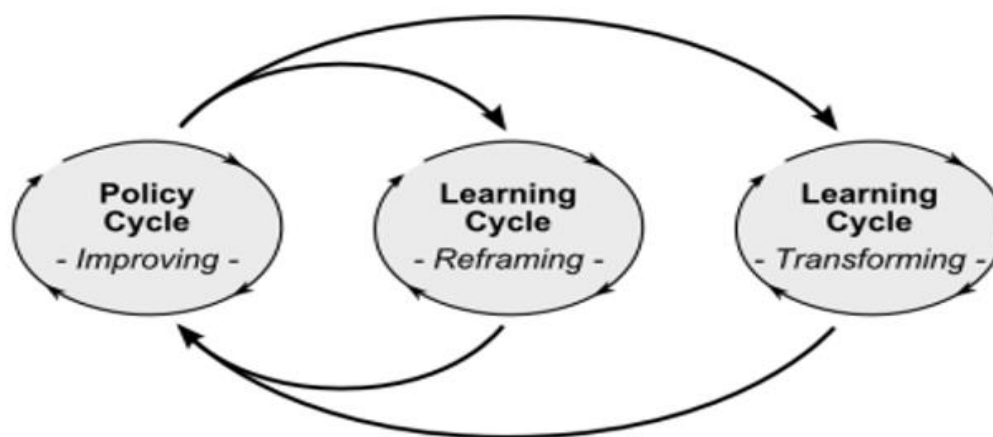
### Double Loop Learning



شکل شماره ۳: یادگیری دو حلقه ای

### ۳- یادگیری سه حلقه‌ای (شکل شماره چهار)

این نوع یادگیری را می‌توان یادگیری یادگرفتن نامید. در واقع این نوع یادگیری در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاستها، ساختارها، سیستم‌ها و تکنیکها در مواجهه با تغییر مداوم فرضها درمورد خود و محیط قرار داشته و قادر است که سیستم‌های سنتی ریشه دوانده را که مبنای ارزشها هستند.



13

شکل شماره ۴: یادگیری سه حلقه‌ای

این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانها به خوبی یاد بگیرند چگونه یادگیری یک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند.

ب) پیتر سنگه:

پیتر سنگه چهار عنصر اصلی یادگیری را به شرح زیر تعریف می‌کند:

- اقدام: انجام یک وظیفه در قالب چهارچوب تجربه؛

- بازتاب: مشاهده گر اعمال و افکار خود بودن، کالبد شکافی کارهای انجام شده؛

- ارتباط: خلق ایده‌ها برای اقدام و سامان دهی آنها در قالبهای جدید.

- تصمیم: تدوین رویه برای انتخاب رویکرد مناسب از میان احتمالات تولید شده در مرحله ارتباط.

سنگه این چهار عنصر را در قالب حلقه‌های یادگیری فردی و تیمی و سازمانی به کار می‌گیرد.

۳-۵ مهارت‌های یادگیری :

یادگیری موثر نیازمند چند مهارت است. بدین معنا که این مهارتها، ظرفیت و استعداد شخص را برای یادگیری موثرتر و بهتر ارتقاء می‌دهند. اهم این مهارتها عبارتند از:

- تفکر سیستمی؛ - مدل های ذهنی؛ - تسلط فردی؛ - خودیادگیری؛ - گفتگو.

### ۱-۳-۵ تفکر سیستمی:

آلبرت اینشتین گفته است

"بدون تغییر در الگوی اندیشه، قادر نخواهیم بود که مسایلی را که با الگوهای امروز فکر خود ایجاد کرده ایم، برطرف سازیم." تفکر سیستمی با تغییر در اندیشه و فکر سر و کار دارد. جهان پیچیده شده است، مجهولات بیشتر از داده ها است و راه حل‌های متعدد پیش رو است. در گذشته یادگرفته بودیم که برای فهم و درک مسایل و پدیده های پیچیده، آنها را به اجزاء تبدیل کنیم اما هزینه‌های پنهان و سنگین این نگرش از دست دادن کل (تصویر بزرگ) بود و البته برای دیدن تصویر کلان سعی می کردیم قطعات منفصله را به هم بچسبانیم که مانند به هم متصل کردن قطعات یک آینه شکسته بی حاصل است. درمقابل این تفکر (روش تحلیلی)، نگرش سیستمی کمک می کند که الگوهای کلان (تصویر بزرگ) را ببینیم و توان ما را برای تغییر آن بهبود می بخشد. روشی است برای روابط متعامل میان اجزاء که رفتار کل را می سازند و نه یک زنجیره به هم متصل از اجزاء. برای اینکه سیستمی را قادر سازیم که به گونه ای اثربخش عمل کند باید آن را بفهمیم یعنی بتوانیم رفتار آن را توضیح دهیم و این مستلزم آگاهی از کارکرد و نقش آن سیستم در سیستم بزرگتر است. نگرش سیستمی چنین امکانی را فراهم می سازد.

### ۲-۳-۵ مدل های ذهنی:

مدلهای ذهنی، الگوهایی هستند در برگیرنده باورها، مفروضات و ارزشها که بر فهم ما از جهان و نحوه عمل ما اثر می گذارند. عدم آگاهی به مدل ذهنی، یادگیری را بی اثر یا کم اثر می کند.

عوامل شکل گیری مدل ذهنی عبارتند از:

- تجربه؛ - دانش کسب شده؛ - سنت، عرف و عادات؛ - فرهنگ و هنجارهای اجتماعی؛ - تاثیرات بزرگسالان در کودکی.

### ۳-۳-۵ تسلط (قابلیت های) فردی:

تسلط فردی به معنای احراز برتری بر افراد و اشیاء است. اشاره به سطح ویژه ای از تخصص دارد. همانند یک هنرمند یا صنعتگر که خود را متعهد به یادگیری مادام العمر می کند. نظامی است که طی آن فرد:

- به صورت مستمر مهارتهای خود را بهبود و تکامل می بخشد؛

- چشم انداز و دیدگاههای خود را به صورت مستمر روشن تر و عمیق تر می سازد؛

- صبر و بردباری خود را گسترش می دهد؛

- تجربیات خود را تفسیر کرده و از آنها یاد می گیرد؛

- واقعیتها را منصفانه و بی عرضانه در می یابد؛

- نگاه عمیق و بصیرانه به پدیده ها دارد.

پیتر سنگه، تسلط فردی را به عنوان بنیاد سازمان یادگیرنده می داند.

### ۴-۳-۵ خودیادگیری:

تمامی اعضای سازمان باید آگاهانه و با اشتیاق مسئولیت یادگیری خود را بپذیرند، و از آن حمایت و آن را در میان اطرافیان و زیردستان خود را تشویق کنند.

هدف کارکنان فقط ارائه کار و انجام وظایف موجود به نحو احسن نیست، بلکه یادگیری مستمر و مداوم نیز جزو وظایف آنهاست. افراد باید یادگیرند که چگونه به طور مستمر بیاموزند. و این امر نیازمند تعهد به خود یادگیری است.

### ۵-۳-۵ گفتگو:

گفتگو عالی ترین و کیفی ترین شکل ارتباط خلاقانه و دو طرفه بوده و دربرگیرنده بیشترین جستجو در افکار و عقاید و همچنین بیشترین توضیح و اظهار عقیده و بیان افکار است.

گفتگو ابزار و روش یادگیری تیمی است. دیدن کل در میان اجزاء، دیدن رابطه بین اجزاء، جستجو برای درک مدل های ذهنی و فرضهای بنیانی، بازکردن مسایل و خلق معانی مشترک از ویژگیهای آن است. برای سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی تعاریف، ویژگیها و مدلهای مختلفی پیشنهاد و ارائه شده است که هر چند در ظاهر متفاوت هستند اما در نهایت به سر چشمه واحدی مربوط می شوند.

در مطالب عرضه شده، ابتدا تعریف و ویژگیهای سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی ارائه شده و سپس چند عامل اصلی مدل سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی به صورت خلاصه معرفی شده اند. اگرچه در این مقاله استخوان بندی اصلی براساس مفاهیم مطرح شده توسط اندرو مایو بنا نهاده شده اما در جهت تکمیل مباحث، دیدگاه دو متفکر و بنیانگذار معروف در این زمینه (کریس آرگریس و پیتر سنگه) در زمینه روشهای یادگیری و انواع آن نیز اضافه شده است.

### سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

سازمان یادگیرنده:

سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در جهت توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می کند. ویژگیهای سازمان یادگیرنده:

- تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم از کارشان؛
- در اختیار داشتن سیستمها و فرایندهایی برای برقراری یادگیری و انتشار آن در سازمان؛
- ارزش قایل شدن برای یادگیری.

یادگیری سازمانی:

یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روشها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می شوند.

### ۵-۳ مهارت های یادگیری

یادگیری موثر نیازمند چند مهارت است. بدین معنا که این مهارتها، ظرفیت و استعداد شخص را برای یادگیری موثرتر و بهتر ارتقاء می‌دهند. اهم این مهارتها عبارتند از:  
- تفکر سیستمی؛ - مدل های ذهنی؛ - تسلط فردی؛ - خودیادگیری؛ - گفتگو.

#### ۵-۳-۱ تفکر سیستمی:

آلبرت اینشتین گفته است  
"بدون تغییر در الگوی اندیشه، قادر نخواهیم بود که مسایلی را که با الگوهای امروز فکر خود ایجاد کرده ایم، برطرف سازیم."  
تفکر سیستمی باتغییر در اندیشه و فکر سر و کار دارد. جهان پیچیده شده است، مجهولات بیشتر از داده ها است و راه حل‌های متعدد پیش رو است. در گذشته یادگرفته بودیم که برای فهم و درک مسایل و پدیده های پیچیده، آنها را به اجزاء تبدیل کنیم اما هزینه‌های پنهان و سنگین این نگرش از دست دادن کل (تصویر بزرگ) بود و البته برای دیدن تصویر کلان سعی می کردیم قطعات منفصله را به هم بچسبانیم که مانند به هم متصل کردن قطعات یک آینه شکسته بی حاصل است. درمقابل این تفکر (روش تحلیلی)، نگرش سیستمی کمک می کند که الگوهای کلان (تصویر بزرگ) را ببینیم و توان ما را برای تغییر آن بهبود می بخشد. روشی است برای روابط متعامل میان اجزاء که رفتار کل را می سازند و نه یک زنجیره به هم متصل از اجزاء. برای اینکه سیستمی را قادر سازیم که به گونه ای اثربخش عمل کند باید آن را بفهمیم یعنی بتوانیم رفتار آن را توضیح دهیم و این مستلزم آگاهی از کارکرد و نقش آن سیستم در سیستم بزرگتر است. نگرش سیستمی چنین امکانی را فراهم می سازد.

#### ۵-۳-۲ مدل های ذهنی:

مدلهای ذهنی، الگوهایی هستند در برگیرنده باورها، مفروضات و ارزشها که بر فهم ما از جهان و نحوه عمل ما اثر می گذارند. (شکل شماره هشت)

عدم آگاهی به مدل ذهنی، یادگیری را بی اثر یا کم اثر می کند.

عوامل شکل گیری مدل ذهنی عبارتند از:

- تجربه؛ - دانش کسب شده؛ - سنت، عرف و عادات؛ - فرهنگ و هنجارهای اجتماعی؛ - تاثیرات بزرگسالان در کودکی.

#### ۵-۳-۳ تسلط (قابلیت های) فردی:

تسلط فردی به معنای احراز برتری بر افراد و اشیاء است. اشاره به سطح ویژه ای از تخصص دارد. همانند یک هنرمند یا صنعتگر که خود را متعهد به یادگیری مادام العمر می کند. نظامی است که طی آن فرد:

- به صورت مستمر مهارتهای خود را بهبود و تکامل می بخشد؛

- چشم انداز و دیدگاههای خود را به صورت مستمر روشن تر و عمیق تر می سازد؛

- صبر و بردباری خود را گسترش می دهد؛

- تجربیات خود را تفسیر کرده و از آنها یاد می گیرد؛

- واقعیتها را منصفانه و بی عرضانه در می یابد؛



- نگاه عمیق و بصیرانه به پدیده‌ها دارد.

پیتر سنگه، تسلط فردی را به عنوان بنیاد سازمان یادگیرنده می‌داند.

### ۴-۳-۵ خودیادگیری:

تمامی اعضای سازمان باید آگاهانه و با اشتیاق مسئولیت یادگیری خود را بپذیرند، و از آن حمایت و آن را در میان اطرافیان و زیردستان خود را تشویق کنند.

هدف کارکنان فقط ارائه کار و انجام وظایف موجود به نحو احسن نیست، بلکه یادگیری مستمر و مداوم نیز جزو وظایف آنهاست. افراد باید یادگیرند که چگونه به طور مستمر بیاموزند. و این امر نیازمند تعهد به خودیادگیری است.

### ۵-۳-۵ گفتگو:

گفتگو عالی ترین و کیفی ترین شکل ارتباط خلاقانه و دو طرفه بوده و دربرگیرنده بیشترین جستجو در افکار و عقاید و همچنین بیشترین توضیح و اظهار عقیده و بیان افکار است.

گفتگو ابزار و روش یادگیری تیمی است. دیدن کل در میان اجزا، دیدن رابطه بین اجزا، جستجو برای درک مدل های ذهنی و فرضهای بنیانی، بازکردن مسایل و خلق معانی مشترک از ویژگیهای آن است.

### ۶. بازنگری پیشینه

مرور فشرده پیشینه پژوهش نشان دهنده موجی است که به دلیل طرح موضوع سازمان یادگیرنده در اندیشه های مدیریتی پدید آمده است. روزنگارتن<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در گزارش پژوهش خویش بر تاثیر خصوصیات سازمان یادگیرنده بر افزایش یادگیری گروهی درون سازمانی و هم چنین با سازمان های بیرونی مرتبط با سازمان اصلی اشاره دارد. الینجر و یانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نیز بر ارتباط و تاثیر مثبت مفهوم سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی تاکید دارد، لیت وود و همکاران (۱۹۹۵) با بررسی ویژگی های مدیریت تحول در حوزه مدارس و تاثیر آن بر یادگیری سازمانی در واحد های آموزشی، تاثیر مثبت این شیوه مدیریت برای پیشرفت و اثر بخشی مدارس را نشان می دهند. امیر خانی (۱۳۷۹) با بررسی ویژگی های سازمان یادگیرنده در جهاد سازندگی گزارش می دهد که میان معیار های حاکم بر جهاد و معیارهای سازمان یادگیرنده فاصله وجود دارد. شعاعی (۱۳۸۰) نیز با پژوهشی در خصوص موانع ایجاد سازمان یادگیرنده به بررسی موانع آغاز حرکت به سوی سازمان یادگیرنده پرداخته و چهار مانع اصلی را عنوان می کند. توکلی (۱۳۷۹) در بررسی خود عنوان می کند هم معیارها و ارزش های محوری حاکم بر جوایز کیفیت و هم نظامها و فرایندهای حاکم بر آنها موجب تقویت یادگیری می شود. سید نقوی (۱۳۷۹) نیز در مقایسه سازمان های دولتی و خصوصی در ارتباط با سازمان یادگیرنده به کیفیت برتر شرکت های خصوصی نسبت به شرکت های دولتی اشاره می کند.

### ۷. بحث و نتیجه گیری (مطالعه موردی)

بررسی یافته های پژوهش نشان می دهد که مدارس با توجه به ویژگی های ساختاری و مدیریتی خود که متأثر از ساختار متمرکز مدیریت در ایران است با اصول سازمان یادگیرنده فاصله دارند. مدارس در وضعیت کنونی، آموزشی را ارائه می دهند که جنبه سازشی دارد و با تکیه بر عالم پروری و با هدف حفظ وضع موجود تنها به تغییرات جامعه واکنش نشان می دهد. در این رویکرد

1. Rosengarten

2. Ellinger and Yang

## 1<sup>st</sup> International Conference Interdisciplinary Studies in Management and Engineering

14 March 2019 - University Of Tehran

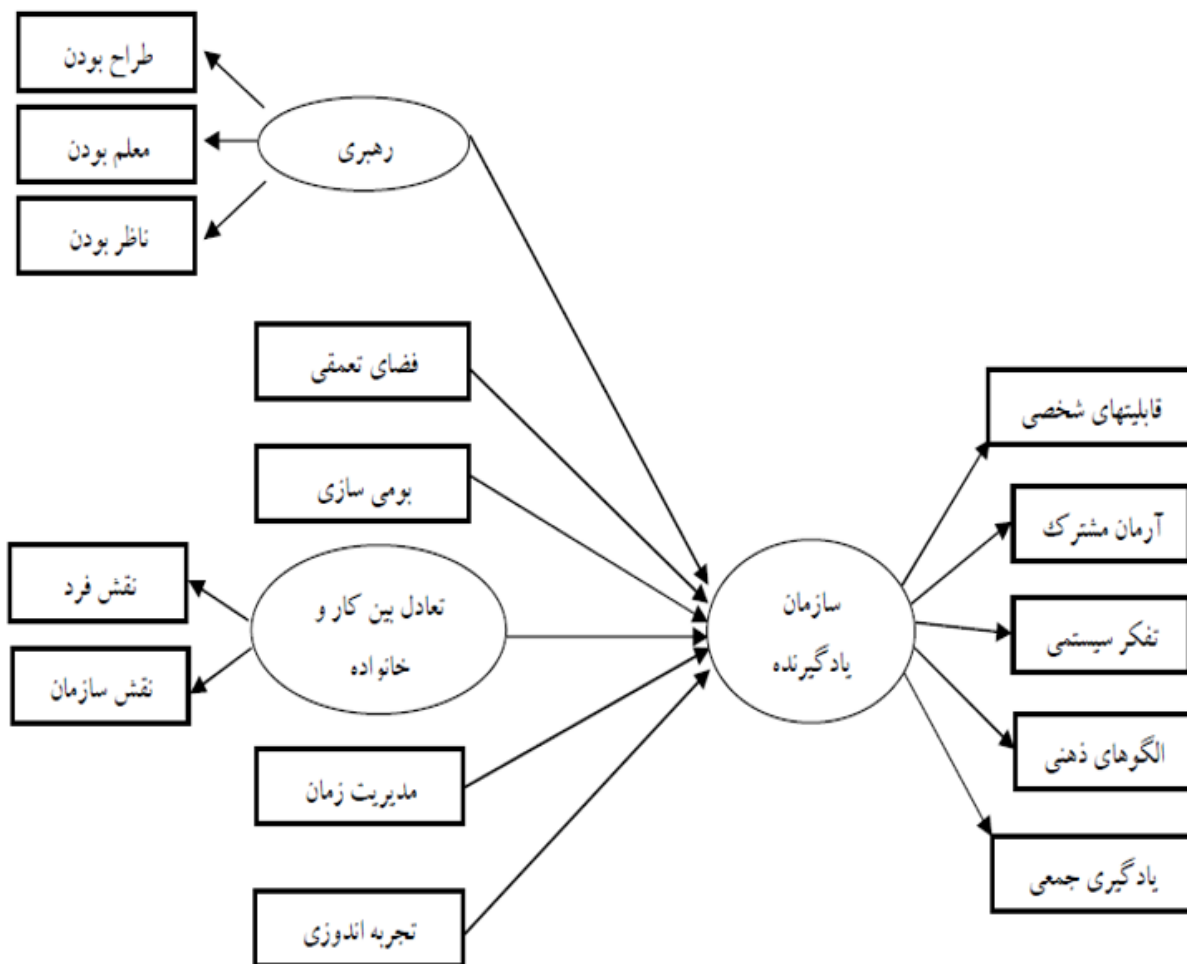
با مجوز شماره  
۱۶/۷۶۰۷۷  
وزارت علوم تحقیقات و فناوری

مدارس با ساختار سلسله مراتبی خویش که از اندیشه های مدیریت دوران مدرن سر چشمه گرفته است تحقق رسالت خویش را در عملیاتی ترین واحد آموزش و پرورش ( کلاس درس ) جستجو می کند . تاکید در این رویکرد بر مبنای ارتباط یک سویه معلم - شاگرد است که در آن معلم عنصر غالب است. در حالی که در مدارس یادگیرنده بر اساس آموزش و پرورش خلاق ، رویکرد زایشی فعالیت می کند، هدف چنین رویکردی کمک به همه اعضای مدرسه از جمله دانش آموزان برای یادگرفتن نحوه یادگیری ، اندیشیدن ، انعطاف پذیری ، مسئولیت پذیری و مشارکت در امور و آزادی معقول است . در این رویکرد یادگیری از محدوده کلاس فراتر رفته و در تمام مدرسه ترویج می شود و ارتباطات چند سویه و شبکه ای میان تمام عناصر مدرسه برقرار می گردد . برای رسیدن به این وضع باید تمام عوامل مدرسه به اصلاح باورها ی خویش نسبت به مدرسه و وظیفه آن پرداخته و با اتخاذ دیدگاهی مشترک در این زمینه نگاه متفاوت به تربیت و یادگیری برای همه اعضاء حاصل کنند .

در شرایط حاضر اغلب منابع انسانی مدرسه دارای این تصور اند که آموخته های دوران تحصیل آنان به عنوان اموری ثابت و پایدار برای انجام وظیفه و رسالتشان کفایت می کند و نیاز به فراگیری های تازه نیست. در اینجاست که مدیران آموزشی باید در نقش مربی گری خویش ( یکی از وظایف سه گانه مدیر در سازمان یادگیرنده ) به اصلاح باور معلمان بپردازند و با توصیه آنچه می خواهند و می باید باشند ( پژوهنده و جستجوگر )، کششی در جهت پیشرفت و خلاقیت معلمان ایجاد کنند که سنگه از آن به عنوان « کشش خلاق » نام می برد. علاوه بر این باید دانست گرچه فراهم آوردن و در دسترس قراردادن منابع اطلاعاتی و افزایش توان تحصیلی معلمان برای نوسازی دانش آنان لازم است، اما توسعه قابلیت های فردی به معنای افزایش مدرک تحصیلی معلمان از طریق استفاده از سهمیه ویژه در دانشگاه و اعطای مدرک تحصیلی با توجه به پیشینه مدرک گرایی در ایران نیست. بلکه فرایندی است که در تمام طول زندگی و ناظر بر همه چیز هایی است که در انسان وجود ندارد و در نتیجه متوقف بر دانسته ها نیست . برای رسیدن به چنین ظرفیت هایی آموزش و پرورش باید به اصلاح تصورات و الگو های ذهنی معلمان و اعضای خویش بپردازد (تصوراتی که به دلیل پیشینه متفاوت زندگی افراد ، متفاوت و متنوع و مانعی برای اجرای اندیشه های نوین در مدارس می باشد) . به نظر سنگه ، رهبران آموزش باید با تکیه بر مدیریت الگوهای ذهنی ، شرایطی را فراهم آورند تا تمام اعضا الگوهای ذهنی خویش را بروز داده و مورد آزمایش قرار دهند ، وی به این منظور ترکیب متوازی از دو مهارت پرسشگری و جانبداری را توصیه می کند که در مهارت اول ، اعضا توانایی شنیدن نظرات دیگران در حالی که شاید توافقی وجود نداشته باشد را به دست آورده و در مهارت دوم به تفحص و پرسشگری در مورد نظرات دیگران دعوت می شوند ، به این ترتیب گفتگو، محور و اساس فعالیت اعضای مدرسه شده و مدارس به سوی سازمان های یادگیرنده که در پرتو آموزش و پرورش گفتگو محور شکل می گیرد نزدیک می شوند .

بررسی و تحلیل یافته های پژوهش بر این نکته تاکید دارد که در مدارس آرمان ها و اهداف توسط آموزش و پرورش تدوین و بر اساس دستور العمل ها و شیوه نامه ها به مدارس ابلاغ می شود . این شیوه عمل سازمان های سنتی است که اهداف و آرمان سازمان از طریق مدیران ارشد و رهبران تعیین و اعضای سازمان در بهترین شکل با تمکین و ایجاب ، آن را پذیرفته و در چهار چوب قوانین و دستورات برای حصول آنها تلاش می کنند . نتیجه این روش خمودگی روحیه اعضاء و روزمرگی در کارها است . در جایی که در سازمان یادگیرنده رهبران آموزشی در پرتو یکی از مهمترین وظایف خویش ، زمینه خلق آرمان مشترک که مورد

قبول همه اعضا باشد را فراهم می آورند تا به آنها کمک کنند. خود را در چهارچوب قوانین و مقررات محدود نمی سازند و برای تغییر و رفع موانع می کوشند .



19

مدل تحقیق (نوربخش و توکلی ۱۳۸۸)

و سر انجام بر اساس پنجمین اصل تئوری سازمان های یادگیرنده پیتر سنگه باید پذیرفت در بینش کنونی حاکم بر مدارس، دیدگاه تجزیه گرانه فوق العاده ای وجود دارد که جنبه ای از آن ناشی از ساخت دهی و سازماندهی مدارس و متاثر از تفکر تحلیلی است که بر اساس آن برای افزایش کارایی بایستی کارایی هر یک از اجزاء به صورت مجزا افزایش یابد. بر همین مبنا است که این ایده ترویج می شود که شغل معلمی فزاینده انفرادی آموزش به دانش آموزان است . بر اساس یافته های این پژوهش معلمان در ایفای نقش خود به یاری و مساعدت دیگران احساس نیاز نمی کند و به کار گروهی و شرکت در جلسات تمایلی نشان نمی دهند . بر همین اساس برای رسیدن به مدارس یادگیرنده ، مدیران باید با تشکیل جلسات گروهی در بافت و زمینه سازمان سعی در رسیدن به ظرفیت هایی داشته باشد که افراد به تنهایی قادر به رسیدن به آن نیستند . به همین دلیل لازم است مدیران زمینه

ایجاد تفکر نظام گرا در مدارس را فراهم آورند تا اعضا به جای جدا دیدن چیزها و فرایندها به دیدن روابط بین اجزاء توجه کنند و مسایل و مشکلات موجود در مدرسه را بر خلاف آنچه معلمان با برون فکنی به عوامل بیرونی و دیگران نسبت داده اند در درون سازمان مدرسه و طراحی نا مناسب سیستم آن جستجو کنند .

### ۸. پیشنهادهای پژوهش

بر اساس یافته های پژوهش برای رسیدن به مدارس یادگیرنده پیشنهاد های زیر مطرح می گردد.

۱. بررسی و تبیین مفهوم ، شرایط و ابعاد ، الزامات و فواید مدرسه یادگیرنده در همه سطوح
۲. اصلاح باور معلمان و اعضای مدرسه نسبت به تربیت و وظایف خویش
۳. افزایش تعهد و توانایی افراد و اعضای مدرسه برای بهسازی خود
۴. افزایش مهارت یادگیری در تمامی اعضای مدرسه
۵. ایجاد فرهنگ سازمانی با تاکید بر گفتگو در فضای امن و آزاد .
۶. طراحی فرایندها و رویه هایی برای یادگیری گروهی
۷. تسری اهداف غایی آموزش و پرورش به آرمان هایی مورد قبول همه در سطح مدرسه
۸. فراهم سازی امکانات لازم برای دسترسی اعضا به دانش روز .
۹. تشویق و ترغیب اعضای مدرسه برای پذیرش مسئولیت تبدیل مدرسه به یک سازمان یادگیرنده .

### منابع و مأخذ

۱. احمدی ، سید علی اکبر (۱۳۷۹). طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی ، پایان نامه دکتری دانشگاه تربیت مدرس.
۲. امیر خانی ، امیر حسین (۱۳۷۹) ، طراحی و تبیین الگوی به کار گیری سازمان های یادگیرنده در جهاد سازندگی ، پایان نامه دکتری ، دانشگاه تهران.
۳. ایران زاده ، سلیمان (۱۳۸۰) ، جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان ، تبریز.
۴. توکلی ، غلامرضا ، (۱۳۷۹). نقش جوایز کیفیت در یادگیری سازمانی ، پایان نامه فوق لیسانس ، دانشگاه تربیت مدرس.
۵. رنجبری ، بهزاد ، مشرفی ، رسام ، (۱۳۸۱). تفکر سیستمی و سیستم های متفکر ، تدبیر ، شماره ۱۱۱.
۶. سنگه . پیتر ، (۱۳۹۵). پنجمین فرمان ، ترجمه کمال هدایت و محمد روشن ، تهران سازمان مدیریت صنعتی.
۷. سید نقوی ، سید علی ، (۱۳۷۹). سازمان های یادگیرنده ، فصلنامه مدیریت ، شماره ۴۳ ، فروردین.
۸. شفاعی ، رضا ، (۱۳۸۰). موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه تربیت مدرس.
۹. لایکف ، راسل ، (۱۳۸۱). از اندیشه های مکانیکی تا نظام اجتماعی ، ترجمه رضایی نژاد ، تدبیر ، شماره ۱۱۱.
۱۰. لیتوود ، کنت و همکاران ، (۱۳۷۹). تحول رهبری مدارس همگام با تحول زمان ، ترجمه مهدی عمرانی نژاد ، تهران ، عابد.

۱۱. مجیدی، اردلان (۱۳۸۰). نظام برتر، تهران، نشر ترمه .
۱۲. هسلین، فرانسیس، گلد اسمیت، مارشال، بکهار، (۱۳۷۹). ریچارد، سازمان فردا، جلد اول، ترجمه فضل الله امینی، تهران، نشر ندا .
۱۳. نوریخس، مهدی و سیده سمانه توکلی. (۱۳۸۸). شناسایی مدل درون سازمانی اسجاد سازمان یادگیرنده بر اساس دیدگاه پیتر سنگه، مقالات کنفرانس پنجم منابع انسانی، ۲۷ مهر.
۱۴. باب گانز، (۱۳۷۸). مترجم: دکتر خدایار ابیلی، ناشر: شرکت ساپکو، تهران.

1. Ellinger.D. Andera . Yang . Baiyin . Ellinger . ( 2000) . *Examining the Impacts of the Dimensions of Learning Organization Performanc* . Pencilvania state University . U.S.A
2. Rosengarten . Pillip p. ( 1999 ) . *The characteristics outcomes and sources of the learning organization* . The case of car compoment supplier”s in Britain .
3. Michael Marquard (2002) . *Building The Learning OrganizATIOn*. Davies – Black publishing.