

تأثیر تعلق سازمانی بر یادگیری سازمانی با تأکید بر یادگیری دو حلقه‌ای

محمد جواد زکی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران،

Javad.zaki10@ut.ac.ir

چکیده

سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند، اما امروزه مبحث به شدت در حال تغییر است، افزایش رقابت و پیچیدگی در فضای کسب و کار یکی از مشخصه‌های تجارت نوین است. تغییرات سریع و محسوس در عرصه‌های مختلف علم و فناوری به طور فرایندهای جامعه بشری را تحت تأثیر قرار داده به طوری که سازمان‌های سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و تنها سازمانی شانس بقاء دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. بنابراین سازمان‌ها به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها هستند که به این ترتیب به مزیت رقابتی دست پیدا خواهند کرد. یکی از راههای کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر آموزش کارکنان و بالا بردن اطلاعات و دانش ایشان است. در گذشته تنها کارکنان و رهبران به دنبال یادگیری بودند ولیکن امروز سازمان‌ها به دنبال یادگیری هستند، به واسطه یادگیری، دانشی پایدار در افراد و در سطح بالاتر در سازمان تولید می‌شود که آن‌ها را قادر به اجرای نوآوری‌ها و فعالیت‌هایی می‌سازد که ضامن بقای سازمان در محیط متغیر امروزه خواهند بود، سازمان‌ها تنها با یادگیری سریع از موفقیت‌ها و شکست‌ها قادر خواهند شد هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشند و بدین شکل با حداکثر اثربخشی به اهداف خود نائل خواهند گشت. زیرا تعلق خاطر کارکنان موجب می‌شود افراد با تعهد بیشتری برای سازمان کارکنان کنند و در تلاش باشند تا آموزش ببینند و از طریق یادگیری عملکرد خود را بهبود ببخشند. مقاله حاضر به بررسی تأثیر تعلق سازمانی بر یادگیری سازمانی با تأکید بر یادگیری دو حلقه‌ای می‌پردازد. پس از مقدمه، بیان مسأله، اهمیت و ضرورت پژوهش تشریح گردیده و مبانی نظری و مفاهیم تعلق سازمانی، یادگیری سازمانی و یادگیری دو حلقه‌ای تعریف شده است. سپس پژوهش‌های انجام شده در رابطه با این موضوع بیان شده و در نهایت به بحث و نتیجه‌گیری در خصوص این موضوع پرداخته شده است.

کلمات کلیدی: تعلق سازمانی، یادگیری سازمانی، یادگیری دو حلقه‌ای، موفقیت، شکست

۱- مقدمه

سازمانها به عنوان بازوهای اجرایی دولت‌ها نقش بسیار مهمی در ارتباط بین ملت‌ها و دولت‌ها دارند و کارکنان سازمانها در واقع نقش آفرینان اصلی در سازمان‌ها می‌باشند. پژوهشگران سازمانی به این نتیجه رسیده اند که برخی کارکنان با انجام مسئولیت‌هایی فراتر از وظایف تعیین شده در شغلشان به کارایی سازمان خود کمک می‌کنند. به این معنی که همکاری‌های اضافی انجام می‌دهند، که نه لازم است و نه پیش‌بینی می‌شود. سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه‌ی اثر بخشی خود نیستند. در همکاری داوطلبانه، افراد کوشش‌ها و انرژی خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان به کار می‌گیرند. در این حالت معمولاً افراد از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند (زارعی متین، حسن و همکاران، ۱۳۸۵). در سالیان گذشته تعلق خاطر کاری یکی از موضوع‌های مورد علاقه مشاوران و پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی بوده است. این علاقه مندی مرهون وجود یافته‌های علمی نشان از تاثیر گذاری چشمگیر تعلق خاطر کاری بر نتایج عملکردی کسب و کار و در عین حال پایین بودن سطح تعلق خاطر کارکنان در سازمان‌ها بوده است که این امر خود هزینه‌های میلیارد دلاری در قالب بهره‌وری از دست رفته برای سازمان‌ها در بر داشته است. عوامل مختلف از جمله الزام‌های شغلی، منابع شغلی، منابع شخصی) به عنوان پیش‌آیندهای تعلق خاطر کاری و همچنین عوامل مختلف (از قبیل تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و ...) به عنوان پیامدهای تعلق خاطر کاری بیان شده اند.

۲- بیان مساله

در دنیای امروز سازمانها باید سریعتر یاد گرفته و به سرعت خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند که در غیر این صورت، به سادگی دوام و بقا نخواهند یافت. در هر دوره‌ای، گونه‌های مسلط اما در حال افول (از قبیل سازمانهای غیر یادگیرنده) و گونه‌های نوظهور و انعطاف‌پذیر (مانند سازمان‌های یادگیرنده) در کنار هم زندگی می‌کنند؛ اما پیش‌بینی می‌شود که در سال‌های آتی، تنها سازمان‌های یادگیرنده بقا خواهند داشت. شرکت‌هایی که سازمان یادگیرنده نباشند به زودی از بین خواهند رفت، برای اینکه قادر به انطباق با محیط متغیر پیرامون خود نیستند. ویلیام کان به عنوان اولین پژوهشگر حوزه تعلق خاطر، این مفهوم را استفاده کردن از تمام وجود خویشتن در جهت ایفای نقش‌های کاری تعریف میکند. در تعلق خاطر کاری، افراد تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را در ایفای نقش به کار می‌گیرند. فقدان تعلق خاطر به معنای منفک کردن خویشتن از نقش‌های کاری است (عسبی خانی و همکاران، ۱۳۹۱). تعلق خاطر کاری با مفاهیمی چون حالت‌های ذهنی مثبت، رضایتبخش و مرتبط با کار به وسیله سه شاخص سرزندگی، فدایی شدن و مجذوب شدن مشخص می‌شود. سرزندگی به بالا بودن سطح انرژی و تاب‌آوری ذهنی در زمان کار، فدایی شدن به درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه، حس معناداری، اشتیاق و چالش و در نهایت مجذوب شدن به تمرکز کامل و مجذوب شدن شادمانه در کار که به موجب آن زمان برای فرد به سرعت گذشته و جدا شدن از کار برای فرد مشکل است، اشاره دارد (شافلی و بیکر، ۲۰۰۳). با ایجاد تعلق خاطر کاری در کارکنان هم‌افزایی مثبتی بین فرد و سازمان رخ می‌دهد که برای هر دو گروه پیامدهای مثبتی به همراه خواهد داشت. این پیامدها می‌تواند شامل نگرش‌های شغلی مثبت، شناخته شدن قوی با کار (رضایت شغلی و تعهد سازمانی)،

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

سلامت ذهنی و روانی شامل احساسات مثبت و کاهش تحلیل رفتگی، عملکرد درون شغلی و برون شغلی بهتر، افزایش انگیزش درونی، ابتکار عمل فردی و رفتار پیشقدم، کسب منابع شغلی و شخصی باشد (عسیبی خانی و همکاران، ۱۳۹۱).

۳- اهمیت تحقیق

صاحب نظران حوزه روانشناسی مثبت سازمانی، تعلق خاطر کاری را به عنوان یکی از مؤلفه های مورد توجه این حوزه عنوان نموده اند (بیکر و همکاران، ۲۰۰۸). تعلق خاطر کاری در اثر جذاب بودن محیط سازمان، برای کارکنان بوجود می آید، در واقع تعلق خاطر کاری است که باعث می شود.

۴- ادبیات نظری تحقیق

۴-۱- تعلق سازمانی

در طی سال های اخیر توجه و علاقه زیادی به موضوع تعلق خاطر کارکنان نشان داده شده است. بسیاری بر این عقیده هستند که تعلق خاطر کارکنان پیش بینی کننده نتایج کار کارکنان، موفقیت سازمانی و عملکرد مالی است (اشنایدر، ۲۰۰۹؛ به نقل از عیسی خانی، ۱۳۹۱، ص ۲۳) (ریچمن " و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۳-۱۹۷). تعلق خاطر کاری به عنوان یک سازه مثبت دارای پتانسیل بالایی برای تبیین پیامدهای مطلوب سازمانی است. تعهد سازمانی یکی از متغیرهایی است که مدیریت همواره در صدد ارتقاء آن است. کارکنان متعهد معمولاً به سازمان وفادار بوده و انگیزه و تمایل بیشتری به تداوم عضویت در سازمان دارند و معمولاً در مسیر تحقق اهداف سازمان تلاش مضاعفی به عمل می آورند. با توجه به تحولاتی که در محیط سازمانی و به تبع آن در روابط کاری بین کارکنان و سازمان رخ داده است (هیلتراپی ۱۹۹۶، ص ۳۶). با ایجاد تعلق خاطر کاری در کارکنان هم افزایی های مثبتی بین فرد و سازمان رخ می دهد که برای هر دو گروه پیامدهای مثبتی به همراه دارد. این پیامدها می توانند شامل؛ نگرش های شغلی مثبت و شناخته شدن قوی با کار رضایت شغلی و تعهد سازمانی؛ سلامت ذهنی و روانی شامل احساسات مثبت و کاهش تحلیل رفتگی، عملکرد درون شغلی و برون شغلی بهتر، افزایش انگیزش درونی، ابتکار عمل فردی و رفتار پیش قدم، کسب منابع شغلی و شخصی (به خصوص خودبستگی) باشد. بالا بودن سطح تعلق خاطر کارکنان برای سازمان نیز پیامدهای مثبت زیر را به دنبال دارد؛ نگهداشت نیروهای مستعد، تصویر ذهنی مثبت از شرکت، عملکرد کسب و کار، بازدهی مالی با کیفیت خدمات آلبرت، ۲۰۱۰، ص ۲۱۰).

۴-۲- پیش آیندهای تعلق خاطر کاری:

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

۴-۲-۱- منابع شغلی: منابع شغلی به ابعاد فیزیکی، روانشناختی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارند که الف) در دستیابی به اهداف شغلی موثر هستند؛ ب) الزام های شغل و هزینه های فیزیولوژیکی و روانشناختی مرتبط با آنرا کاهش می دهند. ج) رشد، یادگیری و توسعه فردی را ترغیب می کنند (باکر و دموروتی، ۲۰۰۷، ص ۳۱۲).

منابع شغلی به دلیل پرورش فرصت های رشد، یادگیری و توسعه کارکنان نقش انگیزش درونی را بازی می کنند و به دلیل نقش ابزاری در دستیابی به اهداف کاری، نقش انگیزش بیرونی را نیز بازی می کنند (باکر و دموروتی، ۲۰۰۸، صص ۲۱۲-۲۱۱).

۴-۲-۲- الزام های شغلی: الزام های شغلی به ابعاد فیزیکی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارد که نیازمند تلاش فیزیکی و روانشناختی پایدار از طرف کارکنان است و در این صورت با هزینه های فیزیولوژیکی و روانشناختی خاصی مرتبط است (دمورتی و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۵۰۱). هر چند الزام های شغلی به ضرورت منفی نیستند اما زمانی که نیازمند تلاش زیادی برای حفظ سطح عملکرد مورد انتظار باشند، ممکن است منجر به بروز پاسخ های منفی مانند تحلیل رفتگی، و خستگی مزمن شوند (شافلی و بیکر، ۲۰۰۴، صص ۳۱۵-۲۹۳).

۴-۲-۳- منابع شخصی: منابع شخصی به خود ارزیابی های مثبت مرتبط با تاب آوری و حس فرد از توانایی های خویش در تاثیر گذاری موفقیت آمیز روی محیط اشاره دارد. به نحو متقاعد کننده ای نشان داده شده است که چنین ارزیابی های مثبتی، هدف گذاری، انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی و زندگی، جاه طلبی های حرفه ای و سایر پیامدهای مطلوب را پیش بینی می کند. متغییر های زیادی به عنوان منابع شخصی معرفی شده اند که برخی از آنها؛ عزت نفس، خوش بینی، خود اثر بخشی و ... می باشد.

۴-۲-۴- منابع سازمانی: منابع سازمانی به میزان حمایتی بودن سیاست های سازمان و همچنین وجود بسترهای سازمانی حامی نیاز ها و خواسته های کارکنان اشاره دارد. ریچمن و همکاران (۲۰۰۸) مطالعه ای را در خصوص رابطه ی بین ادراک انعطاف پذیری، سیاست های حمایتی کار - زندگی و استفاده از ترتیب های رسمی و موقتی انعطاف پذیری برای تعلق خاطر کارکنان و ماندگاری مورد انتظار انجام دادند. نتایج بدست آمده نشان داد که ادراک انعطاف پذیری و سیاست های حمایتی کار - زندگی به طور مثبت با تعلق خاطر کارکنان ارتباط دارد (ریچمن و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۱۸۳).

۴-۳- تعلق خاطر کارکنان

تعلق خاطر مفهومی است که مورد توجه بسیاری از پژوهشگران و سازمان ها قرار گرفته است دلیل اصلی توجهات صورت گرفته اهمیت منابع انسانی در سازمانها و پیامدهایی است که تا کنون پژوهشگران برای تعلق خاطر برشمرده اند. کارکنانی که به کار خود حس تعلق دارند عملکرد بهتری از خود نشان می دهند و به این ترتیب بر عملکرد کل سازمان تاثیر می گذارند. از طرف دیگر پژوهش های صورت گرفته نشان می دهد عدم وجود حس تعلق خاطر در کارکنان منجر به تحمیل هزینه هایی بر سازمان می شود که قابل اغماض نیست. پژوهش های موسسه گالوپ نشان می دهد که کارکنانی که تعلق خاطر دارند بهره ورترند. آنها سودآورتر، مشتری مدارتر، مطمئن تر و در مقابل وسوسه های ترک سازمان مقاوم ترند (موسسه گالوپ، ۲۰۱۰، به نقل از عیسی خانی، احمد، ۱۳۹۰). در طی سالیان اخیر کمتر واژه ای مانند تعلق خاطر کارکنان توجه مدیران اجرایی کسب و کار را به خود جلب کرده است شاید یک دلیل، تأکید فزاینده بر سرمایه انسانی به عنوان منبع مزیت رقابتی باشد از آنجا که فن آوری به سرعت بسیاری از منابع عملیاتی مزیت رقابتی را کاهش داده است تمرکز به سمت سرمایه انسانی به

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

عنوان درجه مزیت رقابتی که به سادگی قابل تقلید نیست، تغییر کرده است. تا کنون تعاریف مختلفی از انواع تعلق خاطر ارائه شده است: استفاده از تمام وجود خویش در ایفای نقش های کاری، در تعلق خاطر افراد در ایفای نقش تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را بکار گرفته یا ابراز می کنند. فقدان تعلق خاطر عدم شناخت خویش از نقش های کاری است. در فقدان تعلق خاطر افراد به طور فیزیکی، شناختی و عاطفی از نقش های کاری خویش جدا هستند (کان، ۱۹۹۰).

۴-۴- یادگیری سازمانی

۴-۴-۱- نظریه یادگیری سازمانی

نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می شود و سازمان را به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می گیرد. با تاکید بر این نکته که سازمان ها نیز مانند ذهن انسان ها برای تطبیق شرایط محیطی متحول متکی به دریافت باز خوردند، سازمان ها درست مانند حیوانات باهوش تر و انسان ها از تجربه درس می گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده ای مانند پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله می شوند. برخی از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که در بسیاری از سازمان ها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به طور منظم ایجاد می شوند، نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از: فعالیت های بهبود و توسعه منابع انسانی، فعالیت های برنامه ریزی راهبردی، و به کارگیری و تسلط بر فن آوریهای جدید در سازمان. به هر حال، سازمان ها معمولاً همه استعداد و توان یادگیری خود را به کار نمی گیرند. حاصل یادگیری سازمان، پیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است، یعنی حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیری های انفرادی و مجزای بخشهای تشکیل دهنده آن بیشتر است. یادگیری های منفرد حاصل از آموزش و توسعه مهارت های نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاه های علمی و آشنایی با نظریه ها و چهارچوب های جدید، فقط هنگامی به یادگیری سازمانی منجر می شود که بر اقدام های مدیریتی، خط مشی ها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد. موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. کتاب معروف پیتر سنگه تحت عنوان اصل پنجم، موجب شهرت و توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد. سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستم ها، و با تکیه بر درس ها و تجربه هایی که به دست می آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد، به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

- مدل های ذهنی - در این سازمان ها، همه افراد شیوه های قدیمی اندیشیدن را کنار می گذارند
- مهارت شخصی - در این سازمان ها، افراد خودآگاه بوده، به طور باز با دیگران برخورد دارند
- تفکر سیستمی - همه اعضای این سازمانها یاد می گیرند که کل سازمان چگونه کار میکند.

بصیرت مشترک - همه اعضای این سازمان ها به شناسایی و تعریف برنامه های عملی خود می پردازند و در مورد آن ها توافق حاصل می کنند.

یادگیری گروهی - همه اعضای این سازمان ها برای به اجرا در آوردن برنامه های مورد توافق، همکاری می کنند.

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

صاحب نظران دیگر با تسری مصادیق مدل سیستم باز به سازمان و در نظر گرفتن قابلیت نظیر قابلیت مغز انسان برای آن مدل، این نظریه را توسعه دادند. گاروین بر این باور است که یادگیری سازمانی درست مثل یادگیری انسانی، سه مرحله دارد: شناخت (یادگیری مفاهیم جدید)

رفتار (توسعه مهارت ها و توانائی های جدید)

عملکرد (انجام کار، به طور واقعی)

۲-۴-۴- ابعاد یادگیری سازمانی

ابعاد یادگیری سازمانی از نظر نیفه عبارت است از:

۱) چشم انداز مشترک

چشم انداز مشترک برای افراد و سازمان، همانند ستاره های آسمان برای یافتن مسیر می باشد. در مدل سنگه داشتن چشم انداز مشترک برای ساخت و پرداخت یک سازمان یادگیرنده اهمیت حیاتی دارد. زیرا این چشم انداز کانون و منبع انرژی و تحرک لازم جهت یادگیری مشترک است. چشم انداز وقتی مشترک است که افراد از آینده مطلوب تصویری مشترک داشته باشند و تعهدی متقابل نسبت به دستیابی دست یکدیگر بگذارند و هویت مشترکی ایجاد کنند. در این مورد باید خواست واقعی وجود داشته باشد. دلایل متعددی وجود دارد که چرا این چشم انداز مشترک برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده بسیار مهم هستند: اول اینکه، چشم انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می سازد. دوم اینکه، چشم انداز افراد را به عمل سوق می دهد. چشم انداز بیانگر آمل و رویاهای آن ها است و به آن ها معنی می بخشد. سوم اینکه، کشش به سمت هدف مطلوب بالاتر با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می کند. چشم انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده خطرپذیری و نوآوری را تشویق می کند. چهارم اینکه، ارزش ها و معانی مشترک، در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می کند، مهم هستند.

۲) فرهنگ یادگیری

سازمانی هنگامی که گروه، سازمان و جامعه ای ایجاد می شود، پایه های فرهنگ آن ها نیز پی ریزی میشود و در طول زمان و به مرور شکل می گیرد. بنابراین فرهنگ، همیشه و در همه جا حضور دارد. گروه، سازمان و جامعه در طول زمان همواره با مشکلاتی روبه رو بوده، و به گونه ای مختلف نسبت به این مشکلات فکر، احساس و عمل کرده است. بر این اساس، افراد، گروه ها و ملت ها در برابر مشکلات مشترکی قرار می گیرند که برای حل آن ها به همکاری و تشریک مساعی نیاز دارند.

اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه، هنگام حل مشکلات مربوط به انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی به نوعی، دقیقاً به یادگیری دست م یزنند و بدین ترتیب در طول زمان پاسخهایی که از این طریق به مشکلات مربوط می دهند، فرهنگ شان شکل می گیرد. به عبارت دیگر فرهنگ سازمان یا گروه را م ی توان پاسخ های مبتنی بر یادگیری تلقی کرد که آن ها به مسائل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی می دهند. هنگامی که اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه برای حل انطباق با محیط خارجی و مشکلات یکپارچگی داخلی تلاش می کنند، ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده اند. به این دلیل که از جهت نظریه پردازی، یادگیری و حل مسائل نه تنها متفاوت نیستند بلکه باید گفت که دیدگاه های متفاوت، فرایند اساسی یکسانی دارند. همانطور که ملتها فرهنگهای متفاوتی دارند، سازمان ها نیز شیوه های متمایزی برای اعتقاد داشتن، اندیشیدن

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

و عمل کردن دارند که به وسیله نمادها، قهرمانان، شعایر، ایدئولوژی و ارزش ها شناسایی می شوند. ماهیت یادگیری و شیوه های که بر اساس آن یادگیری در سازمان رخ می دهد، به شدت به وسیله فرهنگ سازمانی تعیین می شوند.

۳-۴-۴- سطوح یادگیری

یادگیری در سه سطح، یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمان مطرح میشود:

۱. یادگیری فردی :

افراد، واحد تشکیل دهنده تیمها و سازمانها هستند (سنگه، ۱۹۹۰) تاکید میکند « سازمانها از طریق افراد یاد می گیرند البته یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمیکند اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی شود » آگریس و شون بیان داشته اند « یادگیری فردی ضروری است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست » طبق نظر جان ردینگ، « یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت های محوری و آماده سازی همگان بر روی آینده نا مشخص ضروری می باشد » و نهایتاً اینکه تعهد هر فرد به یادگیری و همچنین توانایی یادگیری او برای سازمان حیاتی است.

۲. یادگیری تیمی :

در سازمان های پیچیده امروز تیمها اهمیت بیشتری می یابند. 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 کرده اند. پاولوسکی یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته تاکید می کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود. پیتر سنگه نیز یادگیری جمعی را فرایندی میداند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه یافته و به گونه های هم سو میشود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعا طالب آن بوده اند. این نوع یادگیری بر یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم انداز مشترک است اما در عین حال قابلیت های شخصی، رکنی اساسی است چرا که تیم های توانا از افراد توانا تشکیل شده اند. چشم انداز مشترک به هم سو شدن منجر می گردد که مسئله اصلی این نوع یادگیری است. تیمها یاد میگیرند که از تجارب خود بیشتر بیاموزند، به رویکردهای جدیدی برسند و دانش را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند.

۳. یادگیری سازمانی :

چگونه می توان مطمئن شد که یادگیری انفرادی و تیمی برای تامین منافع همگان و کل سازمان انجام شده است؟ ممکن است علیرغم تمامی توانمند سازها و فرهنگ حامی و یادگیری فردی و تیمی، سازمان به عنوان یک کل یادنگرفته باشد. توانایی کسب بصیرت از تجربه، جوهر یادگیری است. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت ها، دانش، تجربه و مدل های ذهنی اعضا سازمان حاصل می شود. یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجرب های که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می شود و به مکانیسم هایی مانند سیاست ها، استراتژی ها و مدل هایی بر روی ذخیره دانش متکی است. افراد و گروهها عواملی هستند که از طریق آن ها یادگیری سازمانی محقق می شود. آگریس (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیمها می داند. استرایی و همکارانش پیامدهای یادگیری سازمانی و یادگیری فردی و گروهی را به شرح جدول زیر ذکر کرده اند.

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

۴-۴-۴- انواع یادگیری از دیدگاه کریس آرگریس

آرگریس یادگیری را در سه گروه طبقه بندی کرده است:

• یادگیری یک حلقه ای

یادگیری یک حلقه ای 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، استراتژیها و ارزشها را تصحیح نموده و سعی در حفظ وضع موجود می نماید. در نهایت افراد و سازمانها یاد میگیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و با شرایط خود تطبیق دهند.

• یادگیری دو حلقه ای

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

• یادگیری سه حلقه ای

یادگیری سه حلقه ای این نوع یادگیری را می توان 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 در مورد خود و محیط قرار داشته و قادر است که سیستمهای سنتی ریشه دوانده را که مبنای ارزشها هستند، تغییر دهد. این نوع یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمانها به خوبی یاد بگیرند چگونه یادگیری یک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند.

۵-۴-۴- فرایند یادگیری سازمانی

فرایند یادگیری سازمانی فرایند یادگیری سازمانی از دیدگاه هابر عبارتند از:

کسب دانش: یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمان دانش لازم را کسب کند. کسب دانش یا حقایق و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستمهای اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام تحقیقات، آموزش و ... صورت می گیرد.

توزیع اطلاعات: به فرایندی اشاره دارد که از طریق آن سازمان مشترک با واحدها و اعضای خود در اطلاعات کسب شده شریک می شود و از این طریق یادگیری ارتقاء پیدا می کند.

تفسیر اطلاعات برای آنکه اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرد، باید تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرایندی است که از طریق آن اطلاعات توزیع شده معنای قابل فهم مشترکی پیدا می کند.

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

حافظه سازمانی: حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می کند که در آن دانش برای استفاده در آینده ذخیره می شود. حافظه سازمانی نقش بسیار مهمی در یادگیری سازمانی دارد (فرج ا. رهنورد، ۱۳۷۸). نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱) یادگیری سازمانی را فرآیندی پویا میدانند که شامل تولید دانش، مهارتها و رفتارهای جدید در نظر میگیرند که سازمان را قادر میکند به سرعت با تغییرات پیرامونی خود سازگاری یابد. تام و گری (۲۰۱۶) اثربخشی یادگیری سازمانی را به عملکرد تک تک کارکنان و افراد سازمان، به اشتراک گذاری دانش برای یادگیری در محیط کار و حمایت سازمان از محیط کار یادگیری بستگی دارد. کرت و مارچ در ۱۹۶۳ اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را ابداع کردند. آنان معتقد بودند که تلاش سازمانها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویههایی که سازمان را برای رسیدن به اثربخشی بیشتر یاری می کند، منجر میشود (اسپریتزر، ۲۰۰۶، نقل از عالمه و مقدمی، ۱۳۸۸).

۴-۴-۶- یادگیری دو حلقه ای

کریس آرگریس (Chris Argyris) از بنیان گذاران نظریه های یادگیری سازمانی است یکی از نظریه های معروف و کاربردی او در زمینه یادگیری، مفهوم یادگیری تک حلقه ای (Single-loop Learning) در مقابل یادگیری دو حلقه ای (Double-loop Learning) است. در یادگیری دو حلقه ای نقش چارچوبها و سیستم های یادگیری که اهداف و استراتژی های سازمان را شکل می دهند، زیر سؤال می رود. یادگیری تک حلقه ای پیروی از روند و عادات موجود و تا حدی برنامه های جاری است؛ بنابراین این روش هم برای فرد و هم برای سازمان ریسک کمتری به همراه دارد و تسلط بیشتری را ایجاد می کند. یادگیری دو حلقه ای خلاقانه تر بوده و نتیجه بهتری دارد. این روش یادگیری توجه به کار درست را لحاظ می کند. پاسخی که در این روش به مسئله داده می شود بنیادی تر است، چراکه پیش فرض های حاکم بر ایده ها و سیاستها را مورد بررسی قرار می دهد. مفروضات به صورت کلی آزمایش می شوند و فرآیندها نه تنها دنباله رو مفروضات خودشان نیستند، حتی ممکن است صحت خود را تائید نکنند. تفاوت یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای در شرایط متغیر و نامطمئن پررنگ تر می شود. اگر افراد و سازمانها بخواهند در چنین شرایطی تصمیمات آگاهانه بگیرند، باید به یادگیری دو حلقه ای مجهز باشند؛ اما معمولاً در شرایط با ریسک بالا، فرآیندهای استدلال و اجرایی که افراد یک سازمان به کار می برند، مانع تبادل اطلاعات شده و در نتیجه مدل های ذهنی و پیش فرض های افراد بدون تغییر باقی می ماند، بنابراین یادگیری دو حلقه ای دشوار تر می شود. زمانی که مسئله ای به وجود می آید، برای بسیاری از افراد اولین گام حل مسئله، جستجوی استراتژی دیگری است که با ارزش های کلیدی هماهنگ بوده و در راستای تحقق آنها باشد. به عبارت دیگر اهداف، ارزشها و قوانین داده شده یا انتخاب شده، پیش از آنکه مورد سؤال واقع شوند، از آنها استفاده می شود. به این فرآیند یادگیری تک حلقه ای می گویند. رویکرد دیگر، یادگیری دو حلقه ای است که در آن به صورت دقیق و نقادانه، ارزش های کلیدی حاکم بر مسئله بررسی می شود. این روش یادگیری ممکن است به دگرگونی ارزش های کلیدی بیانجامد و در نتیجه چارچوب شکل گیری استراتژیها و عواقب تغییر کند. یک سازمان نیز، اگر روند شناسایی و تصحیح خطا این امکان را به سازمان بدهد که سیاستهای جاری خود را بدون تغییر پیش ببرد، یادگیری تک حلقه ای وجود دارد. یادگیری دو حلقه ای زمانی رخ می دهد که شناسایی و تصحیح خطا به روشی انجام شود که هنجارها، سیاستها و اهداف یک سازمان را اصلاح کند (مینوی، ۱۳۹۵).

۵- پیشینه تحقیق

سابان، لاناسا، لاکمن و پیس (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «یادگیری سازمانی: مؤلفه‌های اساسی جهت ایجاد محصول جدید» به مطالعه کارکردی بین یادگیری سازمانی و فرآیند ایجاد محصول جدید پرداخته‌اند. نویسندگان در این پژوهش مدل یادگیری محصول جدید را طراحی کرده‌اند که دربرگیرنده سه مؤلفه یادگیری سازمانی، توسعه دانش و فناوری سازمانی است. در مؤلفه یادگیری سازمانی به سطوح یادگیری، یک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای اشاره می‌کنند. در توسعه دانش بر فراگیری اطلاعات، نشر آن و تفسیر و درک مشترک افراد از اطلاعات توجه دارند و در مورد رفتار سازمانی که تأثیر معنیداری نیز بر اعمال و تصمیمات کارکنان دارد به دو نوع سنجش عملکرد در پایان و در حین فرآیند اشاره می‌کنند. آنها نتیجه می‌گیرند که شرکتها قبل از اینکه بتوانند محصول جدیدی را ایجاد کنند لازم است مدیریت، وضعیت فعلی یادگیری سازمانی را تحلیل کند و در صورت لزوم سبک یادگیری سازمانی را بهبود بخشد. داورزنی (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان ارائه مدلی برای اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی در صنعت قطعه‌سازی ایران انجام دادند. نتایج حاکی از اهمیت نوع رهبری و مدیریت و شیوه‌های جذب، به کارگیری و انتقال دانش است که کارآمدی این شیوه‌ها مستقیماً وابسته به تیپ شخصیتی، قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌باشد. پس از این دو فاکتور، به ترتیب کار تیمی، مدل‌های ذهنی مشترک و تفکر سیستمی در رده‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. برمبنای این ابزار می‌توان قابلیت یادگیری سازمان‌ها را اندازه‌گیری نموده و با تمرکز بر نقاط ضعف و بهبود آنها شرایط سازمان را به منظور روانسازی تحول بهبود ببخشند. سوتینی رورخوم در سال ۲۰۱۰ پژوهشی را با هدف بررسی رابطه بین تعلق خاطر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در بین ۵۲۲ نفر از کارکنان چهار سازمان بزرگ کشور تایلند انجام داد. این نتایج حاکی از این بود که بین تعلق خاطر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (سوتینی رورخوم، ۲۰۱۰). ندیم احمد و همکاران در سال ۲۰۱۲ پژوهشی را با هدف بررسی رابطه بین تعلق خاطر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در کشور عربستان انجام دادند که نشان داد رابطه مثبت و معنی داری بین تعلق خاطر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان وجود دارد (ندیم احمد و همکاران، ۲۰۱۲). فابین (۲۰۱۲) به بررسی رابطه بین فضیلت سازمانی و تعلق خاطر کاری پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی از اثر مثبت فضیلت مثبت سازمانی بر روی تعلق خاطر کاری می‌باشد. علی اصغر فانی و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعات خود با عنوان تبیین پیش‌آیندهای تعلق خاطر کاری و تأثیر آن بر تعهد سازمانی انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که تعلق خاطر کاری به طور مثبت بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر گذرا است و بخش زیادی از تغییرات در تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

۶- بحث و نتیجه گیری

تعلق خاطر کاری به عنوان یک سازه مثبت نقش تعیین کننده ای در تبیین و پیش بینی پیامدهای مطلوب فردی و سازمانی (از قبیل عملکرد شغلی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، نیت ترک کار و تعهد سازمانی) دارد. برای ایجاد تعلق خاطر در کارکنان باید فرهنگ تعلق خاطر را ایجاد کرد. فرهنگی که در آن عدالت و انصاف، اعتماد و شایسته سالاری حاکم است و فراتر رفتن از وظایف شغلی یک ارزش تلقی شود. اعطای اختیار و آزادی عمل، ارائه بازخورد کاری، حمایت، فراهم کردن فرصتهای رشد و یادگیری از طرف سرپرست به ایجاد دلگرمی در کارکنان و در نهایت ایجاد تعلق خاطر کاری منجر می شود. افرادی که تعلق خاطر بیشتر دارند به ارزشها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه‌تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصتهای شغلی جدید اقدام می‌کنند. تعلق خاطر کارکنان هرینه‌های روانشناختی و فیزیولوژیکی مرتبط با آن را کاهش می‌دهد و به دلیل پرورش فرصت‌های رشد، یادگیری و توسعه کارکنان به عنوان یک

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

انگیزه درونی بازی می‌کند. با در نظر گرفتن نقش یادگیری تیمی در کارها و تصمیم‌گیریهای سازمانی باید مدیران بستر فرهنگی الزم جهت مشارکت کارکنان و استفاده از ایده‌ها و افکار جدید آنان را فراهم کنند. از طرفی با توجه به اهمیت وجود مدل‌های ذهنی زمینه مناسب برای ایجاد خالقیت و نوآوری کارکنان ایجاد رود. به دلیل اهمیت وجود تعهد مستمر در بین کارکنان که میتواند منجر به افزایش عملکرد و کارایی آنان شود، شرح وظایف کارکنان به روز تعریف شود. همچنین تدوین برنامه‌هایی در زمینه بهبود شیوه‌های یادگیری سازمانی جهت سوق دادن کارکنان سازمان به سمت سازمان یادگیرنده شدن می‌تواند موثر واقع شود.

۱۲. مراجع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰). مدیریت عمومی، چاپ شانزدهم. تهران: نی خلیلی عراقی، مریم (۱۳۸۳). سازمان‌های یادگیرنده: ضرورتی برای تحول و توسعه. ماهنامه تدبیر، ۱۴۳، ۷۰.
- دانایی فرد، حسن، امراللهی، ناهید، فانی، علی اصغر، رضائیان، علی. (۱۳۹۲). کنکاشی پیرامون پیشایندهای مؤثر بر شکلگیری پدیده بهروزی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی) پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال ششم، شماره ۱۹: ۵-۲۴ داورزنی، هدی (۱۳۸۵). ارائه مدلی برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی در صنعت قطعه‌سازی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۸)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳.
- زارعی متین، حسن، جندقی، غلامرضا و توره، ناصر (۱۳۸۵). "شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمان"، فرهنگ مدیریت، ۱۲، صص ۳۱-۶۳.
- سنگه پیترا (۱۳۷۵)، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی.
- عیسی خانی، احمد (۱۳۹۰). "طراحی مدل جامع تعلق خاطر کارکنان با استفاده از رویکرد ترکیبی"، پایان نامه چاپ نشده دکتری مدیریت رفتاری، به راهنمایی: علی اصغر فانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- عیسی خانی، احمد، فانی، علی اصغر و دانایی فرد حسن (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین تعلق خاطر کاری و تعهد سازمانی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت عمومی - شماره ۱.
- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه دکتر محمدرضا زالی، نشر دانشگاه تهران.
- مقصودلو، وحیده (۱۳۹۱) "بررسی رابطه بین شخصیت و تعلق خاطر کاری: تبیین نقش سکوت کارکنان"، پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، به راهنمایی: علی اصغر فانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- نصر اصفهانی، علی، عارف نژاد، محسن، محمدی، سمیه، خلیلی، اعظم. (۱۳۹۱). بررسی اثر سرمایه‌های روانشناختی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی (مورد مطالعه سازمان صنایع و معادن استان اصفهان). فصلنامه روانشناسی صنعتی / سازمانی، سال سوم، شماره ۱۲: ۵۳-۶۳

Argiris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading*. Boston: Addison Wesley publishing company.

Baker, T. L. Hunt, T. G. & Andrews, M. C. (2006). *Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors*. *Journal of Business Research*, 59(7), 840- 857.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, Vol. 22, No.

Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., & Vandenbempt, K. (2013). Deliberate learning mechanisms for stimulating strategic innovation capacity. *Long Range Planning*, 46(1-2), 39-71.

Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4.

Luthans, F., Youssef, C. (2007). Emerging positive organizational behavior. Leadership institute faculty publication, paper 8: 321- 349.

Richman, A., Civiana, J., Shannona, L., Hillb, J., & Brennanc, R. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work_life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, Vol. 11, No. 2.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079- 1089.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B., (2004), Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 293- ۳۱۵.

The effect of organizational affiliation on organizational learning with emphasis on two-way learning

Mohammad Javad Zaki

Master of Public Administration, Organizational Behavior Management, Faculty of Management, University of Tehran

Javad.zaki10@ut.ac.ir

Abstract

Organizations used to be in a stable environment, and future events were almost predictable, so that managers could plan in a safe manner, but today the issue is changing drastically, increasing competition and complexity in the business environment. It is one of the characteristics of modern business. Rapid and tangible changes in various fields of science and technology have affected the processes of human society so that traditional organizations are no longer able to adapt to these changes and only one organization has a chance to survive that can keep pace with environmental changes. Adapt yourself. Therefore, in order to adapt to their environment, organizations are looking for the best solutions that will achieve a competitive advantage. One way to gain a sustainable competitive advantage is to emphasize employee training and increase their information and knowledge. learning, sustainable knowledge is produced in individuals and at a higher level in the organization that enables them to implement innovations and activities. Which will guarantee the survival of the organization in today's changing environment, organizations will be able to behave effectively when dealing with different situations only by quickly learning from successes and failures, and thus will achieve their goals with maximum effectiveness. Because employee belonging makes people more committed to the employee organization and strives to be trained and improve their performance through learning. The present article examines the impact of organizational affiliation on organizational learning with an emphasis on two-loop learning. After the introduction the problem statement, importance and necessity of the research are explained and the theoretical foundations and concepts of organizational belonging, organizational learning and two-cycle learning are defined. Then, the researches done in relation to this issue are presented and finally, the discussion and conclusions on this issue are discussed.