[مقدمه 14](#_Toc411073957)

[2-1- یادگیری 14](#_Toc411073958)

[2-2- نظریات یادگیری 16](#_Toc411073959)

[2-2-1- نظریات رفتاری یادگیری 16](#_Toc411073960)

[2-2-2- نظریات شناختی یادگیری 17](#_Toc411073961)

[2-2-3- نظریه یادگیری گشتالت 17](#_Toc411073962)

[2-2-4- نظریه یادگیری شناختی اجتماعی 18](#_Toc411073963)

[2-3- انواع یادگیری 18](#_Toc411073964)

[2-3-1- يادگيري براي بقاء 18](#_Toc411073965)

[2-3-2- يادگيري انطباقي 19](#_Toc411073966)

[2-3-3- يادگيري تعميمي (مولد) 19](#_Toc411073967)

[2-4- سطوح یادگیری 20](#_Toc411073968)

[2-4-1- یادگیری فردی 20](#_Toc411073969)

[2-4-2- یادگیری تیمی یا گروهی 21](#_Toc411073970)

[2-4-3- یادگیری سازمانی 21](#_Toc411073971)

[2-5- یادگیری سازمانی 21](#_Toc411073972)

[2-6- سیر تاریخی یادگیری سازمانی 23](#_Toc411073973)

[2-7- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده 26](#_Toc411073974)

[2-8- تاريخچه مفهوم پردازي سازمان يادگيرنده 29](#_Toc411073975)

[2-9- سازمان یادگیرنده 31](#_Toc411073976)

[2-10- دیدگاه صاحبنظران درباره سازمان یادگیرنده 36](#_Toc411073977)

[2-10-1- پیتر سنگه 36](#_Toc411073978)

[2-10-2- گاروین 39](#_Toc411073979)

[2-10-3- ماركوارت 39](#_Toc411073980)

[2-10-4- جفارت و مارسیک 40](#_Toc411073981)

[2-10- 5- واتكينز و مارسيك 41](#_Toc411073982)

[2-10-6- آرجريس و شون 43](#_Toc411073983)

[2-10-7- مامفورد 44](#_Toc411073984)

[2-10-8- هريسون 46](#_Toc411073985)

[2-10-9- کاپلان و نورتون 47](#_Toc411073986)

[2-10-10- گاهه 48](#_Toc411073987)

[2-11- انواع سازمان هاي يادگيرنده 51](#_Toc411073988)

[2-11-1- سازمانهاي فهميده 51](#_Toc411073989)

[2-11-2- سازمانهاي ادراك كننده و متفكر 51](#_Toc411073990)

[2-11-3- سازمان های يادگيرنده 51](#_Toc411073991)

[2-12- اهمیت ایجاد سازمان یادگیرنده 53](#_Toc411073992)

[2-13- طبقه بندی ویژگی های سازمان یادگیرنده 56](#_Toc411073993)

[2-14- تفاوت سازمان یادگیرنده با سازمان های سنتی 57](#_Toc411073994)

[2-15- ايجاد سازمان ياد گيرنده 60](#_Toc411073995)

[2-16- پیشینه تحقیق و سوابق پژوهشی 65](#_Toc411073996)

[2-16-1- پیشینه داخلی 65](#_Toc411073997)

[2-16-2- پیشینه خارجی 68](#_Toc411073998)

## مقدمه

یادگیری سازمانی چیزی فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است، یعنی سازمان توانایی یادگیری خود را با خروج افراد سازمان از دست می دهد‌. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون‌ سازمان و سازمان ‌یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است (رهنورد،1378،ص24)‌. به عبارت دیگر باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است‌. سازمان يادگيرنده را نوعي از سازمان مي‌دانند كه يادگيري اعضاي خود را به گونه‌اي فراهم مي‌آورد كه نتايج ارزشمندي را نظير نوآوري، كارايي، هم سوئي بهتر با محيط و مزيت رقابتي پايدار به ارمغان ‌آورد. در این بخش سعی بر این است که ادبیات نظری یادگیری سازمانی و سازمان يادگيرنده مورد بررسی قرار گیرد. تاریخچه، مفاهیم، تعاریف، رویکردها و ... در ابتدا مورد بحث قرار می‌گیرند. سپس تحقیقات و مطالعات داخلی و خارجی در رابطه با موضوع بیان می شود.

## 2-1- یادگیری

ياد گرفتن به معناي تقويت دانايي، به كمك تجربه است كه از پيگيري امور بدست مي‌آيد. يادگيري به طور مداوم در طي زمان و در مسير زندگي واقعي بدست مي‌آيد و كنترل آن تقریبا دشوار است اما به واسطة این یادگیری، دانشي پايدار توليد شده و فرد يادگيرنده اين توانايي را مي یابد كه هنگام برخورد با موقعيت‌هاي مختلف، رفتاري اثربخش داشته باشد. همه سازمانها ياد مي‌ گيرند، به اين معنا كه با پيرامون خود سازگاری یافته و راههای درست مواجهه با تغییرات محیطی را می آموزند، منتهی برخي سازمانها سريع‌تر و اثربخش‌تر ياد مي‌گيرند. آنچه كه موجب اثربخشي بيشتر سازمانهاي يادگيرنده مي‌شود، پياده‌سازي فرآيند مديريت دانش در اين سازمانهاست. سنگه چهار عنصر اصلي يادگيري را به شرح زير تعريف مي‌كند:

1ـ اقدام[[1]](#footnote-1): انجام يك وظيفه يا کار در قالب چهارچوب موارد مشابه تجربه شده.

2ـ تأمل[[2]](#footnote-2): مشاهد‌ه‌ اعمال و افكار خود و كالبدشكافي كارهاي انجام‌شده.

3ـ ارتباط[[3]](#footnote-3): خلق ايده هايي براي اقدام و ساماندهي آنها در قالب‌هاي جديد.

4ـ تصميم[[4]](#footnote-4): تهيه و تدوين رويه و رويکردي براي اقدام

یادگیری وسیله­ای است که نه تنها از طریق آن به کسب مهارت و دانش پرداخته می­شود بلکه ارزشها و نگرشها و واکنشهای هیجانی نیز بدست می­آید. یادگیری ریشه در علم روانشناسی دارد.

روانشناسان دو نوع تعریف از یادگیری دارندکه دو مفهوم مشترک، ولی کاملاً متفاوت می­باشند:

1- رفتارگرایانه[[5]](#footnote-5): یادگیری عبارتست از یک تغییر نسبتاً با دوام(دائمی) در رفتار که در نتیجه تمرین و تجربه حاصل می­شود.

2- شناخت­گرایانه[[6]](#footnote-6): یادگیری عبارتست از یک تغییر نسبتاً بادوام (دائمی) در ارتباطات (پیوندهای) ذهنی[[7]](#footnote-7) که در اثر تجربه صورت می­گیرد.

هر دو تعریف در این وجه مشترکند که تغییر را به تجربه[[8]](#footnote-8) نسبت می­دهند. دیدگاه رفتارگرا بر ارتباط میان محرکها و پاسخهای قابل مشاهده تأکید دارد. دیدگاه شناختی بر نقش فرآیندهای ذهنی مربوط به یادگیری اصرار می­ورزد. اطلاع از اصول و نظریات رفتارگرایی و شناخت­گرایی می­تواند یادگیری سازمانی را تسریع بخشد. یادگیری فرآیندی مادام­العمر است، یادگیری قلب تغییر و تحول و فعالیتهای بهره­وری است. یادگیری به معنای تقویت دانایی به کمک تجربه است که از پیگیری امور بدست می­آید و فرد یادگیرنده این توانایی را می­یابد که هنگام برخورد با موقعیتهای مختلف رفتاری اثربخش داشته باشد. (سبحانی­نژاد، 1385، ص 50)

## 2-2- نظریات یادگیری

نظریات مختلفی درباره یادگیری توسط نظریه پردازان ارائه شده که که مهمترین آنها در ذیل به طور مختصر توضیح داده می شود.

### 2-2-1- نظریات رفتاری یادگیری

پاولف ، واتسون[[9]](#footnote-9)و اسکینر از جمله نضریه پردازان رفتار گرا در یادگیری هستند . به طور کلی آنها به رفتار و نتایج قابل مشاهده به عنوان محصول یادگیری توجه دارند. از این رو به نقش پاداش و تنبیه در ظهور رفتار مورد نظر به عنوان نتیجه یادگیری فرد بسیار تاکید دارند . فرایند شکل گیری یادگیری در این نظریات از طریق مجاورت بین محرک اصلی و محرک خنثی می باشد .(شرطی کردن) به عنوان مثال پاولف یاد آور می شود که بعد از چندین بار تلفیق صدای زنگ (محرک خنثی) با نشان دادن تکه گوشت (محرک اصلی، غیر شرطی) مشاهده کردکه سگ با شنیدن صدای زنگ نیز ترشح بزاق نشان می دهد. بر خلاف روش پاولف ، اسکینر معتقد است که نتایج مطلوب یا نامطلوب رفتار تعیین کننده تکرار یا به عبارتی یادگیری می باشد. به نظر او تشویق یا تنبیه بعد از انجام رفتاری، تعیین کننده تکرار و یادگیری خواهد بود. علارغم تفاوت در زمان ارائه محرکات جهت یادگیری ، نکته قابل توجه دیدگاه مکانیکی و سطحی آنها به موضوع پیچیده یادگیری در انسان می باشد. هر چند محرکات بیرونی در یادگیریی نقش بسزایی دارند اما نمی توانند کل پدیده یادگیری در انسان را تبیین کنند. (رسته مقدم،1384،ص17).

### 2-2-2- نظریات شناختی یادگیری

در نظریه های شناختی بیشتر به فرایندهای شناختی توجه می شود. از جمله این فرایندها می توان به ادراک امور، سازمان دادن اطلاعات ، تجزیه و تحلیل اطلاعات ، کسب دانش، درک معنی وایجاد انتظارات اشاره کرد.هیچ یک از این فرایندها به طور مستقیم قابل مشاهده نیستندزیرا به باور روانشناسان شناختی یادگیری در نتیجه تغییر در ساخت شناختی افراد حاصل می شودبه طوری که یادگیرنده در نتیجه یادگیری در ذهن ذهن یا حافظة خود یک ساخت شناختی تشکیل می دهدکه در آن اطلاعات مربوط به رویدادهای مختلف نگهداری می شوندو سازمان می یابند. لذا از دیدگاه روانشناسان شناختی یادگیری ایجادتغییر در رفتار اشکار نیست بلکه ایجاد تغییر در ساخت شناختی و فرایند های ذهنی است.(سیف ،1380،ص258). در زیر به طور مختصر به توضیح مهمترین نظریه های شناختی خواهیم پرداخت:

### 2-2-3- نظریه یادگیری گشتالت

نظریه گشتالت را سردسته نظریه های شناختی یادگیری می توان به حساب آورد. بر خلاف روانشناسان مکتب رفتارگرایی که برای مطالعة پدیده های پیچیده روانشناختی آنها را به اجزای ساده تجزیه می کردند. روانشناسان مکتب گشتالت توجهشان بیشتر به کل پدیده متمرکز است. به اعتقاد آنها ، اندیشه های انسان از ادراکات کلی معنادار تشکیل می یابد ، نه از مجموعه هایی از تصاویر ذهنی جزیی که از راه تداعی به یکدیگر مرتبط می شوند.لذا از آنجا که پدیده های ادراکی جنبه کلی دارند، یادگیری را باید با توجه به این کل نگری مورد مطالعه قرار داد. از جمله قوانین یادگیری در این نظریه، می توان به قانون طرح گرایی[[10]](#footnote-10)قانون شباهت،قانون مجاورت[[11]](#footnote-11)،قانون بستن یا تکمیل[[12]](#footnote-12)، قانون ادامه خوب [[13]](#footnote-13)، قانون سادگی و قانون شکل و زمینه[[14]](#footnote-14) اشاره کرد.(سیف،1380ص259)

### 2-2-4- نظریه یادگیری شناختی اجتماعی

یکی دیگر از نظریات مهم روانشناسی یادگیری که هم جنبه رفتاری دارد وهم جنبه شناختی ، نظریه شناختی اجتماعی یا نظریۀ یاد گیری مشاهده ای است. واضع آن البرت بندورا است. (سیف،1380،ص 281). به اعتقاد بندورا نظریه یادگیری اجتماعی با فراتر رفتن از هر دو نظریه رفتاری و شناختی، یادگیری را ناشی از الگو قرار دادن رفتارهای دیگران می داند. به طوری که افراد بااستفاده از مشاهدات برای جمع آوری اطلاعات ،از رفتار دیگران تقلید می کنند چنانچه رفتار یادگرفته شده نتایج مثبتی به دنبال داشت آن رفتار تکرار می شود و درغیر این صورت تکرار نخواهد شد.

## 2-3- انواع یادگیری

سنگه معتقد است كه سازمانها سه نوع يادگيري متفاوت دارند كه عبارتند از :

### 2-3-1- يادگيري براي بقاء

- اين سازمان ها به دنبال نتايج كسب وكاركوتاه مدت هستند.

- مديران ومتخصصين بيشتر به دنبال ساده كردن كار وحلقه هاي يادگيري هستند.

- بحث خلاقيت ونوآوري در آنها به فراموشي سپرده مي‌شود.

- اين سازمانها به بخشي از فرصتهاي محيط اطراف خود كه بقاي سيستم آنها را تضمين مي‌كند توجه دارند ودر همان محدوده سنتي ياد مي گيرند.

- يادگـيري در چنـين موقعــيتي بصـورت اتفاقي وبراساس تحريك انگيزة عده اي از عناصر داخلي وخارجي انجام مي گيرد.

-اين نوع يادگيري در مقاطعي باعث توسعه كمي شركت در محيط مي‌شود. اما هيچ تضميني براي استمرار وجود ندارد.

- يادگيري در چنين حالتي ويژگي بده بستان دارد ومقطعي است.

- توسعه قابليت در سازمان از طريق درخواست ايجاد مي‌شود نه از طريق تلاش رشد مدارانة دروني كه باعث رشد جوهره سازمان شود.

-در اين روش سازمانها به عنوان يك كل ياد نمي‌گيرند. بنابراين تضميني براي يادگيرنده بودن سازمان نيست (هیت[[15]](#footnote-15)، 1999: 19).

### 2-3-2- يادگيري انطباقي

در يادگيري انطباقي، تعميم انجام نمي گيرد بلكه سازمان به لحاظ ذاتي به سيستم هاي اقتصادي خارجي كه حكم مادر را براي آن دارند پيوند مي خورد.

- اين روش در شرايط متلاطم پاسخگو نيست.

- در اين روش نقش عنصر انساني در يادگيري بيشتر از ديگر عوامل است.

- ساز وكار لازم درجهت هماهنگي با ساير عوامل وجود ندارد.(نادري خورشيدي،1381: 6).

### 2-3-3- يادگيري تعميمي (مولد)

- يادگيري تعميمي هم داراي الزامات فوري كوتاه مدت وهم به دنبال سرمايه گذاري كلان بلند مدت است.

- استراتژي ها برمبناي استفاده از فرصتها طوري طراحي مي شوند كه كل سازمان را به طرف كانون توجه مورد نظر هدايت كنند.

- از آنجائيكه اين روش به دنبال منافع بلند مدت سازمان است. راضي نگه داشتن همه عوامل سازمان از جمله سهامداران و مشتريان غير ممكن است. بنابراين به جاي جلب رضايت تك تك اعضاء در يك تفكر نظام مند كلي عمل مي كند.

- اين روش به جاي اينكه يك تصميم فوري مقطعي باشد چهارچوبي براي مشاهده الگوهاي تغييرات ويكپارچه سازي در سازمان است، يعني بقيه اركان سازمان متناسب با فضاي يادگيري تغيير مي كند ويادگيري در سازمان تعميم مي يابد.

- سازمان در بازآفريني خود آزاد است ويادگيري يك عامل خود تنظيمي براي مولد بودن محسوب مي شود.

- در سازمانهاي تعميم دهنده علاوه برهوشمندي عنصر انساني، ساز وكارها وشبكه ها همگام با هوشمندي انساني حساسيت لازم براي يادگيري را دارند. اين شبكه ها تسهيلاتي را براي پشتيباني از يادگيري جمعي درسازمان ايجاد كرده، توانايي هاي لازم را كه براي محيط يادگيري مولد ضروري است ترغيب مي‌كنند.

- اين سازمان ها با محيط خود عجين هستندوصداي مشتريان خود را شنيده متناسب با درخواستهاي آنها عمل مي كنند (هیت، 1999: 19).

## 2-4- سطوح یادگیری

با توجه به سطوح مختلف سازمان می­توان یادگیری را به سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم نمود.

### 2-4-1- یادگیری فردی

حاکی از تغییر مهارت­ها، بینش­ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش­ها و ارزش­های مأخوذه، توسط فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فن­آوری، یا مشاهده و راه­های دیگر کسب دانش جدید می­باشد. یادگیری فردی، فرآیندی است که بدان وسیله، دانش از طریق تبدیل و انتقال تجربه حاصل می­شود.

### 2-4-2- یادگیری تیمی یا گروهی

یادگیری تیمی به این معنا است که تیم­ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، چیزی را خلق نموده و بیاموزند. سنگه یادگیری گروهی را فرآیندی می­داند که طی آن ظرفیت اعضاء توسعه یافته و به گونه­ای همسو می­شود که نتایج حاصله، آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده­اند.

### 2-4-3- یادگیری سازمانی

از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت­ها، دانش، تجربه و مدل­های ذهنی اعضای سازمان حاصل می­شود. یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیندی که از طریق آن یک سازمان دانش جدیدی را در خود ساخته و به آن شکل می­دهد یا دانش موجود در خود را بازسازی، اصلاح و متناسب با تغییرات محیط می­کند، تعریف می­کنند (سبحانی نژاد و همکاران، 1385، ص67تا70).

## 2-5- یادگیری سازمانی

آرگریس و شون (1996)، که دوتن از پژوهشگران اولیه در این زمینه هستند، یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند کشف و تصحیح اشتباهات تعریف می کنند‌. از نظر ایشان فراگیری در سازمآن ها از طریق فعالیت افراد صورت می پذیرد‌. در واقع یک سیستم اکولوژیکی از عوامل تحت عنوان سیستم یادگیری سازمانی، تسهیل کننده یا بازدارنده فعالیت‌های یادگیری افراد است‌.

به نظر داج سون[[16]](#footnote-16) (1993)، یادگیری سازمانی به عنوان "روشی که سازمآن ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دانش و جریآن های عادی کار در رابطه با فعالیت هایشان در داخل فرهنگ هایشان و همچنین کارآیی سازمان را از طریق بهبود بکارگیری مهارت های گسترده نیروی کارشان، انطباق دهند و توسعه بخشند" مطرح می‌باشد.

سایمون[[17]](#footnote-17) (1991)یادگیری سازمانی را ؛رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد تعریف کرده است که نتایج آن در عوامل ساختاری ونتایج سازمان منعکس شود (سبحانی نژاد و همکارن،1385ص52).

یادگیری سازمانی عبارت است از افزایش توان سازمان برای انجام کارهای موثر و کارا ست. بنابراین عمل یادگیری در سازمان زمانی اتفاق می افتد که اولا مدیران و افراد کلیدی سازمان نسبت به پدیده های مربوط به سازمان، فهم و بصیرت پیدا کرده باشند و ثانیاً این شناخت در کنار عملکرد آنها و مجموعه سازمان نمود پیدا کند(سنگه، 1990).

جدول 2- 1: تعاریف یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب نظران مختلف

|  |  |
| --- | --- |
| **صاحبنظران** | **تعاریف** |
| کانجلوسی و دیل (1965) | یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است |
| آرگیریس و شان، (1978) | یادگیر سازمانی یعنی کشف و تصحیح خطاها |
| سنگه (1990) | یادگیری سازمانی افزایش توان سازمان برای انجام کارهای موثر و کارا ست. |
| سایمون (1991) | یادگیری سازمانی رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد است که نتایج آن در عوامل ساختاری ونتایج سازمان منعکس شود. |
| (ویک و رابرتس ،1993)‌ | یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن "هوش جمعی"سازمان به وجود می آید، تشکیل شده است |
| داجسون (1993) | یادگیری سازمانی روشی که سازمآن ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دانش و جریآن های عادی کار در رابطه با فعالیت هایشان در داخل فرهنگ هایشان و همچنین کارآیی سازمان را از طریق بهبود بکارگیری مهارت های گسترده نیروی کارشان، انطباق دهند و توسعه بخشند بیان می شود. |
| مایو (1994) | يادگيري سازماني عبارت است از تمامي روشها، ساز و كارها و فرايندهايي كه در درون سازمان به منظور تحقق يادگيري به كار گرفته مي‌شوند. |
| ‌گانز (1996) | يادگيري سازماني اكتساب و كاربرد دانش، مهارتها، ارزشها، عقايد و نگرشهاي ثمربخش در جهت نگهداري، رشد و توسعه سازمان است |
| فینگر و برند (1999) | یادگیری سازمانی را به عنوان فعالیت و فرایندی تعریف می کند که سازمان ها را در نهایت به سازمان یادگیرنده تبدیل می کند. |
| میلر ( 1996) | یادگیری سازمانی یعنی کسب دانش جدید توسط عواملی که قادر و خواهان بکارگیری آن دانش در تصمیم گیری ها یا اثرگذاری بر افراد دیگر سازمان هستند. |
| هویسمن (2000) | یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان به ایجاد دانش می پردازد یا دانش فعلی را بازسازی  می کند. |
| ورا و کروسان (2003) | یادگیری سازمانی فرایند های تغییر در فرد و تفکرات، نظرات و اعمال گروه است که تحت تأثیر نمادهای سازمان قرار می گیرد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادینه می شود یادگیری سازمانی رخ داده و دانش در فرایند، فرهنگ، استراتژی و ساختار سازمان جای می گیرد. |
| آکان و لین و بیرن (2003) | یادگیری سازمانی بروندادی از روابط دوجانبه فرایند های اجتماعی و شناختی است که در ساختار، فرهنگ ها و تعاملات سازمانی جای گرفته است. |
| جاکوب و کولان (2005) | یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت های هدفمند دارد. |

## 2-6- سیر تاریخی یادگیری سازمانی

از نظر زمانی واژه "یادگیری سازمانی نسبت به" سازمان های یاد گیرنده" از قدمت بیشتری برخوردار است. اگرچه سابقه موضوع یادگیری به سال 1938 کتاب تجربه و آموزش جان دیوئی می گردد اما به نظر می رسد که واژه یادگیری سازمانی برای اولین بار به وسسیله سایرت و مارچ در مطالعه اولیه خود روی جنبه های رفتاری تصمیم گیری سازمانی در سال 1963 به کار رفته است. تاریخچه توجه مراکز دانشگاهی به موضوع یادگیری سازمانی به اواخر دهه 1990 با کار افرادی چون سنگه، پدلر، برگوین و بودیل آغاز شده است. با این حال علی رعم قدمت زیاد بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه 1970 توجه چندانی را به خود جلب نکرد. در این هنگام بود که تعدادی از نظریه پردازان فعالیت خود را روی یادگیری سازمانی متمرکز کردند (آرگریس، به نقل از قربانی زاده و مشبکی، 1385: 12). اگر چه فعالیت تحقیقاتی در دهه 1980 نیز روی موضوع داشت. در دهه 1990 موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایش های مختلف مدیریت بود و مباحث جدیدتری پا به عرصه وجود گذاشتند. درادامه تاريخچه مختصري از يادگيري سازماني طرح مي شود:

1- هنگامي كه « تيلور» نظريه نافذ مديريت علمي را مطرح كرد، معتقد بود كه حقايق مديريت قابل تدوين واندازه گيري است. او توانست اين يادگيري را به ديگر كاركنان منتقل كند وسپس كارايي سازمان را بهبود بخشد (یونگ و همکاران، 1999: 14).

2- در اواخر دهه 1950 يادگيري سازماني از سوي تعدادي از نظريه پردازان دانشگاه «كارنگي ملون» پالايش وتعريف شد. اين گروه شامل « ريچارد سيرت»[[18]](#footnote-18)1،« جيمز مارچ»[[19]](#footnote-19)2 و «هربرت سايمون»[[20]](#footnote-20)3 بودند. در سال 1958 مارچ وسايمون گفتند:«از آنجا كه مي خـواهيـم پي ببريم كه چـه زماني به اسـتاندارد سـازماني روندهاي عملياتي مي رسيم، انتخاب سازمان به واسطه مقرراتي كه در درون آن اعمال مي‌شود به شدت تحت تاثير شرايط است، اين مقررات به نوبه خود فرايندهاي يادگيري سازماني را كه در جهت تطبيق سازمان با محيط خود مي باشد، منعكس مي كند.»

3- جريان سوم تاريخ يادگيري بركار« آرجريس وشوان»[[21]](#footnote-21)4 (1996) متمركز است كه به تحقيقات موجود يادگيري سازماني منجر شده است. آرجريس وشوان (1996)، دونوع يادگيري تك حلقه اي ودو حلقه اي را مطرح كرده اند.

4- « جرج هابر»[[22]](#footnote-22)1 (1991) در بررسي ادبيات يادگيري سازماني آنرا به معني سازگاري با محيط، انعطاف پذيري در مقابل تحولات وهمچنين پاسخگوئي به آن تلقي مي كند.

5- پيتر سنگه وهمكارانش در «ام.آي. تي» به دليل كار برروي مفهوم يادگيري شهرت پيداكردند ومدعي شدند كه بابكارگيري تفكر سيستمي مي توانند فرايند يادگيري سازماني را طرح كنند وبكار بندند. گروه سنگه در «ام.آي.تي» مركز يادگيري را تشكيل دادند كه به خانه شفاف براي تحقيق درباره سازمانهاي يادگيرنده تبديل شده است . حداقل در بخشي از ادبيات يادگيري سازماني از اثر مشهور وي وتاثير آن برمديريت تجليل شده از وي به عنوان مرشد يادگيري سازماني ياد مي‌شود. اينك در دنياي كسب وكار،سازمان يادگيرنده توجه بسياري را به خود جلب كرده است. (به نقل از الواني، 1379: 24). در هر صورت در جدول ذیل سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را نشان می دهد که به مرور زمان به وسیله متفکران مدیریت و متخصصان بهبود سازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شده است.

جدول 2- 2: سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی (قربانی زاده و مشبکی، 1385: 173)

|  |  |
| --- | --- |
| 1938 میلادی | جان دیویی در کتاب ((تجربه و آموزش)) مفهوم ((یادگیری تجربی)) را مطرح کرد. |
| دهه 1940 میلادی | کنت کریک روان شناس اسکاتلندی واژه ((الگوهای ذهنی)) را ایجاد کرد. |
| 1946 میلادی | کرت لوین ایده ((تنش اخلاق)) را پیشنهاد کرد که بین تصورات فردی و درک از وضعیت ایجاد کرد. |
| دهه 1960 میلادی | داگلاس مک گریکور کتاب ((جنبه انسانی مؤسسه)) را منتشر کرد. |
| 1963 میلادی | ساپرت و مارچ در مطالعه روی جنبه رفتاری تصمیم گیری سازمانی، برای اولین بار واژه ((یادگیری سازمانی)) را به کار بردند. |
| دهه 1970 میلادی | گریس آرگریس و دونالد شون کار روی علم عملی را شروع کردند؛ مطالعه چگونگی برخورد ارزش های حمایت شده با ارزش هایی که پایه و اساس اقدامات واقعی است. |
| 1979 میلادی | چارلی کیفر، جی فاستر، پیتر سنگه و رات فریتنز سمیناری تحت ((عنوان رهبری و تسلط)) برگذار کردند. |
| 1982 میلادی | پیتر سنگه، آریه دوگلاس، بیل اواین، ری استاتا و تعدادی از رهبران اجرایی گروه مطالعاتی ((سازمان یادگیرنده)) را در (MIT) تشکیل دادند. |
| 1989 میلادی | چارلز هندی کتاب ((عصر سنت گریزی)) را منتشر کرد. |
| 1989 میلادی | ((مرکز یاد گیری سازمانی)) به ریاست سنگه در (MIT) تشکیل شد و ادگار شاین، کریس آرگریس، آریه دوگاس، ری استاتا و بیل اراین مشاوران اصلی آن بودند. |
| 1990 میلادی | کتاب ((پنجمین اصل)) پیتر سنگه منتشر شد. |
| 1993 میلادی | مقاله دیوید گروین منتشر شد که بیان می کند؛ ((تنها آن نوع یادگیری برای مدیران مفید خواهد بود که قابل اندازه گیری باشد)). |
| 1997 میلادی | کتاب سازمان زنده به وسیله آریه دوگاس منتشر شد. |
| 1997 میلادی | کتاب ((درباره یادگیری سازمانی)) به وسیله کریس آرگریس منتشر شد. |
| 1999 میلادی | کتاب رقص تغییر به وسیله پیتر سنگه و همکارانش منتشر شد. |

## 2-7- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

این دو مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان بعنوان سیستم کلی است.بعبارت دیگر سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می­شود در حالیکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می­کند و یادگیری سازمانی نوعی فرآیند داخلی برای سازمان به شمار می­آید به بیان دیگر سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. (تسانگ[[23]](#footnote-23)، 1997، ص 78). مارکوآرت می­گوید در سازمان یادگیرنده تمرکز بر چیستی است و سیستم­ها، اصول و ویژگیهای سازمانهایی را که بعنوان یک هویت جمعی یاد می­گیرند و اقدام به تولید می­کنند بررسی می­گردد اما در یادگیری سازمانی به چگونگی یادگیری مهارتها و فرآیندهای ساخت و بهره­­گیری از دانش اشاره دارد. در این مفهوم یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می­شود. (مارکوآرت[[24]](#footnote-24)، 2002، ص 185). یادگیری سازمانی بر مشاهده و تجزیه و تحلیل فرآیندهای موجود در یادگیری **جمعی و فردی** سازمان متمرکز است اما سازمان یادگیرنده جهتی عملی دارد و از ابزارهای ارزشیابی یا آسیب­شناسی که به تعیین، توسعه و ارزیابی کیفیت فرآیندهای یادگیری در درون سازمان مدد می­رساند، منبعث می­شود. (اسمیت و همکاران[[25]](#footnote-25)، 1999، ص 45)

زیربناهائی که زمینه را برای بهبود فرصت‌های یادگیری سازمانی آماده می‌کنند مکانیسم‌های یادگیری سازمانی[[26]](#footnote-26) نامیده می‌شود‌. مکانیسم‌های یادگیری سازمانی جنبه‌های فرهنگی و ساختاری سازمان هستند که توسعه و تجدید یک سازمان یادگیرنده را تسهیل می‌کنند‌. جنبه‌های فرهنگی شامل مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، عقاید و هنجارها، نگرش‌ها، نقش‌ها، مفروضات و رفتارهائی است که امکان یادگیری واقعی را می‌دهند(آرگریس،1978،به نقل از شفی،1385،ص28).

سازمان یادگیرنده یعنی سازمانی که در آن یادگیری سازمانی صورت می گیرد.متقابلا یادگیری سازمانی یک رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده بروز می کند.اگر چه به اعتقاد بعضی از صاحب نظران این دو واژه مترادف اند، اما باید توجه داشت که سازمان یادگیرنده یک هستی مستقل یا یک موجود است در حالی که یادگیری سازمانی یک فرایندو یک سری اقدامات است. جونز و هندری[[27]](#footnote-27)(1994) نیز بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان با سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمانی تفاوت قائل اند. یادگیری در سطح سیستم فراتر از مجموع سطح دانش کارکنان است این چنین یادگیری هایی است که در فرهنگ، حافظه و امور جاری سازمانی حک می شود و منجر به هوشمند شدن سازمان می گردد. در تمایز بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده را شکلی از سازمان و یادگیری سازمانی را فعالیت یا فرایندی در درون سازمان تعریف کرده‌اند‌. در اینجا دو شکل خودنمائی می‌کند، اول اینکه، به سازمآن ها امروزه می‌توان به عنوان یک فرایند نگریست گاهی واژه سازماندهی را به جای سازمان به کار برد که این امر تفاوت فرایند و سازمان را بی‌معنا می‌کند‌. حتی گاهی اوقات سازمان یادگیرنده را به عنوان یک فرایند مداوم تغییر؛ تطبیق، توسعه و یادگیری توصیف می‌کنند‌. برای تمایز، ما مجبوریم به فرم سازمان[[28]](#footnote-28) از دیدگاه سنتی بنگریم که بنابرآن یادگیری سازمانی فرایند مداومی در سازمان یادگیرنده خواهد بود یا LO نوع خاصی از OL خواهد بود که فرایند یادگیری در آن به صورت جدی‌تری جریان دارد‌. دوم اینکه، مفهوم فرم سازماندهی چندان واضح نیست چون برطبق نظریه اقتضائی شکلی است که با یک موقعیت خاص سازگار می‌شود‌. و اگر به شاخص‌های سازمان یادگیرنده توجه کنیم، سازمان یادگیرنده باید به‌گونه‌ای تعریف شود که هر سازمانی بتواند به آن دست یابد‌. بدین معنی که سازمان یادگیرنده باید شکلی از سازمان باشد که وابستگی به نوع فعالیت شرکت و موقعیت آن نداشته باشد. (به نقل از سبحانی نژاد و همکارن،1385ص52).

سنگه(1997)، بیان می‌کند که تحقیقاتی که در زمینه یادگیری در سازمان انجام گرفته بردو مورد متمرکز بوده‌اند: اول اینکه چگونه سازمآن ها باید یاد بگیرند دوم اینکه شرکت‌ها واقعاً چگونه یاد می‌گیرند‌. بنابراین وی سازمان یادگیرنده را یک ایده[[29]](#footnote-29) و یادگیری سازمانی را یک چشم‌انداز(فرادید) می‌داند‌. سازمآن ها برای بقاء باید یاد بگیرند اما آن ها نیازی ندارند سازمان یادگیرنده باشند، ایده‌آل چیزی شبیه دست نیافتنی است، سازمان یادگیرنده ایده‌آل نیز در حال حاضر ناشناخته است در حالیکه یادگیری سازمانی شناخته شده است و دست آخر اینکه یادگیری سازمانی بیشتر آکادمیک است در حالیکه سازمان یادگیرنده بیشتر عملگرا است (شفی،1385،ص30).

جدول 2- 3: تفاوت بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی (اورتنبلد، 2001)

|  |  |
| --- | --- |
| **یادگیری سازمانی** | **سازمان یاگیرنده** |
| فرایند | شکل سازمانی |
| توصیفی | تجویزی |
| به صورت طبیعی وجود دارد. | نیاز به فعالیت دارد. |
| خنثی | مرجع |
| ضروری | غیرضروری |
| قابل دسترسی | غیر قابل دسترسی |
| شناخته شده | ناشناخته |
| دانشگاهیان | مشاوران |

## 2-8- تاريخچه مفهوم پردازي سازمان يادگيرنده

اگرچه به لحاظ عمق مفهوم یادگیری تاریخچه مدونی از سازمان های یادگیرنده وجود نداردو نامی از سازمان های یادگیرنده به میان نمی آید، در عین حال نگریستن به سازمان به عنوان سیستم یادگیری بحث جدیدی نیز نمی باشد، فردريك وینسلو تيلور[[30]](#footnote-30) (كسي كه تئوري اثربخش مديريت علمي[[31]](#footnote-31) را تدوين نمود) معتقد است، وقتي واقعيتهاي مديريتی، برای یک مدیر بيان و سنجيده شوند، وي براحتی مي‌تواند آموخته هاي خود را به ديگران منتقل نموده و در نتيجه كارائي سازمان را افزايش دهد (میرقاسمی،1385). در سال 1950، رويكرد سازمانهاي يادگيرنده توسط نظریه پردازانی چون ريچارد سايرت، جيمزمارچ (1963) و هربرت سايمون[[32]](#footnote-32) اصلاح و بازنگري شد(سازمان بهروری آسیا[[33]](#footnote-33)، 1999). بنا به گفته اکثر محققان، مفهوم سازمان يادگيرنده، از سالهاي پایانی قرن بيستم، از جانب محققان و رهبران سازمانها توجه بيشماري را به خود جلب كرده است(شهایی، 1384).

از دهه 1980 به بعد نیز صاحبنظرانی چون ؛ پیترز و واترمن ،آریه دوگاوس، پدلر، آرجریس و شون، مارسیک، واتکینز، و جفارت وارد صحن سازمان یادگیرنده شدند و هریک به نوعی و با رویکرد خاص به تعریف و تشریح این مفهوم پرداختند. البته همگان اذعان می کنند که انتشار كتاب« اصل پنجم: هنر و عمل سازمان يادگيرنده[[34]](#footnote-34)» نوشته پيتر سنگه، مهمترين روند فكري اين پارادايم می باشد و سنگه پایه گذار تفکر علمی سازمان یادگیرنده در سالهای گذشته بوده است. هرچند برخی نیز معتقدند که در پنج اصل سازمان یادگیرنده که توسط سنگه ذکرشده ، فقط مورد تفکر سیستمی را ایشان تشریح کرده و به طرز جالبی در صحن سازمان یادگیرنده تبیین کرده و بقیه اصول وی، در آثار صاحبنظران پیشین آمده بود و سنگه، فقط رنگ و لعاب و نظم خاصی به آن آثار گذشته بخشیده است. دونالد شون و كريس آرجریس[[35]](#footnote-35) معتقدند مفهومی تحت عنوان توسعه سازماني فرايندي است كه به صورت فعالانه، تغييرات برنامه‌ريزي شده را براي كمك به آزمايش انعطاف پذيري سازمانها اجرا مي‌كند و امور روزمره و هنجارهاي فرهنگي خود را تغيير مي‌دهند (آرجریس و شون، 1978). دومين مفهومي كه به پيدايش مفهوم سازمان يادگيرنده مربوط مي‌شود، تغييرات اقتصادي سال 1980 بود. فينگر و ويلس در مورد فرايندهاي جهاني شدن و قانون زدايي گفته اند كه اینها به صورت اساسي رقابت را بويژه در شركتهاي بزرگ جهاني سرعت بخشيده است(فینگر و ولیس، 1994). سومين مفهومي كه بر پيدايش مفهوم سازمان يادگيرنده تأثير گذاشت، جنبشي بود كه به سوي مديريت كيفيت جامع[[36]](#footnote-36) رهسپار شد. مديريت كيفيت جامع به ادواردز دمينگ[[37]](#footnote-37) نسبت داده شده است و آن رويكردي است كه تغييرات را با آغوش باز پذيرفته و توجه سازمان را به برآورده كردن خواسته‌هاي مشتريان جلب مي‌كند. اين تغييرات كه در مديريت كيفيت جامع مطرح شد به مديران راهي را با نام سازمان يادگيرنده پيشنهاد كرد و باعث شد که توجه به امر یادگیری در فرایندهای بهبود کیفیت، مهمتر از گذشته جلوه گر شود.

## 2-9- سازمان یادگیرنده

یکی از راههای افزایش توان یادگیری سازمانی، ایجاد سازمان یادگیرنده است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که امکان تقویت و توسعه مهارتهای یادگیری را در خود مهیا کرده است. این چنین توانایی در سازمانها دستاوردهای مهمی در بر خواهد داشت و از یک سوباعث می شود تا سازمانها در مقابل تغییر و تحولات محیطی منفعل نبوده و برای پاسخگویی به تغییرات محیطی، تغییرات مطلوب سازمانی را در خود ایجاد کنند و از سوی دیگر تقویت و تمرین فرایندها و مهارتهای یادگیری به ایجاد و خلق دانایی جدید سازمانی منجر می شود. بسیاری از نویسندگان، توسعه تئوری سازمان یادگیرنده را مساوی با پایان عمر مدیریت سنتی با تکنیک های مدیریت فرمان و کنترل و آغاز عصر دانش و اطلاعات می دانند. روش قدیمی به کارکنان به عنوان بخشی فاقد تفکر از یک مکانیزم بزرگ نگاه می کرد در حالی که در شیوه جدید، کارکنان عناصری خلاق خلاق و سازنده در فرایندهای کاری هستند(آمیدون[[38]](#footnote-38)، 2005). باید به این نکته اذعان کرد که سازمانهاي مطلوب، سازمانهاي يادگيرنده خواهند بود اين سازمانها فرصتهايي را براي اعمال مسئوليت بوجود مي آورند، از تجربه ها مي آموزند، ريسك می پذيرند و از نتايج حاصله و از درس هاي آموخته شده احساس رضايت مي كنند(طالبی كدوئي، 1381). در این سازمانها اعضاء به طور مستمر خود را در جهت تحقق هدفها و آمالي كه واقعاً در پي آنند توسعه مي دهند، الگوهاي نويني در جهت گسترش دامنه تفكر رواج مي یابد، فضا براي آرمان طلبي جمعي وجود دارد ونهايتاً سازماني است كه اعضاءآن به طور دائم مي آموزند كه چگونه دسته جمعي ياد بگيرند (بهرام زاده، 1379). تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده توسط صاحبنظران مختلف ارائه شده است که همچون تعاریف مربوط به یادگیری سازمانی سعی شده است تا تعاریف صاحب نظران نسبتاً جدید این حوزه گردآوری و به ترتیب در جدول شماره 2-2 درج گردد. بسیاری از نویسندگان سعی کرده اند تا سازمان یادگیرنده را تعریف و توصیف کنند در صورتی که تعاریف آنها از سازمان یادگیرنده کم و بیش یکسان است. در برخی مواقع نیز پژوهشگران سازمان یادگیرنده را به جای یادگیری سازمانی به کارمی برند و برعکس. با این حال این مفهوم با ابهام همراه است (اورتنبلند، 2001). با این حال به بیان آن تعاریف می پردازیم:

سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژیها برای ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند.(داجسون ،1993،ص 19)

به زعم گاروین[[39]](#footnote-39)(1993) سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می کندکه منعکس کننده دانش و دیدگاهای جدید باشد.به بیان دیگر ، سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند.

پت گريو و ويپ[[40]](#footnote-40) (1991)، معتقدند، سازمان يادگيرنده در عين اينكه بيانگر توسعه و رشد قابليت سازماني است، فرايند يادگيري ضمني و تلويحي نيز هست كه اغلب به صورت ناخواسته در سازمانها جريان دارد. در این ارتباط، گفته می شود، سازمان يادگيرنده ساختار، فرايند و شبكة قادر به رشد، بالندگي و توسعه در دنياي استقلال و تحول مي‌باشد(پت گريو و ويپ به نقل از کافمن[[41]](#footnote-41) و سنگه، 1994).

جونز و هنري[[42]](#footnote-42) (1994) اذعان مي‌دارند كه سازمان يادگيرنده به مديريت منابع انساني، آموزش و كسب دانش و مهارتها توجه دارد. این در حالی است که سازمان يادگيرنده را سازمانی با ظرفيت تعريف نموده‌اند كه به طور مستمر ظرفيت خود را براي يادگيري، تطابق و تغيير در جهت فرهنگ خود افزايش مي‌دهد (جونز و هنري به نقل از بنت و اوبراين[[43]](#footnote-43)،1994).

دریو و اسمیت[[44]](#footnote-44) (1995) سازمان یادگیرنده را سيستم اجتماعي كه اعضاي آن فرايندهاي مشترك آگاهانه را جهت ايجاد، حفظ و همگام سازي مستمر يادگيري فردي و جمعي آموخته‌اند تا عملكرد سيستم سازماني را به گونه‌اي كه براي تمامي ذينفعان مغتنم باشد، بهبود بخشند، تعریف نموده اند. چنين سازماني، در واقع همان سازمان يادگيرنده است.

مايكل جي مارکوآرت[[45]](#footnote-45) می گوید سازمان يادگيرنده، آن است كه با قدرت و به صورت جمعي ياد مي‌گيرد و دائماً خود را به نحوي تغيير مي دهد كه بتواند با هدف موفقيت، مجموعه سازماني، به نحو بهتر اطلاعات را جمع‌آوري، مديريت و استفاده كند (مارکوآرت، 2002).

جفارت و مارسیک[[46]](#footnote-46)(1996) معتقدند سازمان يادگيرنده داراي ظرفيت افزوده‌اي براي يادگيري، تطابق و تغييرات است و سازماني كه فرايندهاي يادگيري در آن تحليل، بررسي، توسعه و مديريت شده باشد و اين فرايندها با اهداف نوآوري و بهبود، همسو و هم راستا شده باشند، سازمان یادگیرنده تلقی می شود.

به گفتة تسانگ[[47]](#footnote-47) (1997)، يادگيري سازماني و سازمان يادگيرنده دو مفهوم متفاوت اند، به اين معني كه اولي به فعاليتهاي (فرايندهاي) خاصي در داخل سازمان اشاره مي‌كند، در حالي كه دومي نوع خاصي از سازمان است.

به زعم آورمير[[48]](#footnote-48)(1997) سازمان يادگيرنده، محيط سازماني خاص است كه يادگيري افراد را تسهيل نموده و بدين شكل، كل سازمان را تحت نفوذ خود در مي‌آورد و توسعة مستمر رفتارها و كاركردهاي نوين را ترغيب مي‌نمايد.

پدلر (1998) معتقد است ،سازمان يادگيرنده آن است كه يادگيري همة اعضاي خود را آسان ساخته و به طور مستمر خویشتن را دگرگون و متحول مي‌سازد.

الوانی(1379) در تعریف سازمان یادگیرنده بر این باور است که:"سازمان ها، زمانی یادگیرنده و دانش آفرین شمرده می شوند که بتوانند استنباطاتی از تاریخ و تجربیات خود بدست آورند و آنها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند.

جدول 2- 4: تعاریف صاحب نظران مختلف از سازمان یادگیرنده

|  |  |
| --- | --- |
| **صاحبنظران** | **تعاریف** |
| داجسون (1993) | سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژیها برای ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند. |
| (گاروین به نقل از سبحانی نژاد، شهائی و یوز باشی،1385،ص23) | گاروین (1993) سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می کندکه منعکس کننده دانش و دیدگاهای جدید باشد.به بیان دیگر ، سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند. |
| (پت گريو و ويپ به نقل از کافمن، 1993) | پت گريو و ويپ (1991)، معتقدند، سازمان يادگيرنده در عين اينكه بيانگر توسعه و رشد قابليت سازماني است، فرايند يادگيري ضمني و تلويحي نيز هست كه اغلب به صورت ناخواسته در سازمانها جريان دارد. در این ارتباط، گفته می شود، سازمان يادگيرنده ساختار، فرايند و شبكة قادر به رشد، بالندگي و توسعه در دنياي استقلال و تحول مي‌باشد. |
| (جونز و هنري به نقل از بنت و اوبراين،1994) | جونز و هنري (1994) اذعان مي‌دارند كه سازمان يادگيرنده به مديريت منابع انساني، آموزش و كسب دانش و مهارتها توجه دارد. این در حالی است که سازمان يادگيرنده را سازمانی با ظرفيت تعريف نموده‌اند كه به طور مستمر ظرفيت خود را براي يادگيري، تطابق و تغيير در جهت فرهنگ خود افزايش مي‌دهد. |
| دریو و اسمیت (1995) | دریو و اسمیت (1995) سازمان یادگیرنده را سيستم اجتماعي كه اعضاي آن فرايندهاي مشترك آگاهانه را جهت ايجاد، حفظ و همگام سازي مستمر يادگيري فردي و جمعي آموخته‌اند تا عملكرد سيستم سازماني را به گونه‌اي كه براي تمامي ذينفعان مغتنم باشد، بهبود بخشند، تعریف نموده اند. چنين سازماني، در واقع همان سازمان يادگيرنده است. |
| جفارت و مارسیک (1996) | جفارت و مارسیک (1996) معتقدند سازمان يادگيرنده داراي ظرفيت افزوده‌اي براي يادگيري، تطابق و تغييرات است و سازماني كه فرايندهاي يادگيري در آن تحليل، بررسي، توسعه و مديريت شده باشد و اين فرايندها با اهداف نوآوري و بهبود، همسو و هم راستا شده باشند، سازمان یادگیرنده تلقی می شود. |
| واتکینز و مارسیک (1996) | واتکینز و مارسیک (1996) هم معتقدند، سازمان يادگيرنده، سازماني است كه در آن يادگيري به طور پيوسته و مداوم، جهت دستيابي به اصلاح و بهبود مستمر، جريان دارد و سازمان، قدرت، ظرفيت و توانايي تحول و دگرگوني خويش را دارا است. همچنين آنها اذعان می دارند كه عامل اصلي افزايش ظرفيت سازماني، ايجاد و حفظ سازمان يادگيرنده است. |
| آورمير (1997) | به زعم آورمير (1997) سازمان يادگيرنده، محيط سازماني خاص است كه يادگيري افراد را تسهيل نموده و بدين شكل، كل سازمان را تحت نفوذ خود در مي‌آورد و توسعة مستمر رفتارها و كاركردهاي نوين را ترغيب مي‌نمايد. |
| پدلر (1998) | پدلر (1998) معتقد است ،سازمان يادگيرنده آن است كه يادگيري همة اعضاي خود را آسان ساخته و به طور مستمر خویشتن را دگرگون و متحول مي‌سازد. |
| فینگر و همکاران (1999) | آنها سازمان یادگیرنده را سازمانی می دانند که به توسعه یادگیری در سه سطح فردی ، گروهی و سازمانی می پردازد.یادگیری فردی و گروهی کلید اصلی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است . |
| مارکوارت (2002) | در یک تعریف سیستماتیک ، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائما خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری ، مدیریت و استفاده نماید . |
| لین (2004) | سازمان یایدگیرنده سازمانی است که در درون فرهنگ سازمانی فرایندهای در نظر گرفته شده است که یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی تشویق و حمایت می شود. |
| گلسک و مک نیل (2004) | سازمان یادگیرنده سازمانی است که فرصت های یادگیری مستمری فراهم می کند، از یادگیری برای تحقق اهداف سازمانی استفاده می کند. و پذیرای تعارض سازنده به عنوان منبعی برای ابتکار و خلاقیت بوده و با مهارتمندی با محیط اطراف برخورد می کنند. |
| تیلور (2008) | سازمان یادگیرنده سازمانی است که به صورت هدفمندی ساختارهای و سازوکارهایی را به خدمت میگیرد تا یادگیری سازمانی خود را ارتقاء و افزایش دهد. |
| هولم ویست (2009) | سازمان یادگیرنده دارای فلسفه ذاتی برای پیش بینی، پاسخ و واکنش در مقابل تغییر، پیچیدگی و عدم قطعیت[[49]](#footnote-49) است. |
| پازیوک (2009) | به عنوان یک سیستم زنده ، سازمان یادگیرنده با فرایند تحصیل ، اشتراک و بهره برداری از دانشی که توسط افراد جمع شده معرفی می شود که این فرایند به دست یابی سازمان به اهداف استراتژیک آن منجر می شود. |
| لیائو و همکاران (2010) | سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن از دانش به نحو احسن استفاده می شود. ظرفیت ها ارتقا می یابد، رفتار ها تغییر می یابد، و صلاحیت لازم بدست می آید. |
| الوانی(1378) | الوانی(1378) در تعریف سازمان یادگیرنده بر این باور است که:"سازمان ها، زمانی یادگیرنده و دانش آفرین شمرده می شوند که بتوانند استنباطاتی از تاریخ و تجربیات خود بدست آورند و آنها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند. |

## 2-10- دیدگاه صاحبنظران درباره سازمان یادگیرنده

### 2-10-1- پیتر سنگه

به اقرار عموم صاحبنظران، نظريه‌پرداز اصلي سازمان يادگيرنده، سنگه از دانشگاه ماساچوست مي باشد.سنگه در سال1990مقاله‌اي تحت عنوان "كار جديد رهبران: ساختن سازمانهاي يادگيرنده[[50]](#footnote-50)" منتشر كرد و سپس در همان سال كتاب " اصل پنجم: هنر و عمل سازمان يادگيرنده" را به رشته تحرير درآورد كه نظريه خود را در رابطه با سازمان يادگيرنده در اين مقاله و كتاب به طور مبسوط شرح داده است. اخیرا نیز کتابی با عنوان رقص تغییر[[51]](#footnote-51) را به همراه برخی از صاحبنظران جامعه یادگیری سازمانی[[52]](#footnote-52) دانشگاه ماساچوست تألیف نموده که در آن به تشریح کاربردی و عملی اصول سازمان یادگیرنده و نحوه مواجهه با چاشهای موجود در سر راه تبدیل به سازمان یادگیرنده پرداخته است. به عقيده پيتر سنگه، ايجاد سازمان يادگيرنده نه تنها مشكل نيست، بلكه كاملاً مورد پذيرش كليه افرادي است كه از حداقل آشنايي با آن برخوردارند اما، مانع اصلي در ايجاد سازمان يادگيرنده، مسئله رهبري است. مردم درك درستی از نوع مشاركتي كه براي ساختن چنين سازماني لازم است، ندارند و اين وظيفه رهبران سازماني است كه سازمان يادگيرنده را بصورت واقعي، عملي و فراگير به کارکنان سازمان معرفي كنند. هر چند تصوير سنتي ما از رهبران به عنوان مردماني كه جهت‌گيري را مشخص مي‌كنند و تصميم‌هاي كليدي را مي‌گيرند ـ ريشه در ذهنيت فردگرايانه و غيرسيستمي دارد و می توان گفت که به نوعی محدود کننده همگامی کارکنان و مقامات سازمان با نظریه سازمان یادگیرنده می باشد. به عقيده سنگه، اساس خلقت انسانها در جامعه و کلا در جهان، یادگیری است. هيچكس، اعمال اساسي مورد نياز كودكان را به آنها نمي‌آموزد بلكه، آنها خود به كمك حس عميق كنجكاوي(غریزه) و آزمايش‌ كه در درون خود دارند، راه رفتن، صحبت كردن و غیره را می آموزند اما متأسفانه، سازمانها در جوامع امروزي غالباً به جاي يادگيری، به كنترل كردن تمايل و اشتیاق دارند. اين سازمانها افراد را به خاطر كاركردن براي ديگران مورد تشويق قرار مي‌دهند و نه به دليل بهره‌ گيري از كنجكاوي طبيعي و انگيزه فطري يادگيري که در وجود آنها است. افراد از زمان كودكي و در اولين برخورد با سازماني به نام مدرسه، مي‌آموزند كه كار آنها يافتن پاسخ صحيح و اجتناب از خطاست و اين بازي در دوره‌هاي متمادي عمر انسانها و به هنگام كار براي سازمانهاي متفاوت به صورت يكسان در جريان است (سنگه، 1999). سنگه براي سازمان يادگيرنده پنج اصل را مطرح مي کند که در اينجا به تشريح اصول مذکور مي پردازيم:

1- مهارت شخصي[[53]](#footnote-53) :( فرمان اشتياق) تصويري منطقي از نتايجي که افراد انتظار دارند به صورت فردی اکتساب کنند، تهيه و تنظيم مي کند(چشم انداز شخصي). اين تصوير با ارزيابي واقع گرايانه از وضعيت فعلي زندگي (واقعيت جاري) همراه است. يادگيري پرورش تضاد و تناقض ميان چشم انداز شخصي و واقعيت جاري، ظرفيت انتخاب هاي بهتر و کسب نتايج مورد انتظار را توسعه و گسترش مي دهد.

2- الگوهاي ذهني[[54]](#footnote-54): ( فرمان مهارت تامل و بررسي) باعث آگاهي فزاينده از گرايشها و ادراکاتي مي شود که بر تفکر و تامل نفوذ دارند. افراد مي توانند با تامل و صحبت مداوم و در نظر گرفتن تصويرهاي دروني، توانايي بيشتري براي اداره فعاليت ها و تصميم هايشان به دست بياورند.

3- چشم انداز مشترک[[55]](#footnote-55): ( فرمان گروهي) توجه به اهداف مشترک را برمي انگيزاند. مردم ياد مي گيرند که با تدوين تصوير مشترک در مورد آيندة مورد انتظارشان و اصول و راههاي عملي رسيدن به آن آينده، در گروه يا سازمان خود نوعي تعهد و التزام ايجاد کنند و پای بند به ارزشها و هنجارهای آن باشند.

4- يادگيري تيمي[[56]](#footnote-56): ( فرمان تعامل گروهي) به موضوع يادگيري جمعی یا گروهی می پردازد. تيمها با تکنيکهايي مثل گفتگو و مذاکرات ماهرانه، تفکر جمعي خود را متحول کرده و می آموزند که انرژي و توان خود را براي کسب اهداف مشترک بسيج کنند و به توانايي و بصيرتي بيش از مجموع استعداد اعضا دست يابند.

5- تفکر سيستمي[[57]](#footnote-57): افراد با اين فرمان ياد مي گيرند که تغيير و پيوستگي را بهتر درک کنند و با نيروهايي که پسامدهاي کارهاي شان را شکل مي دهند، برخوردي اثربخش داشته باشند. تفکر سيستمي مبتني بر نظريه اي درباره رفتار بازخوردي و پيچيدگي- گرايش ذاتي سيستم به رشد و ماندگاري- است. ابزارها و تکنيک هايي مثل نمونه هاي سيستم و انواع آزمايشگاههاي يادگيري و شبيه سازي، به افراد کمک مي کنند که متوجه شوند چگونه تغييرات اثربخشی را در سيستمها انجام دهند و چگونه با فرايندهاي بزرگتر اقتصادي و محيطي هماهنگ و همراه شوند.

رهبران با استفاده از فرمانهاي فوق، به توسعه چشم انداز خود براي تغيير انرژي و فعاليتها روي مي آورند و آنگاه ديگران را به چنين کاري ترغيب مي کنند. وقتي چشم انداز افراد براي آنها اهميت مي يابد، فاصلة ميان وضع موجود و وضع مطلوب را بهتر مي بينند اما افراد به اشکال گوناگون وضعيت موجود را ارزيابي مي کنند و اگر نتوانند واقعيت را درباره وضعيت جاري بگويند به سرعت انرژي و توان خود را از دست داده و حتي احساس مي کنند که فقط ديدگاه رئيس از وضعيت جاري قابل پذيرش است. توسعه ظرفيت طرح الگوهاي ذهني مختلف(آغاز گفتگو) جزیي ضروري در طرح انرژي و تزريق قوت و اراده به سازمان است. چنين امري بي ترديد باعث مي شود که موقعيت خود را پيچيده تر ارزيابي کرده و براي درک پيچيدگي نيز به مهارت هاي تفکر سيستمي نياز باشد. لذا، تمام فرامين يادگيري در ايجاد انرژي و توان افزايي نقش بسزایی خواهند داشت.

### 2-10-2- گاروین

گاروین می گوید سازمان يادگيرنده، آن سازماني است كه داراي توانايي ايجاد، اكتساب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوري تعديل مي‌كند كه منعكس‌كننده دانش و ديدگاههاي جديد باشد‌. زيربناي تعريف گاروين اين واقعيت ساده است كه اگر سازمان بخواهد ياد بگيرد، خلق ايده‌هاي جديد نقش اساسي را در اين امر ايفا مي‌كند.

گاهي اين ايده‌ها در داخل سازمان و از طريق بارقه هاي بينش و خلاقيت ايجاد مي‌شوند و گاهي اوقات نيز منشاء‌ شكل گيري آنها در خارج از سازمان است و توسط افراد درون سازمان از سر منشأهاي بيروني اخذ و اقتباس مي شوند. صرف ‌نظر از منشاء پيدايش اين ايده‌هاي خلاقانه، آنها مبين اصلي پيشرفت و بهبود سازماني هستند. البته اين ايده هاي خلاقانه يک تنه، سازمان يادگيرنده را ايجاد نمي‌كنند، زیرا بدون توأم شدن اين ايده‌ها با تغييرات اساسي در شيوه‌هاي انجام كار، فقط ظرفيت بهبودی در سازمان ايجاد مي‌شود.

شايد تعجب برانگيز باشد، اما با اين آزمون به ظاهر ساده مشخص مي‌شود كه بسياري از سازمانهايي كه به نظر برخي از صاحبنظران سازمانهايي يادگيرنده هستند، متأسفانه يا خوشبختانه، ديگر سازمان يادگيرنده نخواهند بود. به عنوان مثال، دانشگاهها عموماً ‌در خلق يا اكتساب دانش جديد پيشتاز هستند، اما آنها بعضاً در بكارگيري اين دانش براي بهبود كارهاي خود كمتر توفيق مي‌يابند و با ناکامی و شکست مواجه می شوند. از اينرو با توجه به نكته‌اي كه در تعريف گاروين نهفته است، اغلب دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی سازمان يادگيرنده نيستند (گاروین، 1993).

### 2-10-3- ماركوارت

ماركوارت (1996) در کتاب ارزنده خود تحت عنوان"ساختن سازمان يادگيرنده"، تعريف نسبتاً ‌جامعي را ارائه كرده است. وی اظهار می دارد؛ سازمان يادگيرنده، آن است كه با قدرت و به صورت جمعي ياد مي‌گيرد و دائماً خود را به نحوي تغيير مي دهد كه بتواند با هدف موفقيت مجموعه سازماني، به نحو بهتري اطلاعات را جمع‌آوري، مديريت و استفاده كند. ماركوارت تفاوت دو عبارت يادگيري سازماني و سازمان يادگيرنده را به زيبايي توضيح مي‌دهد:

"در بحث از سازمان يادگيرنده، تمركز ما بر چيستي است و سيستمها، اصول و ويژگيهاي سازمانهايي را كه به عنوان يك هويت جمعي ياد مي‌گيرند و اقدام به توليد مي‌كنند، مورد بررسي قرار مي‌دهيم در حالیکه، يادگيري سازماني به چگونگي يادگيري مهارتها و فرايندهاي ساخت و بهره‌گيري از دانش اشاره دارد. در اين معني يادگيري سازماني تنها يك بعد يا عنصر از سازمان يادگیرنده محسوب می شود"(مارکوارت، 1996).

### 2-10-4- جفارت و مارسیک

جفارت و مارسیک (1996)گفته اند سازمان يادگيرنده داراي ظرفيت افزوده‌اي براي يادگيري، تطابق و تغيير است و سازماني است كه فرايندهاي يادگيري در آن تحليل، بررسي، توسعه و مديريت شده و اين فرايندها با اهداف نوآوري و بهبود، همسو و هم راستا شده‌اند. همچنين در اين نوع سازمان آرمان، استراتژي، رهبران، ارزشها، ساختارها، سيستم‌ها، فرايندها و فعاليتهاي سازمان در جهت ترويج يادگيري افراد، پيشرفت ، دستيابي به يادگيري در سطح سيستمي واقع شده اند. آنها‌ براي سازمان يادگيرنده شش ويژگي را ضروري مي‌دانند:

1. يادگيري مستمر در سطح سيستم‌ها: افراد يادگيري خود را به شيوه‌اي شكل مي‌دهند كه به كمك دانش انتقالي در سازمان و با تكميل يادگيري در جهت فعاليتها و امورسازماني، سازمان قادر به يادگيري ‌شود.
2. توليد دانش و مشاركت در آن: بر دانش خلاق و پويايي تأكيد مي‌شود كه افراد به سرعت و به راحتي به آن دسترسي داشته و از آن استفاده مي‌كنند.
3. تفكر سيستماتيك وانتقادي: هميشه افراد تشويق مي‌شوند به شيوه‌هاي جديد بينديشند و بطور سيستماتيك از مهارتهاي استدلال مولد استفاده نمايند و مفروضات را به طور انتقادي مورد بررسي قرار دهند.
4. فرهنگ يادگيري: از طريق سيستم‌هاي مختلف عملكرد، از بالا يادگيري و خلاقيت تشويق، حمايت و ارتقا داده مي‌شود.
5. روحيه انعطاف و تجربه‌گرايي: افراد براي خطرپذيري، تجربه، نوآوري، ارائه ايده‌هاي جديد و انجام فرايندهاي جديد كاري، آزاد هستند.
6. كارمند محوري: سازمان يادگيرنده، موقعيتي را فراهم مي‌كند كه آموزشها، ارزشها و حمايت‌ها در جهت سلامت، رشد و يادگيري هر يك از افراد باشند (جفارت و مارسيك، 1996).

### 2-10- 5- واتكينز و مارسيك

واتكينز و مارسيك (1996) معتقدند سازمان يادگيرنده، سازماني است كه در آن يادگيري بطور پيوسته و مداوم، جهت دستيابي به اصلاح و بهبود مستمر، جريان دارد و سازمان، قدرت، ظرفيت و توانايي تحول و دگرگوني خويش را داراست. با این تعریف، مارسیک و واتکینز سه رويكرد را در رابطه با سازمان يادگيرنده ارائه می دهند:

1ـ رويكردي كه تفكر سيستماتيك و نظام مند را اساس و بنيان سازمان يادگيرنده مي‌داند.

2ـ رويكردي كه يادگيري و فرآيند آموختن و كسب تجربه را محور سازمان يادگيرنده مي‌داند.

3ـ رويكردي كه توجه و درك راهبردهاي دروني ضروري جهت دست يافتن به قابليت و توانايي يادگيري را نقطة عطف سازمان يادگيرنده مي‌داند.

اين نظريه بر خلاف نظريات قبلي كه بيشتر به جنبه مفهومي و انتزاعي از سازمان يادگيرنده پرداخته‌اند، هفت ويژگي و بعد مهم را به عنوان ابعاد سازمان يادگيرنده بيان مي‌كند كه تا حدود زيادي به قابليت سنجش پذيري اين نظريه كمك نموده و مي‌تواند گام مهمي در تحقيقات سازماني به شمار آيد. بر اساس مطالعات و نظرات مارسيک و واتکينز، ويژگيهاي سازمان يادگيرنده عبارتند از:

1ـ يادگيري مستمر:تلاش سازمان براي بوجود آوردن فرصت‌هايي جهت يادگيري ، مستمر و دائم تمامی افراد در درون سازمان.

2ـ بالابردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان: تلاش سازمان براي بوجودآوردن فرهنگ پرسش و پاسخ، دريافت بازخورد و آزمايش تجربيات در سازمان.

3ـ تشويق حس همكاري و يادگيري گروهي: تلاش سازمان برای ايجاد روحيه همكاري، حس همدلي و همراهی افراد در سازمان.

4ـ توانمندسازي كاركنان براي رسيدن به يك بينش جمعي: تلاش سازمان براي دستيابي به يك تفكر و بينش جمعي و گرفتن بازخورد از يكديگر به منظور حركت به موقعيت مطلوب.

5ـ طراحي و اجراي سيستم‌هايي براي مشاركت افراد در يادگيري: سازمان سيستم‌هاي خاصي را طراحي و به اجرا مي‌گذارد به منظورتوفیق در دستيابي به نظرات و عقايد افراد و همچنين انتقال اطلاعات و دانش به آنها از قبيل تابلوهاي اعلانات الكترونيك، بولتن‌ها، همايش‌هاي رسمي و غيررسمي و غیره.

6ـ مرتبط بودن سيستم با محيط خود: تلاش سازمان برای رابطه متقابل با محيط داخلي و خارجي تشويق افراد به داشتن تفكري باز و ديد وسيع و انديشيدن جامع و فراگير.

7ـ رهبري استراتژيك: تلاش سازمان برای برخورداري رهبران آن از تفكري راهبردي مبني بر استفاده از فرآيند يادگيري و دانش براي ايجاد تغييرات در سازمان و هدايت آن به سمت بهبود وتوسعه.

صاحبان اين رويكرد، بيان مي‌دارند كه هر كدام از ويژگيهاي مذكور را مي‌توان در سطحي از ساختار سازمان جاي داد. بايد به خاطر داشت اين عوامل در عين منفك بودن ازهم، رابطه‌اي تنگاتنگ و متعامل با هم دارند. به علاوه، مؤلفه‌هاي 1و2 در سطح فردي، مؤلفه 3 در سطح گروهي و مؤلفه‌هاي 4 ،5 ،6 و7 در سطح سازماني جاي خواهند گرفت (به نقل از سبحانی نژاد و همکاران، 1385).

### 2-10-6- آرجريس و شون

آرجريس و شون (1996) معتقدند که نظريه سازمان يادگيرنده اساساً با تكميل نظريه‌هاي مربوط به يادگيري و يادگيري سازماني شكل گرفته است و در این راستا، آنها برای يادگيري گروهی و سازماني سه شکل را ترسیم می کنند:

الف: يادگيري تک حلقه‌اي[[58]](#footnote-58) که از طريق تغيير در كارها سعي در حل مشكلات موجود و رفع عدم تطابق و هماهنگي كارها و نتايج آنها به صورت ساده دارد. این نوع یادگیری از مشكلات بنيادين چشم‌پوشي کرده و اهداف، استراتژيها و ارزش‌ها را تصحيح نموده و سعي در حفظ وضع موجود سازمان و مخصوصا فرايندهاي يادگيري مي‌نمايد. در نهايت، افراد و سازمانها ياد مي‌گيرند كه چگونه وضع موجود و استانداردهاي پذيرفته شده را حفظ و يا شرايط خود را با اين وضعيت تطبيق دهند.

ب : يادگيري دوحلقه‌اي[[59]](#footnote-59) که در اين نوع يادگيري، افراد علاوه بر كشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرايندها، سياستها و اهداف را نيز مورد سوال قرار داده و به اصلاح آنها مي‌پردازند. اين نوع يادگيري نه تنها واقعيتهاي قابل مشاهده بلكه علت آنها و حقايق در پس آنها را نيز مورد کنکاش قرار مي‌دهد.

ج: يادگيري سه‌حلقه‌اي[[60]](#footnote-60) که اين نوع يادگيري را مي‌توان، يادگيري نحوه يادگرفتن ناميد. در واقع اين نوع يادگيري در ارتباط با توسعه ظرفيت سازمان براي حل مشكلات، طراحي مجدد سياستها، ساختارها، سيستمها و فنون در مواجهه با تغيير مداوم فرضها پیرامون خود و محيط قرار داشته و قادر است كه در سيستمهاي سنتي ريشه دوانده و آنها را دستخوش تغيرات مورد نظر سازد. اين نوع يادگيري زماني اتفاق مي‌افتد كه سازمانها به خوبي ياد بگيرند، چگونه يادگيري تك‌حلقه‌اي و دوحلقه‌اي را اجرا كنند(آرجریس و شون، 1996).

### 2-10-7- مامفورد

مامفورد[[61]](#footnote-61) (1997) مشاهده نمود كه مفهوم سازمان يادگيرنده حامل بحث‌هاي گسترده و جامعي است. او دريافت كه بيشتر متخصصان منابع انساني اين نظريه را مغتنم مي‌شمارند و حاضرند همگان را متقاعد كنند كه در پشت پرده نتايج مطلوبي براي آنها وجود دارد. مامفورد به بررسي ماهيت سازمان يادگيرنده پرداخته و تبيين مي‌كند كه چگونه از طريق ايجاد محيطي كه در آن كاركردها و رفتارهاي موجود در جهت توسعه مستمر، كاملاً ترغيب شده اند، می توان به نتایج چشمگیری رسید. به زعم مامفورد مزاياي ايجاد سازمان يادگيرنده را می توان شامل این موراد دانست:

1. اطمينان از موفقيت سازمان در بلند مدت.
2. عينيت بخشيدن به توسعه چشمگير.
3. اطمينان از اينكه عوامل موفقيت در بهترين كاركردها به كاركنان منتقل شده و مورد توجه واقع مي‌شوند.
4. افزايش خلاقيت، نوآوري و قابليت سازگاري در سازمان
5. جذب افرادي كه مي‌خواهند موفقيت و يادگيري را تجربه كنند.
6. آمادگي افراد و سازمان براي رفع نيازهاي مشتريان و مالكان سازمان.
7. كسب مزيت رقابتي پايدار در دنياي تجارت.

همچنین می توان مزایای ناشی از پیاده سازی سازمان یادگیرنده را در سه محور افزایش قابلیت های کاربردی، تقویت تحول پذیری، و بهبود عملکرد فردی و سازمانی طبقه بندی نمود.

الف) افزايش قابليت‌هاي كاربردي

1ـ واقعگرايانه عمل مي‌كند.

2ـ بر هدف نهايي خود تأكيد مي‌كند.

3ـ به تحولات صنعت پاسخ مي‌دهد.

ب) تقويت تغييرپذيري:

1ـ به دانش مشتري پسند دست مي‌يابد.

2ـ از فن‌آوري نوين به نفع خود بهره‌برداري مي‌كند.

3ـ از زمان چرخه كار مي‌كاهد.

4ـ به نو‌آوري متوسل مي‌شود.

5ـ با انعطاف‌پذيري عمل مي‌كند.

6ـ فرايند تغيير را قوت مي‌بخشد.

ج) بهبود عملكرد

1ـ بر بهبود و افزایش سطح عملكرد تأكيد دارد.

2ـ گروههاي كاري را به عنوان واحدهاي تجاري مستقل هدایت و اداره مي‌كند (مامفورد، 1997).

### 2-10-8- هريسون

هريسون[[62]](#footnote-62) (1998) معتقد است كه سازمانهاي يادگيرنده به دنبال اتصال يادگيري و رشد مداوم افراد به چشم‌انداز، مأموريت و استراتژي سازمان هستند. موضوع اصلي براي سازمان يادگيرنده در پيوسته ساختن رشد فردي با فرايندهاي منابع انساني و استراتژي سازمان، اين است كه ايجاد فرهنگ يادگيري يا به عبارتي فرايندهايي كه اين موارد را به يكديگر مرتبط سازند، جزء اصول و شالودة اصلي سازمان شود و نبود آن به نوعي عامل تهديد كننده و زيان‌آور براي سازمان تلقي ‌شود. بر اين اساس، بنيادي ترين مفهوم حاصل از پديده سازمان يادگيرنده، فرايندهاي يادگيري همكارانه[[63]](#footnote-63) است كه پديداري تفكر سيستمي در بحثهاي نحوه واكنش سازمانها به فشارهاي محيطي و حفظ سطوح لازم در نوآوري براي كسب مزيت رقابتي را منعکس مي‌كند. بنابر این، مرور مختصر معدود تعاريف و توصیفات آمده در اين فصل از ميان تعاريف متعدد صاحبنظران براي سازمانهاي يادگيرنده ، اين نكته اساسي را به ذهن متبادر مي‌‌كند كه ميان صاحبنظران توافق جمعي بر روي معناي سازمان يادگيرنده وجود ندارد. اغلب محققين يادگيري سازماني را فرايندي مي‌دانند كه در طول زمان گسترش یافته و لذا، آن را با اخذ دانش و بهبود كارايي ارتباط مي‌دهند اما ، اين محققين در مورد ديگر موضوعات مربوط به مفهوم سازمان يادگيرنده چنين توافقي ندارند. براي مثال، برخي از آنها براين باورند كه لازمه یادگیری، تغییر در رفتار فردی، گروهی و سازمانی است در حالي كه،گروهي ديگر بر اين عقيده اصرار دارند كه به وجودآمدن راههاي جديد تفكر، به منظور یادگیری كفايت مي‌كند. برخي، فناوري اطلاعات را به عنوان مكانيزمي معرفي مي‌كنند كه از طريق آن يادگيري اتفاق مي‌افتد اما، ديگران بصیرت مشترك، رويه‌هاي سازماني و حافظه را برای این کار پيشنهاد مي‌كنند.

### 2-10-9- کاپلان و نورتون

کاپلان و نورتون[[64]](#footnote-64)(1996) یادگیری سازمانی را به عنوان یک عنصر کلیدی می داند که در ارتقاء عملکرد سازمانی نقش به سزایی ایفا میکند. این دو سه عامل اساسی در یادگیری سازمانی را :

**ظرفیت های کارکنان**: انجام یک کار و به صورت مکرر و در یک سطح از کارایی، دیگر برای موفقیت سازمان کافی به نظر نمی رسد. برای یک سازمان که تنها در پی حفظ عملکرد فعلی خودش است بهبودی مستمر نیز لازم به نظر می رسد. تغییر نیازمند ایجاد مهارتهای جدید در کارکنان است یعنی به نحوی که ذهن و توانایی های خلاقانه آنها برای تحقق اهداف سازمانی بسیج گردد.

**ظرفیت های سیستمهای اطلاعاتی**[[65]](#footnote-65): اگر کارکنان در محیط های رقابتی خواهان اثر گذاری هستند پس باید از اطلاعات عالی در مورد مشتریان و ذینفعان، فرآیندهای درونی و پیامدهای عالی تصمیماتشان آگاهی داشته باشند. کارکنان باید اطلاعات دقیق و جامعی از ارتباط مشتریانشان با سازمان داشته باشند. کارکنانی که در سطح عملیاتی فعالیت می کنند نیازمند بازخوردهای سریع، دقیق و جامعی از کالاهای تولید شده و خدمات ارائه شده هستند.

**انگیزه، توانمندسازی و انطباق**[[66]](#footnote-66): این عامل بر جو سازمانی که برای کارکنان ایجاد انگیزه وشوق میکند تمرکز دارد. حتی کارکنانی با مهارت بالا و با وجود دسترسی به اطلاعات اگر انگیزه لازم را نداشته و یا آزادی لازم را برای اتخاذ تصمیم و انجام فعالیت نداشته باشد قادر به ایفای نقش خود در موفقیت سازمانی نخواهد بود.

### 2-10-10- گاهه

گاهه[[67]](#footnote-67)(2003) با مطالعات گسترده ای که بر روی سازمانهای مختلف انجام داده پنج ویژگی اصلی سازمانی یا فعالیت های مدیریتی که برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده لازم و ضروری می باشد را عنوان می کند وی نام این پنج عنصر را عناصر راهبردی می گذارد و ادعا می کند که سازمان یادگیرنده دارای این عناصر راهبردی می باشد : ( گاهه ، 1998 ،گاهه، 2003 )

گاهه بر این باور است که سازمان یادگیرنده بوسیله توانایی یادگیری برای ارائه یا اجرا به این عناصر راهبردی و حمایت های پایه ای و اساسی احتیاج دارد. بر این اساس وی مدلی ارائه داده و این پنج عنصر اساسی را در آن جای می دهد. اگرچه در این مدل این ابعاد به صورت مجزا نشان داده شده اند با این وجود تمامی آنها به هم وابسته اند و به صورت دوطرفه یکدیگر را پشتیبانی می کنند. در این جا به توضیح این عناصر راهبردی که از نظر گاهه عناصر راهبردی برای تحقق سازمان یادگیرنده به شمار می رود می پردازیم :

**1. شفافیت رسالت وچشم انداز**[[68]](#footnote-68) : داشتن احساس مشترک از رسالت و چشم انداز در یک سازمان یادگیرنده از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. این امر مبنایی برای توانمندسازی افراد در تصمیم گیری و نوآوری فراهم میکند. بدون تحقق این امر افراد تمایلی به احساس مسئولیت یا بروز فعالیتهای خلاقانه نخواهند داشت. چنین سازمانی برای انجام فعالیت های اساسی خود به داشتن دانش و مهارت هایی وابسته است و دارای کارکنانی توانمند می باشد( گاهه ، 1998 ،گاهه، 2003 ). سنگه (1996) اعتقاد دارد: بدست آوردن اطلاعات درباره ماموریت و اهداف سازمان برای توانمندسازی کارکنان و توسعه سازمان های نوآور، حساس و حیاتی است. لذا درک روشن از فعالیت های اصلی سازمان منجر به دستیابی به اهداف و ماموریت سازمان می شود و کارکنان را برای دستیابی به آن اهداف متعهد می سازد .

**2. تعهد و توانمندی رهبری**[[69]](#footnote-69): یک سازمان غیر سلسه مراتبی(سازمان يادگيرنده) نیازمند این است که رهبری مشارکتی را سرلوحه کار خود قرار دهد. چنین سازمانی به ديدگاه جديدي از رهبري نيازمند است. برداشتن نخستين گام در ساختن سازمان يادگيرنده نيازمند شيوه هاي از رهبري است که الهام بخش سازمان يادگيرنده باشد. در چنین شرایطی کارکنان باید در تصمیمهای سازمانی به صورت منظم ومکرر مشارکت داشته باشند. رهبری در سازمان یادگیرنده نقش مربی و تسهیل گر را ایفا میکند و از انتقادات سازنده استقبال می کند. در محیط های رقابتی کارکنان برای رفتن به طرف ریسک ها تشویق می شوند. در چنین محیطی که کارکنان برای مواجه شدن با محیط های غیر قابل پیش بینی و برای ایجاد نوآوری تشویق می شوند به سبک رهبری مشارکتی در یک سازمان غیر سلسله مراتبی نیاز است و مدیران کنترل کننده دقیق فعالیت های کارکنان نیستند ، بلکه کارکنان را هدایت و راهنمایی می کنند .لذا سلسله مراتب به منظور ایجاد توانایی در افراد برای همکاری در افزایش بازدهی سازمان ها اهمیت ندارد.رهبری دانشگاه با اندیشه های بزرگ و عمیق و با استفاده از نتایج تمام پژوهش ها موجود در رابطه با جامعه و جهان به تبیین اهداف، سیاست ها، استراتژیها و طراحی ساختارهای نظری یا عملی تازه ای که منجر به بازسازی جامعه شود، می پردازد و هدایت و انگیزش لازم را برای اصلاح ساختار مناسب دانشگاه برای توانایی و تحقق رهبری خود به عمل می آورد. به عبارت دیگر رهبری مغز متفکر دانشگاه، به منظور استفاده از افکار و توانایی های استادان و دانشجویان برای تحقق بهسازی و توسعه دانشگاه و فراهم کردن زیرساختهای توسعه جامعه در آینده با برنامه ریزی های کلان می باشد(میرکمالی ،1382).

**3. آزمایشگری و پاداشها**[[70]](#footnote-70) : لازمه آزمایشگری داشتن اراده و جرات ورزی در زیر سوال بردن وضعیت کنونی به قصد بهبود انجام فعالیت ها می باشد. رهبری باید این فرصت را برای گروه ها فراهم کند تا آنها بتوانند فرایند های کاری را بهبود بخشیده و خلاقیت خودشان را بروز دهند. سیستم پاداش سازمان نیز باید در جهت ایجاد رفتارهای مطلوب به کار گرفته شود و سازمان نیز باید در امر خلق دانش و سرمایه ای کردن آن کوشا باشند. بخش اساسی سازمان یادگیرنده به توانایی ایجاد دانش جدید و استفاده از آن در ایجاد فرصت های باز در سازمان مربوط می شود. مدیران باید افراد و گروه ها را برای بهبود مستمر فرایند کار و تلاش برای ایده های جدید تشویق نمایند. در نتیجه برای ایجاد سازمان یادگیرنده سازمان باید دارای فرهنگ مناسب بوده و به نیروی انسانی اهمیت داده و به ایده ها و افکار نو در کار پاداش بدهد.

**4. انتقال موثردانش[[71]](#footnote-71)**: یادگیری از خطاها و اشتباهات گذشته برای رشد و یادگیری سازمانی لازم و ضروری به نظر می رسد. این امر زمانی محقق خواهد شد که فرهنگی باز و مملوء از اعتماد بر فضای سازمانی حاکم باشد. سازمانهای موفق با وجود اخذ دانش از بیرون سازمان سازکارهایی درونی مثل برای به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات به کار میگیرند. چنین سازمانهایی فعالیت های مناسب سازمانهای دیگر را به کاوش و علت یابی می کنند. علاوه بر این فراگیری مهارت و دانش توسط کارکنان زمانی سودمند است که مدیران بتوانند بلافاصله شغل را بوسیله کارمند تغییر دهند. بهتر است این دانش بتواند قسمت های دیگر سازمان را نیز برای حل مشکلات و ایجاد ایده های جدید تغییر دهد. یادگیری از شکست ها ناکامی های گذشته و بیان فعالیت ها و تجارب موفق برای دیگر اعضای ستادی سازمان نیز قسمتی از انتقال دانش هستند. سازمان های یادگیرنده، فعالیت های انتقال دانش را تشویق کرده و عملی می سازند . بخشی از دانش انتقالی شامل یادگیری فعالیت های موفق از سازمان های دیگر و رقبای موفق و برتر است( گاهه ، 1998 ،گاهه، 2003 ).

**5. کار تیمی و حل مسئله گروهی**: همه افراد باهم در زمینه حل مسائل مربوط به بهبودی فعالیتها، فرایندها یا بروز نوآوری همکاری کرده و ترکیب چنین تیم هایی از کارکنان حوزه های مختلف می باشد. این امر جستجوگری و یادگیری را ارتقاء داده و رویکرد تفکر سیستمی را در عرصه حل مسئله به همراه دارد. کلید و اساس عناصر راهبردی سازمان یادگیرنده، کار گروهی و همکاری است. کارکنان بوسیله کار کردن در گروهها و تیم ها، مهارت ها و دانشی را که یاد گرفته اند برای از بین بردن مشکلات و ایجاد و توسعه ایده های نو در سازمان بکار می بندند. این گروه ها با کارکنانی از مشاغل مختلف تشکیل می شوند تا همکاری و کار گروهی کارکنان موثر واقع شود( گاهه ، 1998 ،گاهه، 2003 ).

## 2-11- انواع سازمان هاي يادگيرنده

### 2-11-1- سازمانهاي فهميده

قديمي ترين مدل هستند ومثالهايي از شركتهاي مشهور مي باشند، آنها سازمانهاي يادگيري تك حلقه اي يا انطباقي هستند كه مي توانند مدت زيادي را به صورت نسبتا با ثبات در بازار باقي بمانند . مك گيل وهمكارانش بيان مي كنند كه سازمانهاي فهميده مي توانند به مدت زيادي بدون نياز به يادگيري موفق باشند. مديران در اين سازمانها ميتوانند كنترل را به صورت پيش بيني شده اي رها كرده وسازمان را نسبت به تجربيات شخصي بازگذاشته واز اين طريق يادگيري واقعي مورد نياز را صورت دهند.

### 2-11-2- سازمانهاي ادراك كننده و متفكر

در محدوده اي ميانه از سـازمانهاي يادگيرنده طبقه بندي مي شوند. مدل يادگيري دوحلقه اي بخش بيشتري را در رويكرد اين نوع سازمانها به تغيير نسبت به نوع اول در برمي گيرد.

### 2-11-3- سازمان های يادگيرنده

در سازمانهاي يادگيرنده يادگيري دوحلقه اي و مولد حكمفرما بوده، خود تغييري و يادگيري براي تغيير قسمتي از ارزشهاي فرهنگي وساختار است به بيان مك گيل: كل رويكرد سازمان به تغيير يكي از مسايل قابل پذيرش ونرمال است . تغيير يك ورودي است كه منجر به يادگيري مي شود بوسيله مرور هر تغيير به عنوان يك فرضيه وبه منظور اثبات بررسي نتيجه هر تجربه، سازمان يادگيرنده ، اطمينان مي يابد كه تغيير باعث پيشرفت تجربيات مي شود وبنابراين يادگيري را ارتقاء مي بخشد (لات هنس، 1998: 13).

جدول 2- 5: انواع سازمان هاي يادگيرنده (لات هنس ، 1998: 13)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| سازمان های یادگیرنده | فهميده | ادراك كننده | متفكر( تفكر كننده) | يادگيرنده |
| فلسفه | مخصوص يكي از بهترين روشها  \* قابل پيش بيني  \*كنترل شده  \*كارا | مختص به ارزشهاي فرهنگي قوي استراتژي بوده و عمل را هدايت مي‌كند.معتقد به نقش اسطوره اي است | نگاه شغلي به كليه مشكلات .(اگر چيزي كار نميكنه سريع درستش كن.) | آزمودن و افزايش و بهبود همه تجارب شغلي از جمله چگونه تجربه نماييم؟ |
| اصول مديريت | حفظ كنترل از طريق نقش ها و قوانين كتابي | شفاف،رسا،تقويت كننده فرهنگ شركت (شركتي) | شناسايي و ايزوله كردن مشكلات، جمع آوري داده ها، اجراي راه حلها | تشويق تجارب،آزمودن ابزارها ،ارتقاي ساختاردگرانديشي،  يادگيري با استفاده از مدل، يادگيري از ناكاميها |
| نيروهاي مورد استفاده (كارمندان) | ازروسا پيروي مي كنند و هيچوقت نمي پرسند چرا. | استفاده از ارزشهاي تعاون براي كنترل رفتار | راه حلهاي برنامه ريزي شده پر جنب و جوش براي ايفا و بهره برداري | جمع آوري و استفاده از اطلاعات، دگر انديشي سازنده |
| مشتريان | بايد باور داشته باشند كه شركت بهترين ها را مي‌داند. | معتقدند كه ارزشهاي شركت تجارب مثبتي را تضمين مي‌كند. | مشكلي كه قرار است حل شود آيا مورد ملاحظه قرار گرفته است؟ | بخشي از يك رابطه آموزش-يادگيري هستند با گفتمان مداوم و آزاد |
| تغيير | بصورت رشد و تكامل و الزام هماوايي مناسب با بهترين مسير | تنها در حدود نقش اسطوره اي | برنامه هاي اجرا شده با محوريت مشكل-راه حل كه بنظر مي‌آيند. | بخش پيوسته فرآيند آزمون و تجربه (خطا) با فرض تجربه-تجربه |
| نمونه هاي واقعي در جهان | والت ديسني-UPS ، Toys"R"Us  Blockbuster Video,Avis,  McDonald's | بانك آمريكا،  Digitalequipment,  IBM,Apple,  Johnson&Johnson,  Procter and Gamble,Sears,GM | Foley's Department Store | Home Depot,  3M,Soouthwest Airlines,Levi Strauss,Wal-Mart,  سوني،هاينز،هوندا،موتورولا،  باغ وحش سن ديگو. |

## 2-12- اهمیت ایجاد سازمان یادگیرنده

ضرورت تبديل شدن سازمان به سازمان يادگيرنده از آنجا ناشي مي‌شود كه با افزايش پيچيد‌گي و سرعت تغييرات محيطي، عدم اطمينان در محيط سازمانی فزوني يافته است. سازمانها نياز بيشتري به دانش و آگاهي گسترده از عوامل محيطي دارند تا بتوانند خود را با تغيير و تحولات محيطي تطبيق دهند. در حقيقت، در دنياي متغيير، فرايند يادگيري نيز متحول شده است. زماني كه آينده امتداد حال بود، معقول به نظر مي‌رسيد كه فرض كنيم آنچه امروز كارساز است، سال بعد هم مي‌تواند مؤثر باشد. اكنون فرض فوق، بايد به دور افكنده شود. دنيا، بويژه دنياي كسب و كار ثبات ندارد. پیوسته تغييراتي را شاهد هستيم كه نه تنها سريع تر از گذشته به وقوع مي‌پيوندد، که ناپيوسته هم هستند. چنين تغييراتي تداوم ندارند و از توالي منطقي نيز پيروي نمي‌كنند. در نتيجه آنهايي كه نتوانند، تغيير كنند و به ثببات ادامه دهند، محو خواهند شد. به عبارت ديگر، تنها راه چاره سازمانها آن است كه از طريق يادگيري، عادات جديد را كسب كنند. امروزه عمده‌ترين خطر اينست كه رقبا درصدد دگرگون ساختن قواعد بازي برآيند. در اين صورت اگر سازماني بر اساس قواعد مطلوب خود عمل نمايد، رقبا مزيت رقابتي چنين سازماني را از بين خواهند برد. در مواجهه با چنين خطري، چهار واكنش ممكن متصور است كه همه آنها بيش از آنكه وابسته به رقابت باشند به سرعت يادگيري وابسته هستند. اين واكنش ها عبارتند از:

1ـ فراگيري نحوه انطباق قواعد تغیير يافته با شرايط موجود.

2ـ تشخيص ماهيت تغييرات احتمالي در آينده و يادگيري قواعد بازي براي آمادگي مقابله با آنها.

3ـ فراگيري نحوه ابداع استراتژيهای رقابتي پرقدرت برای مقابله با تحولات مهم.

4ـ يادگيري نحوه ايجاد تغيير در قواعد موجود، به نفع خود و با پيشدستي بر رقيب.

در هرحال، برای ایجاد و پیاده سازی سازمان یادگیرنده مفاهیم، الگوها و رویکردهای بی شماری پیشنهاد شده که هریک در نوع خاصی از سازمانها کاربرد دارند. البته گفته می شود که الگوی پنج زمینه ای سنگه و الگوی دیگری که متشکل از یازده عامل منتسب به گردآوری ادبیات سایر صاحبنظران مطرح (همچون آرجریس، پدلر، واتکینز و ...) می باشد، شالودة سایر الگوهای ارائه شده توسط صاحبنظران است. در این فصل، هدف آن است که ضرورت پیاده سازی سازمان یادگیرنده تبیین شده و در این راستا، به ارائه و بررسی رویکردها و الگوهای ایجاد سازمانهای یادگیرنده پرداخته شود. به نظر سنگه، مشکل دست به گريبان سازمانهاي امروزي اين است كه آنها اغلب به صورت يك كل قادر به شناسايي تهديدها و اثرات آنها نبوده و از خلق گزينه‌ها و راه حلهای جایگزین عاجزند و در کل، سازمانها در يادگيري دچار مشكل هستند. حتي موفقترين سازمانها در صورتي كه دچار فقر يادگيري باشند، با وجود اينكه به حيات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامي قابليتهاي خود را به منصه ظهور نخواهند رساند. در تحقيقي كه توسط شركت شل انجام شد و قبلاً به آن اشاره شد، محققين دريافتند كه تعداد بسيار كمي از سازمانها بيش از 75 سال عمر كرده بودند. نكته جالب توجه اينكه عامل كليدي در موفقيت اين سازمانها، توانايي آنها در جستجوی كسب و كار و فرصت‌هاي سازماني جديدی بوده كه منابع بالقوة جديدي را براي رشد فراهم می آورند(دفت، ترجمه پارسائیان، 1382). به زعم دفت[[72]](#footnote-72)، حوزه مديريت در حال طي كردن مرحله گذار پارادايم سازماني از مدرن به پسامدرن است. بسياري از شركتها در حال گذار از مديريت سنتي سلسله مراتبي به مديريت مشاركتي هستند.دگرگوني و جابجايي در مديريت براثر دو روند شتاب گيرنده به وقوع پيوسته است. اولين روند، نرخ فزاينده تغييري است كه ارمغان رقابت جهاني مي باشد. سازمانها بايد بتوانند سريعتر خود را با این تغییرات تطبيق دهند و درعرصه وسيعتري فعاليت كنند. روند دوم تغيير اصولي در فناوري‌هاي سازماني است. سازمانهاي سنتي به گونه‌اي طراحي شده بودند كه از تكنولوژيهاي ماشين محور استفاده كنند، اما سازمانهاي جديد از نوع سازمانهای دانش محورهستند، به اين معني كه آنها براي بكارگيري ايده‌ها و اطلاعات طراحي شده‌اند و هر كارمند در يك يا چند زمينه از فعاليت‌هاي ذهني تخصصی تبحر دارد. هر كارمند به جاي تلاش براي كارآيي، بايد به صورت مدام ياد بگيرد و قادر باشد تا مسائل مربوط به حوزه فعاليت خود را تعريف و حل كند. در اين نظم جديد جهاني، مسئوليت مديريت، خلق قابليت يادگيري سازماني است(دفت، ترجمه پارسائیان، 1382).

در بسياري از صنايع، يادگيري و تغيير سريع تر نسبت به رقبا، تنها مزيت رقابتي ممكن خواهد بود. به عقیده دفت،سازمانها در دو بعد متحول شده‌اند. در بعد اول؛ مسئوليت تصميم‌ گيري و انجام فعاليت‌هاي روزمره با رويكرد عدم تمركز از مديران عالي به كاركنان تفويض شده است ودر بعد دوم؛ تحول سازماني در جهت گيري استراتژيك اتفاق افتاده است. در سلسله مراتب سنتي، مديريت عالي مسئوليت هدايت استراتژي سازماني و نيز وظيفه فكركردن و عمل براي طراحي شيوه‌هاي كاري مورد نياز سازمان را به عهده داشت. كاركنان تنها عواملي براي توليد با كارايي بالا به شمار مي‌رفتند. با پيشرفت به سمت سازمان افقي، توانمندي تفكر و عمل براي طراحي شيوه‌هاي كاري مورد نياز سازمان در كاركنان ايجاد شد. هر چند در سازمان افقي، مديران عالي هنوز جهت گيري استراتژيك را تعيين مي‌كنند، اما كاركنان آزادي عمل بيشتري در اجراي اين جهت گيري دارند. در مرحله بعدي پيشرفت، يعني شكل گيري سازمان يادگيرنده، كاركنان در تعيين جهت ‌گيري استراتژيك تا حد زيادي مشاركت یافتند. كاركنان نيازها را به گونه‌اي تعريف مي‌كنند كه استراتژي از فعاليتهاي گردآوری شده گروههاي كاري كه وظيفه خدمت به مشتريان را به عهده دارند، شكل مي‌گيرد.

چالش بيشتر سازمانها اغلب، انجام كارهاي فراوان با منابع اندك و به عبارتي ديگر، چالاكي در واكنش به پيچيدگيهاي تحول است و در این حین، ظرفيت سازمان براي يادگيري باید فراتر از ضريب تحول تحميل شده به آن باشد. سنگه فرض مي‌كند كه سازمانهاي يادگيرنده به طور مداوم توانايي خود را در ساخت آينده سازماني توسعه مي‌دهند. وي تفكر سيستمي را مهمترين عامل تأثيرگذار در سازمان يادگيرنده مي‌داند و به عقيده وي، در اين صورت است كه تمامي اعضا به درك جامعي از كل سازمان مي‌رسند. از نظر وي، يادگيري تيمي به دليل آنكه نوعي روحيه همكاري را در ميان افراد ايجاد مي‌كند، مي‌تواند در امر يادگيري حائز اهميت باشد. همچنين با داشتن ديدگاهي مشترك و توجه به مهارتهاي فردي، آموزش سريع تر و مفيدتر صورت مي‌گيرد و مشخص مي‌شود كه افراد و سازمان به چه شكل در راستاي نيل به اهداف و مقاصد سازمان گام بردارند (دفت، ترجمه پارسائیان، 1382). پيتر دراكر[[73]](#footnote-73)(1999) معتقد است كه در اقتصاد امروز، دانايي (به عنوان نتيجه فرايند يادگيري) منبعي همانند و در عرض ساير منابع توليد( چون كار، سرمايه و زمين ) نيست. بلكه تنها منبع معني‌دار عصر حاضر به شمار مي‌رود. برخي نيز دانايي را جانشین نهايي توليد، ثروت و سرماية پولي مي‌دانند. همچنين آريه دوگاس رئيس سابق گروه برنامه‌ريزي شركت نفتي داچ ـ شل و يكي از پيشروان ايدة سازمان يادگيرنده معتقد است كه تنها راه حفظ مزيت رقابتي، اين است كه از يادگيري سريع تر سازمان خود در مقايسه با رقبا، اطمينان حاصل كنيد (گاردنر[[74]](#footnote-74)، 1996).

## 2-13- طبقه بندی ویژگی های سازمان یادگیرنده

الگوی طبقه­بندی ویژگیهای معرف سازمان یادگیرنده توسط مک­گیل و همکارانش تدوین شده است که بر عوامل استراتژیک و ساختاری (کارکردهای مدیریت منابع انسانی و رفتارهای مدیریت) استوار است. (مک­گیل[[75]](#footnote-75)، 1993، ص69). سازمان یادگیرنده بدنبال دستیابی به **استراتژی برتر** (ارتباط استراتژی، فرهنگ و ساختار به یکدیگر) و سیستم­های اقداماتی (ابعاد عملیاتی مانند شناخت ناپیوستگی­های محیطی در سطوح مختلف و غلبه بر امور روزمره تدافعی) می­باشد. (لیمریک[[76]](#footnote-76) و همکاران، 1994، ص 37). یادگیری تیمی از عناصر حیاتی و مهم در ساخت یادگیری سازمانی است. همانقدر که توانمندسازی فردی برای موفقیت اساسی است، کار تیمی و توانمندسازی تیمی نیز برای توسعه ظرفیت یادگیری سازمان، اساسی و ضروری است.

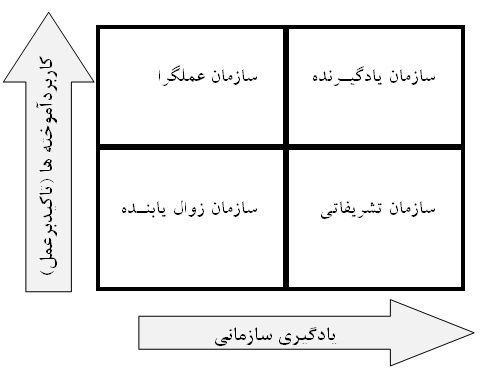
جدول 2- 6: طبقه ¬بندی ویژگیهای سازمان یادگیرنده (مک¬گیل و همکاران 1993)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ویژگیهای استراتژیک | سازمان انطباق­پذیر(سنّتی) | سازمان سازنده و نوگرا(یادگیرنده) |
| شایستگی کلیدی | شباهت بهتر | تفاوت معنی­دار |
| نقاط قوت | ثبات و پایداری | تغییر و تحول |
| خروجی و نتایج | سهم بازار | ایجاد بازار |
| دیدگاه سازمانی | واحدهای استراتژیک کسب­وکار | سیستمی |
| پویایی رشد و توسعه | تحول | تبدیل- دگرگونی |
| ویژگیهای ساختاری | سازمان انطباق­پذیر(سنّتی) | سازمان سازنده و نوگرا(یادگیرنده) |
| ساختار | بروکراتیک | شبکه­ای(ارگانیک و منعطف) |
| سیستم­های کنترل | قوانین رسمی | ارزش­ها، خودکنترلی |
| منابع قدرت | سلسله­ مراتبی | دانش |
| یکپارچگی مکانیسم | زنجیره­وار | تیمی |
| شبکه­ها | گسسته | قدرتمند |
| جریان ارتباطات | زنجیره­ای | فرعی یا جانبی |
| کارکردهای منابع انسانی | سازمان انطباق­پذیر(سنّتی) | سازمان سازنده و نوگرا(یادگیرنده) |
| سیستم ارزیابی عملکرد | ثبات پاداش | انعطاف­پذیری |
| مبانی پاداش | منابع مالی کوتاه­مدت | منابع مالی بلندمدت و توسعه منابع انسانی |
| توجه بر پاداش­ها | کمبود | تعیین همیاری |
| نمادهای شأن و اعتبار | رتبه و سمت و مقام | تمایز |
| جریان الگوها | در درون بخش یا کارکرد | موازی با بخش­ها یا کارکردها |
| بررسی و نظارت | بدون پاداش | بخش یکپارچه فرآیند ارزیابی عملکرد |
| فرهنگ | بازار | دسته، گروه |
| رفتار مدیران | سازمان انطباق­پذیر(سنّتی) | سازمان سازنده و نوگرا(یادگیرنده) |
| دیدگاه | کنترل | گشایش- باز |
| جهت حل مسأله | محدود | تفکر سیستمی |
| سبک واکنش | توافقی | خلاق |
| سبک و شیوه فردی | نکوهش و پذیرش | سودآور |
| تعهد و التزام | خویشاوندی | همدلانه، عاطفی |

## 2-14- تفاوت سازمان یادگیرنده با سازمان های سنتی

در سازمان يادگيرنده، تاکید بر يادگيـری فـردی و سازمانی است. ابتدا يادگيری درسطح فردی اتفاق می افتد و سپس يادگيری سازمانی حاصل می شود . بین سازمان یادگیرنده و سنتی در زمینه های دیگر هم تفاوت وجود دارد ؛ سازمان يادگيرنده، بر فرآيند يادگيری سازمانی از طريق كسب دانش وذخيره كردن اطلاعات تأكيد دارد . در هسته روش شناختی سازمان يادگيرنده توجه به تشويق افراد برای يادگيری و ايجاد محيط يادگيرنده وجود دارد. در سازمان يادگيرنده به علت اينكه يادگيری در فرد و گروه های فردی اتفاق می افتد، تأكيد از معلم محوری به فرد محوری و از محتوا به فرايند و از فوايد به ارزش ها است. در سازمان يادگيرنده توجه به آموزش های غيررسمی معطوف است، در حالی كه درسازمان های سنتی توجه به آموزش های رسـمی اسـت. در سازمان يادگيرنده تغييرات درونی همگام با تغييرات بيرونی است، ولی درسازمان سنـتی به علـت اينكه تأكـيد بر آموخـتن و دانشن دارد، معمولاً ازتغييرات بيرونی عقب تر است. سازمان يادگيرنده يك سازمان «فراشناختي» است، يعنی سازمان ظرفيت چگونگی تفكر و چه آموختن را دارد.

در سازمان يادگيرنده تأكيد و اولويت بر دانش است نه اطلاعات، اطلاعات عنصری غيرفعال و دانش عنصری فعال است. در سازمان های سنتی به كاركنان با الگوي ديوانسالار «يا طبعيت» نگاه می شود، درحالی كه در سازمان يادگيرنده به كاركنان به عنوان افراد خلاق نگاه می شود. ارزيابی و اندازه گيری در سازمان های سنتی در زمينه آموزش انجام می پذيرد، درحالی كه در سازمان يادگيرنده صرفاً، فرايند يادگيری مورد ارزيابی واقع می شود . در سازمان های سنتی تأكيد بر انجام كار بهتر است، ولی سازمان يادگيرنده به دنبال ايجاد دانش، فرايندها در حين انجام كار است(رشیدی و همکاران،1383. به نقل از سلگي، 1387). سـازمان هاي سنتي به گـونه اي طراحي شده بودند كه از تكنولوژي هاي ماشين محوراســتفـاده كنـنـد، اما سـازمان هاي جديد دانش محورند، بـه اين معني كه آنها براي بكارگيري ايده هاو اطلاعات طراحي شـده اند و هر كارمند در يك يا چند زمينه از فعـاليت هاي ذهني، متخصص است (سنگه،1385). انواع سازمان را می توان به چهار گروه کلی که هریک نماینده گروهی از سازمان ها هستند که کم و بیش از ویژگی های مشابهی برخوردارند، طبقه بندی کرد (قهرمانی،1380،ص86).



شکل 2- 1: انواع سازمان ها (قهرمانی، 1380)

**سازمان زوال یابنده**: در این سازمان ها نه بر یادگیری تأکید می شود و نه بر عمل . و این سازمان ها به دلایل سنتی و صرفاً از روی عادت بودجه سالانه را دریافت می کنند و هیچ نظارت و کنترلی بر آنها اعمال نمی شود. این سازمان ها فراموش شده و منزوی بوده اند و دوران کوتاهی را می گذرانند.

**سازمان عمل گرا**: این سازمان ها حاصل اندیشه و نگرش محدود و کوتاه بین است. شعار همیشگی مدیران این سازمان ها کار و تلاش بیشتر است. در نگرش حاکم بر این سازمان ها، دانش، پژوهش، تحول و نوآوری جایگاهی ندارد.

**سازمان تشریفاتی**: این سازمان ها بیشتر اهل حرف هستند تا عمل. یادگیری اساسی واژه ها و اصطلاحات تخصصی جدید، دغدغه همیشگی آنان است و برای بیان تصمیم گیری از واژه تصمیم سازی استفاده می کنند. و علی رغم تمامی شعارهای زیبا، در عمل ناکارآمد هستند.

**سازمان یادگیرنده**: این نوع سازمان ها برآیندی از علم و عمل هستند. سازمان یادگیرنده، یادگیری را نه برای یادگیری، بلکه برای بهسازی و بالندگی می خواهد. در این سازمان ها جایی برای عمل بی علم یا علم بی عمل وجود ندارد. سازمان یادگـیـرنده، بـیشتر در بخـش های غـیـر دولـتـی مشـاهـده می شوند (قهرمانی،1380،ص86).

## 2-15- ايجاد سازمان ياد گيرنده

سازمان يادگيرنده بطور تصادفی پديد نیامده است، بلكه حاصل تلاش هاي سازماني افته فراوانی از جانب همه افراد سازمان می باشد. اولین گام برای تبـدیل شدن به سازمان یادگیـرنده، درک فلسـفه سازمان یادگیرنده است. اما عمـل کـردن به آن کاملاً چیزی دیگـر است. و این سوال مطرح می شود، که چـگونه می توان یک سازمان را به سازمان یادگیرنده تبدیل کرد؟ بسیاری از نظریه پردازان معتقدند که به دو طریق 1) تغییر فلسفه به سوی یک سری از معـیارها و فعالیت های علـمی که قابلیت کاربـرد و اندازه گیـری داشـته باشـد. 2) کمـک به تدوین چارچوبی برای یادگیری بلند مدت، می توان به این امر دست یافت (پرستون،2000. به نقل از سلگي، 1387). مايكل جي. ماكورات دركتاب " ساختن سازمان يادگيرنده" مجموعه گام هايي به سوي سازمان يادگيرنده را مطرح مي كند:

1. طراحي يك چشم انداز مناسب و تامين تعهد و شوق حركت به سمت سازمان يادگيرنده.
2. برقراري ارتباط بين عمليات سازماني و يادگيري.
3. ارزيابي سازمان در هر يك از زير سيستم‌هاي يادگيري
4. اطلاع رساني، چشم انداز و برقراري ارتباط بين اعضاي سازمان.
5. تعميم و جا انداختن نگرش سيستمي و ديدن سازمان به مثابه يك كل.
6. انتشار تعهد به يادگيري از طريق مديران در سازمان.
7. دگرگون سازي فرهنگ سازمان براي بهبود و يادگيري هميشگي.
8. طراحي و استقرار استراتژي‌هاي سازماني يادگيري در تمام سازمان.
9. از بين بردن بروكراسي و افقي كردن كاركنان.
10. توان افزايي و توانمند كردن كاركنان.
11. كسب دانش و انتشار آن در سازمان.
12. گسترش يادگيري در تمام طول زنجيره كسب و كار.
13. جذب و به كارگيري بهترين تكنولوژي‌ها براي بهبود فرايند يادگيري.
14. تشويق، ترغيب و جا انداختن يادگيري در سه سطح افراد، گروه‌ها و سازمان.
15. يادگيري در مورد يادگيري(يادگيري سطح سوم).
16. بهبود و نوآوري هميشگي در سازمان(لشگر بلوكي، 1382. نقل از سلگي، 1386).

قدم‌هاي اوليه به طراحي جهان بيني، مأموريت، چشم انداز و ارزش‌هاي بنيادي بر مي گردد(شماره1 الي 5) قدم‌هاي پيشنهادي مياني انعكاس مسائل مربوط به طراحي سياست‌ها، استراتژي‌ها و ساختارهاي مناسب است (شماره 6 الي 10) و در انتها دغدغه‌هاي مربوط به خلق فرايندهاي يادگيري اثر بخش مطرح شده است(شماره‌هاي انتهايي)- (همان منبع، ص 53).

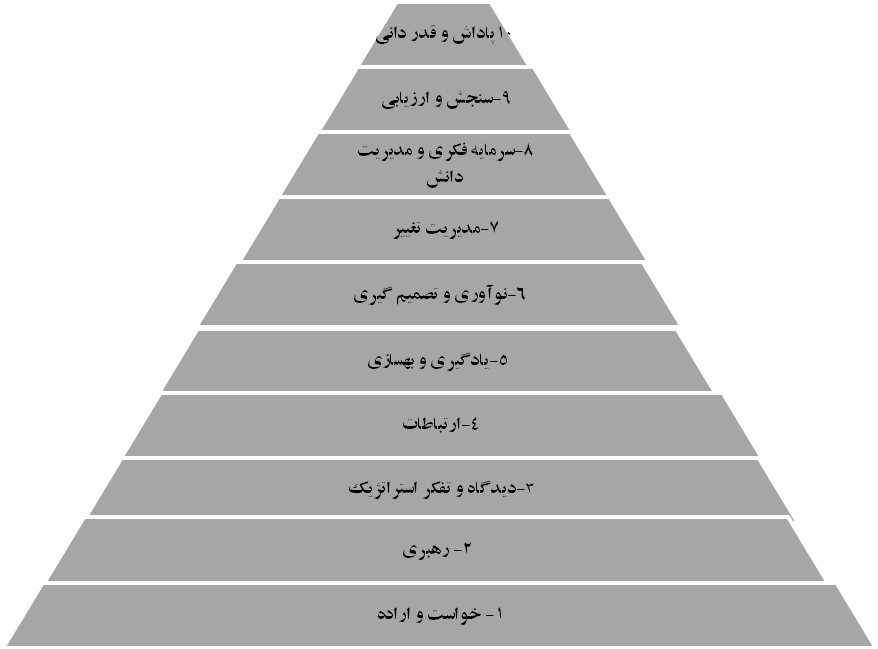
فلیپس (2003) در مدلی(شکل 2-1) به 10 مرحله اساسی برای تغییر در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می پردازد. این ده مرحله اساسی در ادامه مورد بررسی قرار می گیرد.

**مدیران منابع انسانی**

**مدیران عالی**

**کارکنان**

**مدیران صفی**

****

شکل 2- 2: مدل مرحله ای سازمان یادگیرنده (فلیپس، 2003)

به باور وی عناصر کلیدی فرایند تغییر به سوی سازمان یادگیرنده، گفتگوی صادقانه و رهبری تسهیل گر می باشد. پس از حصول اطمینان از این که این عناصر کلیدی در سازمان وجود دارند باید ده قدم زیر توسط رهبران عالی، مدیران منابع انسانی، مدیران صف و کارکنان برای حرکت به سمت سازمان یادگیرنده برداشته شود :

1 **– خواست و اراده :** کل سازمان باید مشتاق و متعهد به بهبود مستمر باشند.

**2 – رهبری :** رهبری باید همیشه مراقب باشد که چشم انداز سازمان به نحو صحیحی درک شده و در بین تمام سطوح به اشتراک گذاشته شده باشد. رهبری باید هرجا که لازم است موانع را برطرف کند، فرایند بهسازی کارکنان را تسهیل کرده و از آن حمایت کند، تفکر سیستمی داشته باشد ودر برابر واقعیت جاری حساس باشد تا بتواند به نحو موثری تجدید ساختار کند.

3 **– تفکر و بینش استراتژیک[[77]](#footnote-77):** رهبری استراتژیک وضوح و میزان پذیرش اهداف استراتژیک را حفظ می کند تا موقعیت رقابتی خود را حفظ کند، کارکنان را به سمت تفکر سیستمی سوق دهد و از اتوماسیون برای بهبود عملکرد و شرایط کاری بهره می گیرد.

**4 – ارتباطات:** ارتباطات آزاد و باز در کل سازمان موانع تهدید کننده را برطرف می سازد و امکان اشتراک ایده ها، دانش و بینش ها را فراهم می کند و جو قابل اطمینانی را در سازمان فراهم می آورد.

**5 – یادگیری و بهسازی[[78]](#footnote-78)** : یک فلسفه مداوم برای یادگیری مبتنی بر افراد و گروهها همراه با آموختن از تجربیات چیزی است که برای دست یابی به یک سازمان یادگیرنده ضروری است . به دست آوردن دانش و ایده های خلاق و نوآور و نیز تکنولوژی های نوین در این زمینه کمک قابل توجهی می کند مخصوصا اگر حلقه های بازخورد، میزان کارآمدی آنها را ارزیابی کند. تجربیات شخصی در این زمینه بسیار ارزشمند خواهند بود چراکه افراد را به سمتی ترغیب می کند که مسئول یادگیری خود باشند.

**6 – نوآوری و تصمیم گیری[[79]](#footnote-79)** : هر جا افراد خودشان تصمیم گیرنده باشند نوآوری سیطره می یابد چرا که اگر به لحاظ روانی احساس امنیت کنند دست به ابتکار و آزمایش می زنند و از اشتباهات می آموزند و آن را به عنوان محصول جانبی تحقیق برای بهبودی مداوم می پذیرند. علاوه بر این در این شرایط استفاده از تکنولوژی های نوین مورد استقبال واقع می شود.

**7 – مدیریت تغییر :** چالش و تغییر از ملزومات پاسخ به محیط است. دانش موجود به طور مداوم زیر سئوال رفته و ارزیابی می شود. از یک طرف کارکنان حمایت همه جانبه می شوند و از طرف دیگر آنان پاداش های اضافه تری می گیرند و در عین حال استخدام مادام العمر نیستند.

**8 – سرمایه فکری و مدیریت دانش**: همه کارکنان ترغیب می شوند تا مسئول توسعه و بهبود سرمایه فکری سازمان باشند. اصلاحات مداوم برای بدست آوردن دانش جدید انجام می شود این دانش به آسانی منتشر می شود و به دانش قبلی افزوده می شود. دانش ضمنی به سایرین انتقال داده می شود و بهترین آن مورد استفاده قرار می گیرد.

**9 – اندازه گیری و ارزیابی:** اندازه گیری و ارزیابی، شاخص های لازم تغییرات در نگرش، رفتار، عملکرد و تعهد به توسعه پایدار است که برای مقایسه افراد با گروه ها و تجزیه و تحلیل فرایندها، رویه ها و عملکرد مورد استفاده قرار می گیرد. به این ترتیب حس رقابت بوجود آمده، قواعد به چالش کشیده شده و سعی می شود سازمان همیشه رو به بهبود در حرکت باشد .

10 **– پاداش و قدردانی :** مشوق ها، عملکرد را بهبود داده، انگیزه را برانگیخته، یادگیری فردی را تحریک کرده و رضایت شغلی را افزایش می دهد. الگوهای جدید کاری بوجود می آیند و کارکنان برای تلاششان مورد قدردانی واقع می شوند.

## 2-16- پیشینه تحقیق و سوابق پژوهشی

### 2-16-1- پیشینه داخلی

سید نقوی (1377) در پژوهشی با عنوان«بررسی تجربیات مدیریتی مدیران شرکت های دولتی و خصوصی در ارتباط با سازمان یادگیرنده» به چهار عامل باز بودن، خلاقیت، همدلی و خود کامیابی اشاره کرد. علاوه براین یافته های این پژوهش نشان می دهد تجربه مدیریتی مدیران شرکت های خصوصی نمره بیشتری از باز بودن، خلاقیت، همدلی و خود کامیابی را به خود اختصاص داده اند.

احمدی (1379) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی با تلفیق مدل های محققان مختلف از جمله پیتر سنگه، کریس ارگریس و دیوید گاروین در زمینه سازمان یادگیرنده به ارائه یک مدل تلفیقی متناسب با نظام اداری ایران پرداخته است. یافته های این پژوهش نشان می دهد که تفاوت معنی داری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از لحاظ یادگیری سازمانی وجود دارد.

شفاعي (1380) در پژوهشي تحت عنوان موانع ايجاد سازمان يادگيرنده در ايران‌ معتقداست پيش از اقدام به انجام هر كاري، بررسي موانع پيش روي، ضروري است. لذا وي تحقيق خود را در دو مرحله انجام داد و به نتايجي از اين قرار رسيد. در مرحله اول كه به مطالعه كتابخانه‌اي پرداخت به اين نتيجه رسيد كه موانع حركت به سوي سازمان يادگيرنده به سه موانع آغاز حركت، موانع تداوم حركت و موانع تثبيت نتايج حركت تقسیم می شوند و در نهايت یافته های پژوهش او حاکی از آن بود که چهار مانع باورهاي نادرست مديران و كاركنان درباره‌ي قدرت مديران، و تمايل مديران به حفظ قدرت، محيط انحصاري و غير رقابتي سازمان، ضعف دانش مديريتي در مديران و مبنا نبودن علم و عقلانيت در تصميم گيري‌ها و تفكر غير سيتمي و جزئي نگري و خردبيني به عنوان موانع ايجاد سازمان‌هاي يادگيرنده در ايران است.

دمير چلي(1381) در پژوهشي تحت عنوان بررسي وضعيت دانشگاه شهيد بهشتي بر اساس اصول سازمان يادگيرنده (پيتر سنگه) از ديدگاه اعضاي هيئت علمي دانشگاه شهيد بهشتي ‌به بررسي موضوع پرداخته است وي پس از بررسي‌هاي لازم به اين نتايج مي رسد كه در تمامي دانشكده‌ها الگوي ذهني پس از ويژگي تسلط فردي قرار دارد. مشكل اساسي تمامي دانشكده‌ها تفكر سيستمي بوده است. ويژگي يادگيري تيمي در دانشكده علوم زمين نسبت به ديگر دانشكده‌ها در سطح پايين تري قرار داشت. تنها ويژگي كه در تمام دانشكده‌ها بيش از ديگر ويژگي‌ها وجود داشته تسلط فردي بوده است.

تسلیمی و نادری خورشیدی(1382) در تحقیقی با عنوان قابلیت یادگیری سازمانی، رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان ها که در شرکت ایران خودرو به اجرا درآمد و یافته ها نشان دادند که بین شرایط موجود و شرایط مطلوب این شرکت از لحاظ قابلیت یادگیری سازمانی جهت ورود به موقعیت رقابتی تفاوت معنادار وجود دارد.

[قرباني](http://etd.ut.ac.ir/UTCatalog/UTThesis/Forms/Search.aspx?query=84D40C93-6DF7-4AAB-9301-D5762C25272F&type=prof)(1383) در پژوهشی با عنوان بررسي ميزان انطباق شركت سايپا ديزل با ويژگي هاي سازمان هاي يادگيرنده به بررسی فرهنگ سازماني، سبك رهبري، ساختار سازماني و نظام شايستگي (جذب، آموزش، توسعه) در شركت سایپا دیزل پرداخته است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است كه ميزان انطباق سبك رهبري، فرهنگ سازماني و نظام شايستگي شركت سايپا ديزل با همين عوامل در سازمان هاي يادگيرنده در سطح نسبتاً مطلوب و ميزان انطباق ساختار سازماني شركت مذكور با همين عامل در سازمان هاي يادگيرنده در سطح نامطلوب مي باشد. و بطور كلي شركت سايپا ديزل از لحاظ يادگيرنده بودن در وضعيت نسبتاً مطلوب قرار دارد.

محمود زاده (1384) در پژوهشي تحت عنوان بررسي ميزان آمادگي سازمان‌هاي آموزش و پرورش كشور براي تبديل شدن به سازمان يادگيرنده انجام داد و یافته ها نشانگر آن بود که نظام آموزش و پرورش كشورآمادگي تبديل شدن به يك سازمان يادگيرنده را دارد. به عبارت ديگر از نظر مولفه‌هاي سازمان يادگيرنده شامل قابليت‌هاي شخصي، الگوهاي ذهني، يادگيري تيمي و تفكر سيستمي در سطح قوي قرار دارند. اما يكي از عوامل تاثير گذار، وجود آرمان مشترك در بين كاركنان تا حدي ضعيف ارزيابي شده است.

مير قاسمي (1385) در پژوهشي تحت عنوان ارزشيابي عملكرد آموزشي مجتمع آموزشي مفيد به عنوان سازمان يادگيرنده در سال تحصيلي 85-84 به بررسي تفاوت وضعيت موجود مجتمع آموزشي مفيد با وضعيت مطلوب آن از نظر داشتن ابعاد سازمان يادگيرنده پرداخته است. نتايج به دست آمده حاكي از آن بود كه وضعيت موجود مجتمع آموزشي مفيد به عنوان يك سازمان يادگيرنده از نظر هر پنج بعد با وضعيت مطلوب تفاوت معناداري وجود دارد و از ويژگي‌هاي سازمان يادگيرنده برخوردار نمي باشند.

صفاری (1386) در پژوهشی با عنوان مقايسه ابعاد سازمان يادگيرنده در سازمان تربيت بدني، كميته ملي المپيك و تربيت بدني آموزش و پرورش نتیجه می گیرد که بين سه سازمان تربيت بدني، كميته ملي المپيك و تربيت بدني آموزش و پرورش از نظر ابعاد سازمان يادگيرنده تفاوت معني داري وجود ندارد. و در عين حال از نظر مشخصه هاي سازمان يادگيرنده و وضعيت يادگيري هر سه سازمان در سطح ضعيفي قرار دارد بطوريكه در تمام ابعاد اكثريت پاسخگويان گزينه هاي بندرت و گاهي را اعلام كرده اند.

بهروزي و همکاران (1388) پژوهشي با عنوانبررسي عوامل مؤثر بر تمايل اعضاي سازمان هاي فرهنگي- آموزشي براي تبديل شدن به سازمان يادگيرنده انجام داد و یافته ها نشان دادكه بين عامل هايي چون؛ داشتن رهبران آگاه درسازمان، ساختار پويا، تشويق به خلاقيت و نوآوري، بينش مشترك، كار گروهي وتعاون، واگذاري اختيار، ارتباط مستمر با محيط پيرامون و ميزان تمايل كاركنان براي تبديل سازمان خود به سازماني يادگيرنده رابطه اي معني دار در سطح اطمينان 0.95 درصد وجود دارد.

### 2-16-2- پیشینه خارجی

گلدمن[[80]](#footnote-80) (2000) در پژوهشی تحت عنوان تدوین استراتژی و اجرای آن به عنوان فعالیت های یادگیری سازمانیبرنامه استراتژیک و مراحل اجرای استراتژیک در یک سازمان مذهبی را با تمرکز روی الگوهای فرهنگی و تأثیر آن بروی یادگیری سازمانی را مورد بررسی قرار داد. یافته ها نشان دهنده اشتراک بی همتای مفروضات اساسی فرهنگی سازمان با توانایی یادگیری سازمانی است (گلدمن ، 2000. به نقل از سلگي، 1386).

پرسکیل[[81]](#footnote-81)(2001) در مقاله ای با عنوان نقش ارزشیابی در افزایش دادن یادگیری سازمانی (مدلی برای عمل) انجام داد و یافته ها اشاره به تغییر و تحولات عنصر حاضر که منجر به چالش کشیدن سازمان ها شده است و علت عدم موفقیت سازمان ها در یادگیری این است که در ارتباط با توسعه مداوم کارکنانشان و یادگیری سازمانی شکست خورده اند.

ارگوت[[82]](#footnote-82) (2003) در مقاله ای با عنوان یادگیری سازمانی و تعبیر راهبردی به سه حوزه نزدیک متفاوت، بین تغییر راهبرد و یادگیری راهبرد اشاره می کند. یافته های او به نقش تجربه در یادگیری سازمانی، انتقال دانش در داخل سازمان ها و درونی کردن دانش افراد در نظام حافظه سازمانی و امور فرا فردی به عنوان سه حوزه نزدیک و در عین حال متفاوت یادگیری سازمانی و تغییر راهبرد اشاره دارد (ارگوت،2003. به نقل از سلگي1386).

دیوید ارر[[83]](#footnote-83)(2003) در مقاله ای تحت عنوان برنامه ریزی برای یادگیری معتقد است سازمان ها در همه نوع، با همه اندازه ها و اهداف مشکلات زیادی در یادگیری دارند. از یک سو سازمان های یادگیرنده موجب می شوند افراد برتری و مهارت های شخصی خود را توسعه دهند، از طریق یادگیری تیمی الگو های ذهنی خود را تسطیح کرده و مجددا شکل دهند، از طرف دیگر نتیجه فعالیت های برخي از سازمان ها موجب تغییرات جوی، فقر حیاتی، سلب سلامت انسان ها، اسراف در تولید و مصرف می شوند. لذا یادگیری نیاز به صراحت در تفکر مجدد اهداف سازمانی نسبت به استاندارد مهم سلامت انسان و محیط و نیاز به تلفیق اهداف انسانی با الگوها و جریانات مهم جهان طبیعی دارد. دانشکده ها و دانشگاه ها می توانند با طراحی الگو های محیطی، دینامیک و قابل رویت وارد این فرایند شوند (به نقل از عظيمي، 1387).

سان و اسکات[[84]](#footnote-84) (2003) در مقاله­ای تحت عنوان «ررسی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده» با تاکید بر سیکل یادگیری به بررسی ریشه­های شکل­گیری سازمان یادگیرنده پرداخته­اند و در نهایت یافته ها حکایت از آن داشت که دلایل شکاف موجود میان یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را وجود موانع انتقال یادگیری در تمام سطوح سازمان (فردی، جمعی، سازمانی و بین سازمانی) و همچنین عدم وجود ارتباط میان فرآیندهای یادگیری در سازمان، است.

کراسن (2003) در تحقیقی پیرامون یادگیری سازمانی و نوسازی استراتژیک، بیان کرد که یادگیری سازمانی ، کارائی سازمان را بهبود می بخشد که این بهبود وضعیت، توسط مشتریان قابل ارزیابی است. وی هم چنین اجرائی کردن برنامه های یادگیری سازمانی را ایجادکننده مزیت های رقابتی برای سازمان عنوان کرده است.

دبورا[[85]](#footnote-85)(2005) در پایان نامه خود تحت عنوان سازمان یادگیرنده و ابعاد آن به عنوان عامل کلیدی در بهبود عملکرد به این نتیجه رسید که سازمان های یادگیری محور اغلب بطور اثربخش آنچه را که از مشتریان و رقبای خود می آموزند ، بکار می گیرند و همچنین مشخص شده که قضاوت معناداری میان سطوح نمرات سازمان یادگیرنده ، دانش عملی و خود گزارشی مالی وجود دارد. .

زاپالو[[86]](#footnote-86) (2006)در پایان نامه ای تحت عنوان ارزیابی میزان تأثیر برخورداری سرپرستان بیمارستان ها از سازمان های یادگیرنده بر تغییر سطوح توسعه یافتگی و مراقبت های حمایتی پرستاران در بخش مراقبت های ویژه بیمارستان های نیوبرن انجام داد و یافته ها مشخص کرد که سرپرستان کلینیک هایی که از اصول سازمان های یادگیرنده آگاهی داشتند، پرستاران آنها نسبت به پرستاران سایر کلینیک ها از سطوح مراقبتی توسـعه یافته ای برخوردار بودند و در سه قلمرو ادراکی: حمایت های محیطی ،حمایت های فردی و تمرکز بر مراقبت ها و حمایت های خانوادگی، در سطح بالاتری قرار می گرفتند (زاپالو،2006. به نقل از سلگي،1386).

من‎یا[[87]](#footnote-87)(2006) در تحقیقی تحت عنوان یک مدل یادگیری سازمانی برای آموزش حرفه‎ای هنگ‎کنگ در متن فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر که در سازمان آموزش شغلی در هنگ‎کنگ انجام داد نشان می‎دهد یک رابطه قوی و مثبت بین توانمندی یادگیری سازمانی و فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد. در چارچوب انتقال به سمت یادگیری سازمانی در متن مدیریت کیفیت فراگیر، برنامه‎ مورد نظر به مدت 8 ماه در سازمان به اجرا در آمد. نتایج کاملاً مثبت و تشویق کننده بود که به میزان قابل توجهی فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر مطلوب را براساس مدل تبدیل یادگیری سازمانی برای بخش آموزش شغلی در زمینه ایجاد سازمان یادگیرنده و اصلاح آن نشان می‎دهد.

چیچتر[[88]](#footnote-88)(2008) در تحقیقی تحت عنوان مکانیزم‎های یادگیری سازمانی: مفهوم، سنجش و معانی ضمنی برای اصلاح مدارس به بررسی نکات مربوط به یادگیری سازمانی در چارچوب مفهومی و در سطح مدارس ابتدایی پرداخت و یافته های او مشخص گننده آن بود که بهترین ادغام بین نتایج تجربی و فرمول‎بندی مفهومی است و با استفاده از این ویژگی مدارس می‎توانند سیکل یادگیری خود را ارزیابی کنند، آمادگی خود را بسنجد و امکانات خود را بالا ببرند تا یک سازمان یادگیرنده شوند.

هانا و لستر[[89]](#footnote-89)(2009)، مقاله ای با عنوان رويكردي چند سطحي براي خلق و رهبري سازمان يادگيرنده انجام دادند و آنها بیان می کنند که اولا،ً رهبران سطح آمادگي رشدي کارکنان را افزايش دهند، و از اين طريق توانايي و انگيزش آنها را براي نزديك شدن به تجربيات يادگيري و تغيير دادن مدل هاي ذهني شان افزايش دهند. بنابراين، اين افراد به عنوان كاتاليزور هاي يادگيري در درون و بين شبكه هاي اجتماعي عمل مي كنند. دوماً، رهبران انتشار دانش را در بين اين كاتاليزور هاي دانش هم در درون و هم در بين شبكه هاي اجتماعي از طريق اثرگذاري بر روي ساختار و عملكرد شبكه هاي دانش ارتقا بخشند. نهايتا، رهبران باید اعمالي را در سطح سيستم ها به منظور بهبود انتشار و نهادينه كردن دانش در سازمان بزرگتر انجام دهند.

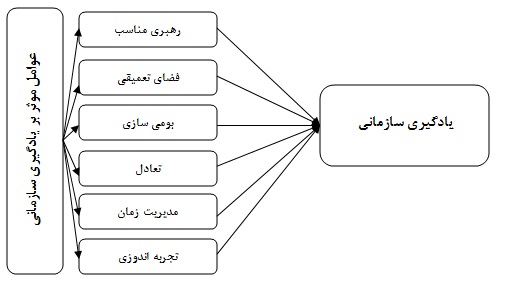
## 2-17- نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

اين كشور در بيش از دو هزار سال قبل و در دوران سلسله هخامنشيان اولين بنيانگذار سيستم حكومتى گسترده امپراطورى مى باشد. از آنجا كه هر حكومتى نيازمند به نظم و امنيت مى‌باشد در نتيجه كشور ما انواع سيستمهاى ايجاد نظم و امنيت را در طى تاريخ مورد آزمايش قرار داده است. اما سيستم نوين ايجاد نظم و امنيت داخلى يعنى سازمان پليس در ايران به حدود يكصد سال پيش مربوط مى‌‌باشد. شاه قاجار ناصرالدين شاه در سفرهاى سه گانه خود به اروپا و مشاهده پليس نوين در آن كشورها و با استخدام يك مستشار بلژيكى به نام كنت دو بينو اولين سيستم پليسى جديد را در ايران پايه گذارى نمود. اين پليس در طى يكصد سال گذشته و تا پيروزى انقلاب اسلامى در بهمن سال 1357 از فراز و نشيبهاى متفاوت برخوردار بوده است. پليس ايران براى مدتهاى طولانى از دو قسمت مهم پليس شهرى و ژاندارمرى ( مرزى و روستايى ) تشكيل شده بوده، كميته انقلاب اسلامى نيز به عنوان يكى از اركان مهم حفظ نظم و امنيت داخلى و دفاع از ارزشهاى انقلاب در داخل كشور در بعد از پيروزى انقلاب به اين مجموعه افزوده شد. كثرت نيروهاى پليس در بعد از انقلاب و ضرورتهاى ادغام اين نيروها باعث شد تا در سال 1370 با تصميم مجلس شوراى اسلامى اين سه نيرو در يكديگر ادغام و سيستم پليس واحد به وجود آيد. براساس قانون جديد، پليس ايران جزيى از ستاد نيروهاى مسلح و وابسته به وزارت كشور و در تبعيت از رهبرى معظم انقلاب قرار دارد. پليس جديد ايران در سه بخش تقريباً مستقل فرماندهي، حفاظت و اطلاعات و سازمان عقيدتى سياسى تشكيل شده است. حوزه فرماندهى و حفاظت و اطلاعات تقريباً در ساختار سيستم پليس كليه كشورهاى جهان مشترك مى باشد. اما وجود سازمان عقيدتى سياسى از ويژگيهاى سيستم پليس ايران محسوب مى‌گردد. اين سازمان موظف است تا در بعد اعتقادي، سياسى نسبت به حفظ دستاوردهاى ارزشهاى انقلاب و ايجاد روحيه ديندارى و اخلاق متناسب با تعليم دين اسلام كه حفظ حرمت انسانها از جمله اصول اساسى است اقدام نمايد (وب سایت نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران).

## 2-18- الگوی مفهومی تحقیق

مبنای انجام این تحقیق، دیدگاه پیتر سنگه مبدع سازمان یادگیرنده است. وی در کتاب خود تحت عنوان پنجمین فرمان، سازمان یادگیرنده را مبتنی بر پنج بعد (آرمان مشترک، تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی و یادگیری جمعی، مهارت های شخصی) معرفی می کند و علیرغم اینکه هر یک از این عوامل به طور مستقل و جداگانه توسعه یافته اند ولی هر کدام از آنها برای موفقیت دیگری از اهمیت بسیاری برخوردارند وی عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده را این چنین توصیف می کند:

1. **رهبری مناسب:** در یک سازمان یادگیرنده، رهبران طراح ناظر و معلم هستند و مسئولیت انها ساختن سازمان هایی است که در آنجا افراد به طور مستمر توانایی های خود را در جهت شناخت و فهم پیچیدگی ها و توسعه بخشیدن به مدل های ذهنی مشترک گسترش می دهند.
2. **فضای تعمیقی:** فضای باز فکری در این محیط تنفس می کند که «ممکن است من اشتباه کنم و حق با دیگران باشد». در این فضا برای پرداختن به علت ها به جای پیدا کردن راه حل ها برای معلول ها بایستی فضای باز فکری و اندیشه ای و قابلیت های جستجو، تعمق و بحث و گفتگو را پرورش داد.
3. **بومی سازی:** به معنای سوق دادن تصمیم ها به پایین هرم سازمانی و ظاهر ساختن تعهد کارکنان است.
4. **ایجاد تعادل بین خانواده و کار:** افراد همواره مشتمل بر تمایلات متفاوتی از قبیل خواسته های شخصی، حرفه ای، سازمانی و خانواده ای هستند و وجود مرز خیالی ما بین کار و خانواده مانعی بر سر راه نگرش و تفکر سیستماتیک است.
5. **مدیریت زمان:** یادگیری نیاز به صرف زمان دارد. مدیریت زمان مقوله ای است که مدیران طراز اول در آن نقش به سزایی دارند و این کار از طریق نمونه و سرمشق قابل دستیابی است.
6. **تجربه اندوزی:** افراد از طریق تجربه مستقیم بالاترین میزان یادگیری را دارند، کارگاه های آموزشی، رایانه های شخصی و ... گروه های مدیریت را قادر می سازد که درباره مهمترین موارد سیستماتیک موجود، اقدام به یادگیری از طریق تجربه نمایند (سنگه، 1990).



شکل 2- 3: الگوی مفهومی تحقیق (سنگه، 1990)

## 2-19) الگوی تحلیلی تحقیق

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **متغیر مستقل** | | | | |
| **ردیف** | **مفهوم** | **ابعاد** | **شاخص ها** | **منبع** |
| 1 | **عوامل موثر بر یادگیری سازمانی کارکنان ناجا** | **رهبری مناسب** | * به سوابق تجربی و مدیریتی افرادی که جهت انتصاب به پست های مدیریتی معرفی می شوند توجه شود. * بودجه مناسبی برای تربیت و پرورش افراد مبتکر و خلاق در سازمان تخصیص داده شود. * از نخبگان بیرون از سازمان برای آموزش کارکنان سازمان دعوت به عمل آید. * مدیران سازمان از استقرار نظام پیشنهادات و انتقادات استقبال نمایند. * برنامه های راهبردی آموزش و یادگیری کارکنان با استفاده از فنونی که بیشتر اثربخش است مورد توجه قرار گیرد. * چشم انداز و رسالت های سازمان با توجه به امکانات، ظرفیت ها و با توجه به سند چشم انداز بیست ساله و برنامه پنجم توسعه تدوین شود. * مدیران ارشد بر تحقق راهبردهای مربوط به واحدهای سازمانی نظارت مستمری داشته باشند. | * (سنگه، 1999) * (گاروین، 1993) * (مارکوارت، 1996) * (مامفورد، 1997) * (گاهه، 2003) |
| 2 | فضای تعمیقی | * مدیران سازمان محیط سازمانی را برای اظهارات صادقانه و آزادانه کارکنان درباره مسائل کاری فراهم نمایند. * مدیران سازمان امکان پیاده سازی پیشنهادها و ایده های مناسب را فراهم سازند. * مدیران سازمان محیط سازمانی را به گونه ای شکل دهند که امکان ابراز افکار و عقاید مختلف و سازنده فراهم شود. * جلساتی با حضور کارکنان بخش های مختلف و بحث و تبادل نظر در خصوص موضوعات سازمانی تشکیل شود. * کارکنان به تبادل تجربیات و اطلاعات از طریق امتیازات ویژه همچون پاداش، ارتقاء و افزایش دامنه مسئولیت ها ترغیب شوند. * جلسات تبادل نظر با سخنرانی افراد متخصص و با تجربه برگزار شود. * گروه های ویژه ای در قالب اتاق های فکر، گروه های حل مسئله و ... تشکیل شود. | * (سنگه، 1999) * (گاروین، 1993) * (مارکوارت، 1996) * (مامفورد، 1997) * (گاهه، 2003) |
| 3 | **عوامل موثر بر یادگیری سازمانی کارکنان ناجا** | بومی سازی | * مدیران سازمانی بسترهای اتخاد تصمیمات توسط سطوح پایین تر سازمانی را فراهم آورند. * مدیران سازمانی به درجه ای از آزادی عمل برای کاکنان در انجام وظایف شغلی خودشان بپردازند. * مدیران سازمانی به شناسایی موارد کاری که امکان تفویض اختیار آنها وجود دارد اقدام نمایند. * مدیران سازمانی به پاسخگو بودن کارکنان نسبت به حوزه هایی که تفویض اختیار کرده اند ملزم باشند. | * (سنگه، 1999) * (گاروین، 1993) * (مارکوارت، 1996) * (مامفورد، 1997) * (گاهه، 2003) |
| 4 | تعادل بین کار و خانواده | * راهبردهایی برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی تدوین شود. * پرداخت پاداش و مزایا برمبنای عملکرد باشد نه فقط حضور فیزیکی * محیط حمایتی برای کارکنان سازمان فراهم شود. * قراردادهایی با مراکز مشاوره عقد شود تا کارکنان و خانواده آنها بتوانند از آن استفاده نمایند. * امکانات ورزشی و تفریحی برای کارکنان و خانواده های آنها فراهم شود. * ساعات کاری کارکنانی که دلایل موجه دارند (مثلاً مراقبت از افراد سالخورده و ...) شناور شود. | * (سنگه، 1999) * (گاروین، 1993) * (مارکوارت، 1996) * (مامفورد، 1997) * (گاهه، 2003) |
| 5 | **تجربه اندوزی** | * دوره های آموزشی برای کارکنانی که یادگیری سازمانی زمینه های شغلی آنها را پوشش می دهد برگزار شود. * از تجارب سازمان های دیگر در زمینه یادگیری سازمانی استفاده شود. * از نرم افزارهای شبیه سازی در رسته های شغلی که به آنها نیاز است برای تجربه اندوزی بیشتر استفاده شود. * چرخش شغلی کارکنان در وظایفی که شرایط احراز آنها را دارند مورد توجه قرار گیرد تا کارکنان بتوانند به کسب تجربه و افزایش یادگیری خود در رسته های شغلی مختلف سازمان بپردازند. | * (سنگه، 1999) * (گاروین، 1993) * (مارکوارت، 1996) * (مامفورد، 1997) * (گاهه، 2003) |
| 6 | **مدیریت زمان** | * فرصت های آموزشی گسترده ای برای کارکنان فراهم شود. * بر نحوه برگزاری و میزان اثربخشی برنامه های یادگیری نظارت شود. * فعالیت های سازمانی اولویت بندی شود تا اولویت های غیر ضروری شناسایی شوند. * برای کارکنان سازمان دوره های آموزشی مدیریت زمان برگزار شود. * وظایف سازمانی به گونه ای تدوین شوند که فرصت زمانی لازم برای انجام آنها فراهم باشد. | * (سنگه، 1999) * (گاروین، 1993) * (مارکوارت، 1996) * (مامفورد، 1997) * (گاهه، 2003) |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **متغیر وابسته** | | | | |
| 7 | **یادگیری سازمانی** | **مهارت های شخصی** | * به سوابق تجربی و مدیریتی افرادی که جهت انتصاب به پست های مدیریتی معرفی می شوند توجه شود. * بودجه مناسبی برای تربیت و پرورش افراد مبتکر و خلاق در سازمان تخصیص داده شود. * از نخبگان بیرون از سازمان برای آموزش کارکنان سازمان دعوت به عمل آید. * مدیران سازمان از استقرار نظام پیشنهادات و انتقادات استقبال نمایند. * برنامه های راهبردی آموزش و یادگیری کارکنان با استفاده از فنونی که بیشتر اثربخش است مورد توجه قرار گیرد. * چشم انداز و رسالت های سازمان با توجه به امکانات، ظرفیت ها و با توجه به سند چشم انداز بیست ساله و برنامه پنجم توسعه تدوین شود. * مدیران ارشد بر تحقق راهبردهای مربوط به واحدهای سازمانی نظارت مستمری داشته باشند. | * سنگه (1990) |
| 8 | **الگوی ذهنی** | * مدیران سازمان محیط سازمانی را برای اظهارات صادقانه و آزادانه کارکنان درباره مسائل کاری فراهم نمایند. * مدیران سازمان امکان پیاده سازی پیشنهادها و ایده های مناسب را فراهم سازند. * مدیران سازمان محیط سازمانی را به گونه ای شکل دهند که امکان ابراز افکار و عقاید مختلف و سازنده فراهم شود. * جلساتی با حضور کارکنان بخش های مختلف و بحث و تبادل نظر در خصوص موضوعات سازمانی تشکیل شود. * کارکنان به تبادل تجربیات و اطلاعات از طریق امتیازات ویژه همچون پاداش، ارتقاء و افزایش دامنه مسئولیت ها ترغیب شوند. * جلسات تبادل نظر با سخنرانی افراد متخصص و با تجربه برگزار شود. * گروه های ویژه ای در قالب اتاق های فکر، گروه های حل مسئله و ... تشکیل شود. | * سنگه (1990) |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 9 | **یادگیری سازمانی** | **چشم انداز مشترک** | * مدیران سازمانی بسترهای اتخاد تصمیمات توسط سطوح پایین تر سازمانی را فراهم آورند. * مدیران سازمانی به درجه ای از آزادی عمل برای کاکنان در انجام وظایف شغلی خودشان بپردازند. * مدیران سازمانی به شناسایی موارد کاری که امکان تفویض اختیار آنها وجود دارد اقدام نمایند. * مدیران سازمانی به پاسخگو بودن کارکنان نسبت به حوزه هایی که تفویض اختیار کرده اند ملزم باشند. * راهبردهایی برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی تدوین شود. * پرداخت پاداش و مزایا برمبنای عملکرد باشد نه فقط حضور فیزیکی * محیط حمایتی برای کارکنان سازمان فراهم شود. | * سنگه (1990) |
| 10 | **یادگیری تیمی** | * قراردادهایی با مراکز مشاوره عقد شود تا کارکنان و خانواده آنها بتوانند از آن استفاده نمایند. * امکانات ورزشی و تفریحی برای کارکنان و خانواده های آنها فراهم شود. * ساعات کاری کارکنانی که دلایل موجه دارند (مثلاً مراقبت از افراد سالخورده و ...) شناور شود. * فرصت های آموزشی گسترده ای برای کارکنان فراهم شود. * بر نحوه برگزاری و میزان اثربخشی برنامه های یادگیری نظارت شود. * فعالیت های سازمانی اولویت بندی شود تا اولویت های غیر ضروری شناسایی شوند. * برای کارکنان سازمان دوره های آموزشی مدیریت زمان برگزار شود. | * سنگه (1990) |
| 11 | **تفکر سیستمی** | * وظایف سازمانی به گونه ای تدوین شوند که فرصت زمانی لازم برای انجام آنها فراهم باشد. * دوره های آموزشی برای کارکنانی که یادگیری سازمانی زمینه های شغلی آنها را پوشش می دهد برگزار شود. * از تجارب سازمان های دیگر در زمینه یادگیری سازمانی استفاده شود. * از نرم افزارهای شبیه سازی در رسته های شغلی که به آنها نیاز است برای تجربه اندوزی بیشتر استفاده شود. * چرخش شغلی کارکنان در وظایفی که شرایط احراز آنها را دارند مورد توجه قرار گیرد تا کارکنان بتوانند به کسب تجربه و افزایش یادگیری خود در رسته های شغلی مختلف سازمان بپردازند. | * سنگه (1990) |

## 2-20) خلاصه فصل دوم

در این فصل در ابتدا بیان شد که یادگیری سازمانی چیزی فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است و سازمان ها توانایی یادگیری خود را با خروج افراد از دست می دهند‌ و به بحث در زمینه یادگیری، نظریات مطرح یادگیری(رفتاری، شناختی، یادگیری گشتالت، یادگیری شناختی-اجتماعی)، انواع یادگیری (يادگيري براي بقاء، يادگيري انطباقي، يادگيري تعميمي) و مواردی از این دست مورد اشاره قرار گرفت. در ادامه یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحبنظران مختلف بررسی شد و بیان شد که یادگیری سازمانی به معنای کشف و تصحیح خطاها می باشد. همچنین تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مورد توجه قرار گرفت و بیان شد که این دو مفاهیم مترادف نیستند و یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستم کلی است و به عبارتی سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. بعد از این فراز به بحث در زمینه سازمان یادگیرنده، تاریخچه آن، سیر تحول و نظریه پردازان مطرح در این زمینه پرداخته شد و در انتها پیشینه پژوهشی مرتبط و مدل مفهومی و تحلیلی تحقیق بیان شد.

## منابع فارسی

1. ابزری، مهدی و عباسی، عباس (1384): «تحلیلی بر سازمان­های نوین هزاره سوم: سازمان­های یادگیرنده و یاددهنده»، سومین کنفرانس بین­المللی مدیریت، 29 آذرلغایت 1 دی ماه.
2. احمدي، علي اكبر(1379). طراحي الگوي يادگيري مستمر مديران وزارت جهاد سازندگي. مجله دانش مدیریت، شماره51. تابستان، (101-73)
3. ارون تاج ، عباس (1381)، یادگیری برای تغییر ، ماهنامه تدبیر ، شماره 125
4. الوانی، سید مهدی، ( 1379) ، مدیریت عمومی، تهران، نشرنی ،چاپ پانزدهم
5. بهرام زاده، حسینعلی(1379). یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره 44، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
6. بهروزي، محمد. فرخ نژاد،خدانظر. اميراحمدي، طاهره.(1388). بررسي عامل هاي مؤثر بر تمايل اعضاي سازمان هاي فرهنگي- آموزشي براي تبديل شدن به سازمان يادگيرنده. فصلنامه رهيافتي نو در مديريت آموزشي، سال دوم، شماره سوم.
7. بیک زاده، جعفر، فردی آذر، علیرضا، فتحی بنابی، رقیه (1389)، بررسی عوامل موثر بر یادگیری سازمانی منطقه 8 عملیات انتقال گاز، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره 12.
8. تسلیمی، محمد سعید. نادری خورشیدی، علیرضا(1382). قابلیت یادگیری سازمانی رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان ها. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره 39 و40: 21-47
9. جهاندیده کاظم پور ، مهرداد (1381)، مدیریت دانش ، ماهنامه تدبیر ، شماره 128
10. جواهر زاده، ناصر (1384). بررسی ویژگی ها و مهارت های مدیریت زمان در مدارس راهنمایی شهر تهران و مقایسه آن با وضع مطلوب، دو ماهنامه دانشور، سال دوازدهم، شماره 12.
11. خانعلیزاده، رقیه، کردنائیچ، اسد ا...، فانی، علی اصغر، مشبکی، اصغر (1389)، رابطه بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره 3.
12. دفت، ریچارد . ال.(1998) . تئوری و طراحی سازمان. جلد دوم. ترجمۀ علی پارسائیان و محمد اعرابی(1382) .تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
13. دمیرچلی، فریبا(1381) . بررسی وضعیت دانشگاه شهید بهشتی بر اساس اصول سازمان یادگیرنده ( پیتر سنج) از دیدگاه هیأت علمی. پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه شهید بهشتی
14. رابینز، استیفن (1381). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد، تهران، نشر صفار.
15. رسته مقدم ، آرش(1383) .مطالعه دانشگاه علامه طباطبایی به عنوان سازمان یادگیرنده از دید مدیران. پایان نامه کارشناسی ارشد . دانشگاه علامه طباطبایی.
16. رهنمود ، فرج ا... (1378) . یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی. مجله مدیریت دولتی. 43: 11-23.
17. سبحانی نژاد، مهدی ؛ شهائی، بهرام؛ یوز باشی،علیرضا. (1385) سازمان یادگیرنده (مبانی نظریالگوی تحقیق و سنجش). تهران: نشر یسطرون
18. سلگی، حمید اله (1387). بررسی عملکرد مدیران مدارس متوسطه استان همدان بر اساس اصول سازمان یادگیرنده، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، تهران: دانشکده علوم انسانی و تربیت بدنی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
19. سنگه، پیتر (1385)، پنجمین فرمان (خلق سازمان یادگیرنده)، ترجمه حافظ کمال هدایت، محمد روشن، تهران انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ ششم.
20. سید نقوی، میر علی(1377) . بررسی تجربۀ مدیران شرکت های دولتی و خصوصی در ارتباط با سازمان های یادگیرنده . پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی
21. سیف، علی اکبر( 1380) . روانشناسی پرورشی. ( ویرایش پنجم) . تهران: انتشارات آگاه
22. شفاعی ، رضا(1380) موانع ايجاد سازمان هاي يادگيرنده در ايران . پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد در رشته مهندسی صنایع . دانشكده فني مهندسي .دانشگاه تربيت مدرس.
23. شفی، ارزو. (1385). رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
24. شهایی، بهنام (1386)، کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده، مجلّه تدبیر شماره 184.
25. شهایی، بهنام(1384) سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار، تهران، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، آذر ماه .
26. صفاری ، مرجان(1386)مقايسه ابعاد سازمان يادگيرنده در سازمان تربيت بدني, كميته ملي المپيك و تربيت بدني آموزش و پرورش . پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد در رشته مديريت و برنامه ريزي در تربيت بدني .دانشكده تربيت بدني وعلوم ورزشي . دانشگاه تهران.
27. طالبي كدوئي، فضل ا...(1381). سازمان يادگيرنده؛ سازمان متحول ، پويا و مطلوب، نشريه علمي پژوهشي مديريت ، شماره-6463. تهران ، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامي
28. عظيمي، خديجه (1387) ، بررسي ميزان برخورداري دبيرستانهاي دولتي دخترانه شهر تهران از ويژگيهاي سازمان يادگيرنده از ديدگاه كاركنان در سال تحصيلي 88-87، پایان نامه کارشناسی ارشد. مدیریت آموزشی، تهران: دانشکده علوم انسانی و دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
29. قربانی زاده، وجه ا...، مشبکی، اصغر (1385). طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیری سازمانی سازمانها، شرکت های قطعه سازی خودرو، فصلنامه مدرس علوم انسانی، سال هفتم، شماره 3.
30. [قرباني، نيما](http://etd.ut.ac.ir/UTCatalog/UTThesis/Forms/Search.aspx?query=84D40C93-6DF7-4AAB-9301-D5762C25272F&type=prof)(1383) بررسي ميزان انطباق شركت سايپا ديزل با ويژگي هاي سازمان هاي يادگيرنده . پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد در رشته رشته برنامه ريزي آموزشي. دانشكده روانشناسي وعلوم تربيتي .
31. قهرمانی، محمد(1380) . سازمان یادگرنده: برآیند نیم قرن تحولات سازمانی . فصلنامه مدیریت و توسعه. 9:79-89
32. محمدی، محمد (1382)، برنامه های توانمند سازی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، شمارگان 35-36.
33. محمود زاده ، مجتبی(1384) . بررسی میزان آمادگی سازمان های آموزش و پرورش کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
34. مقیمی، سید محمد (1386)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی ،تهران :انتشارات ترمه.
35. میر قاسمی، سید رضا(1385) . ارزشیابی عملکرد مجتمع آموزشی مفید به عنوان سازمان یادگیرنده. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی
36. میرکمالی، سید محمد (1378)، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات رامین.
37. نادری خورشیدی، علیرضا (1381)، طراحی و تبیین الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو ، پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران، د انشکده مدیریت.

## منابع لاتین

1. Amidon .Stevens (2005) Writing the Learning Organization: A Framework for Teaching and Research. Business Communication Quarterly, Volume 68, Number 4, pp 406-428
2. Argyris, C; Schon, D (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading and Mass-Addison Wesley.
3. Argyris, C; schon, D (1996): organizational learning II, reading, mass Addison Wesley, p.122.
4. Bennett, J; O'Brien, M (1994): the building blocks of the learning organization, Training and development journal, 31 (6).
5. Chechter, Chen.s,(2008) ,Organizational Learning Mechanisms, The Meaning, Measure, and Lmplications for School Improvement.Educational Administration Quarterly, vol. 44, No. 2, 155-186.
6. Crossan, M. (2003). Organizational learning and strategic renewal. Strategic Management Journal, 24(11).
7. Deborah, K. S, (2005), organizational learning as factor of key on performance improvement. (ETD) for the degree doctor of education at
8. Dodgson, M., (1993) Organizational Learning: A Review of Some Literature. Organization Studies.
9. Drew, S; Smith, P (1995): the learning organization: change profiling and strategy, the learning organization journal, vol.2, no.1, p.p 4-14.
10. Drucker, P.F. (1999), the coming of the new organization, Harvard business review, 66(1): 45-53.
11. Finger, M; Wollis, D (1994): organizational learning, proceedings of the adult education research conference (pp. 151-156), university of Tennessee.
12. Gardiner, P; Whiting, P (1997): Success factors in learning organizations: an empirical study, Industrial and commercial Training, vol. 29, Number. 2, 1997, pp. 41-48.
13. Garvin, D. (1993). Building Learning Organizations. Harvard Business Review, 71, (July-August) 78-91.
14. Gephardt, M.A, Marsick, V.J. (1996); learning organization come alive, training and development journal, 50 (12).
15. Goh, S (1998): Toward a learning organization: The strategic building blocks, S.A.M. advanced Management journal, 63(2).
16. Goh, S. C. (2003). Improving organizational Learning capability, the learning Organization, 10, 4. P3.
17. Hannah, Sean T., Lester, Paul B (2009) A multilevel approach to building and leading learning organizations. The Leadership Quarterly 20 .34–48
18. Harrison, R. (1998), intellectual assets, learning center people management, vol.4, No.7, P: 33.
19. Hite, james , (1999) , " learning in chaos: improving human performance in today s fast changing ,volatile organization", Gulf publishing company
20. Kaplan, R., Norton, D. (1996). Translating strategy into action: The Balanced Scorecard (1st ed., pp. 126-146). Boston, MA: Harvard Business School Press.
21. Kofman, F; Senge, P (1994): communities of commitment: the heart of learning organizations, organizational dynamics, and no.2, autumn.
22. Limerick, D; passfield, r. (1994), transformational leadership, the learning organization journal, vol.1, No.2, PP: 29-40.
23. Luthans , Fred , (1998)," organizational behavior", Trwing McGraw–Hill,8th edtion
24. Man Yu, Lam (2006). An Organizational Learning Model for Hong Kong Vacational Education in the Context of TQM Culture. PhD. Dissertation of Engineering, City University of Hongkong. Available at:
25. Marquardt, Michael J, (1996) " building the learning organization : a system approach to quantum improvement and global success", New York , McGrow –Hill
26. McGill, M; Slocum, J.W (1993): unlearning the organization, organizational dynamic, vol.22, no. 2, p.p 67-79.
27. Mraquardt, M.J. (2002): five element of learning, executive excellence, information and management, 42: 179-196.
28. Mumford, A (1997): management development: strategies for action, 3rd edition, IPD, London.
29. Neefe, D (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and nontraditional (Academic Quality Improvement project) accreditation process [dissertation], University of Wisconsin stout Menomonie.
30. Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. The learning organization, 8(3/4).
31. Overmeer, W (1997): business integration in a learning organization: the role of management development, journal of management development, vol.16, no.4, p.p 245-261.
32. Peddler, M (1998): action learning in practice, the learning organization journal, vol.5, no.4.
33. Phillips, B (2003): A four Level Learning Organization benchmark implementation model, the learning organization, Vol.10, N.2, , pp. 98-105.
34. Preskill, Hallie. (2001)“Evaluation's role in enhancing organizational learning: A model for practice.” Evaluation and Program Planning 17(3): 291-297
35. Senge, p (1996): the leader new work: building learning organization, international Thompson business press, London, p.p 288-315.
36. Smith, K and et al, (1999), organizational learning and resource – based theory, journal of organizational change management, vol.9, No.6, PP: 41-53.
37. Spreitzer, Gretchen M. (1992), " when organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work place “, PhD. Dissertation, university of Michigan.
38. Sun, Peter & Scott, John. (2003). “Exploring the Divide Organizational learning and learning organization”. The Learning Organization. Vol.10 Issue.4.
39. Tsang, w.k (1997), organizational learning and learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research, human relations, vol. 50. No.1, 1997, pp: 73-89.
40. Yeung ,arthur ,K .pavid and others (1999), "organizational learning capability "New york , Oxford university

1. -action [↑](#footnote-ref-1)
2. -reflection [↑](#footnote-ref-2)
3. -relationship [↑](#footnote-ref-3)
4. -decision [↑](#footnote-ref-4)
5. . Behaviorism [↑](#footnote-ref-5)
6. . Cognitivism [↑](#footnote-ref-6)
7. . Mental Assocuations [↑](#footnote-ref-7)
8. . Experience [↑](#footnote-ref-8)
9. watson [↑](#footnote-ref-9)
10. Pragnanz [↑](#footnote-ref-10)
11. proximity [↑](#footnote-ref-11)
12. closure [↑](#footnote-ref-12)
13. Good continuation [↑](#footnote-ref-13)
14. Figure- ground [↑](#footnote-ref-14)
15. - Hite [↑](#footnote-ref-15)
16. Dodgson [↑](#footnote-ref-16)
17. Simon [↑](#footnote-ref-17)
18. Richard cyret [↑](#footnote-ref-18)
19. James march [↑](#footnote-ref-19)
20. Herbert saimon [↑](#footnote-ref-20)
21. Argris and schon [↑](#footnote-ref-21)
22. George huber [↑](#footnote-ref-22)
23. . Tsang [↑](#footnote-ref-23)
24. . Marquardt [↑](#footnote-ref-24)
25. . Smith & Arajoo [↑](#footnote-ref-25)
26. OLMS: organizational learning mechanism [↑](#footnote-ref-26)
27. Joens &hendry [↑](#footnote-ref-27)
28. Organization Form [↑](#footnote-ref-28)
29. Ideal [↑](#footnote-ref-29)
30. -F.Winslow Taylor [↑](#footnote-ref-30)
31. -scientific management theory [↑](#footnote-ref-31)
32. -Cyert, March and Simon [↑](#footnote-ref-32)
33. -Asian Productivity Organization [↑](#footnote-ref-33)
34. -the Fifth Discipline: The Art and The Practice of the Leaning Organizations. [↑](#footnote-ref-34)
35. -Chris Argyris and Donald Schon [↑](#footnote-ref-35)
36. -total quality management [↑](#footnote-ref-36)
37. -W. Edwards Deming [↑](#footnote-ref-37)
38. Amidon [↑](#footnote-ref-38)
39. Garvin [↑](#footnote-ref-39)
40. -Pettigrew and Whipp [↑](#footnote-ref-40)
41. -Kofman [↑](#footnote-ref-41)
42. -Jones and Hendry [↑](#footnote-ref-42)
43. -Bennet and O'Brien [↑](#footnote-ref-43)
44. -Drew and Smith [↑](#footnote-ref-44)
45. -Marquardt [↑](#footnote-ref-45)
46. -Gephardt and Marsick [↑](#footnote-ref-46)
47. -Tsang [↑](#footnote-ref-47)
48. -Overmeer [↑](#footnote-ref-48)
49. - uncertainity [↑](#footnote-ref-49)
50. -leaders new work: building learning organization [↑](#footnote-ref-50)
51. -dance of change [↑](#footnote-ref-51)
52. -society of organizational learning [↑](#footnote-ref-52)
53. -personal mastery [↑](#footnote-ref-53)
54. -mental models [↑](#footnote-ref-54)
55. -shared vision [↑](#footnote-ref-55)
56. -team learning [↑](#footnote-ref-56)
57. -systems thinking [↑](#footnote-ref-57)
58. -single-loop learning [↑](#footnote-ref-58)
59. -double-loop learning [↑](#footnote-ref-59)
60. -three-loop learning [↑](#footnote-ref-60)
61. -Mumford [↑](#footnote-ref-61)
62. -Harrison [↑](#footnote-ref-62)
63. -collaborative learning processes [↑](#footnote-ref-63)
64. - Kaplan and Norton [↑](#footnote-ref-64)
65. -Information Systems Capabilities [↑](#footnote-ref-65)
66. Motivation, Empowerment, and Alignment [↑](#footnote-ref-66)
67. -Goh [↑](#footnote-ref-67)
68. - Clarity of Mission and Vision [↑](#footnote-ref-68)
69. -Leadership Commitment and Empowerment [↑](#footnote-ref-69)
70. - Experimentation and Rewards [↑](#footnote-ref-70)
71. -Effective Transfer of Knowledge [↑](#footnote-ref-71)
72. -Richard L. Daft [↑](#footnote-ref-72)
73. -Peter Drucker [↑](#footnote-ref-73)
74. -Gardiner [↑](#footnote-ref-74)
75. . Mc Gill et al [↑](#footnote-ref-75)
76. . Limerick [↑](#footnote-ref-76)
77. - Strategic Thinking And Vision [↑](#footnote-ref-77)
78. - Learning And Development [↑](#footnote-ref-78)
79. - Innovation And Decision Making [↑](#footnote-ref-79)
80. Goldman- [↑](#footnote-ref-80)
81. -Preskil [↑](#footnote-ref-81)
82. Argote- [↑](#footnote-ref-82)
83. -David.0rr [↑](#footnote-ref-83)
84. Sun, Peter & Scott, John [↑](#footnote-ref-84)
85. Deborah- [↑](#footnote-ref-85)
86. Zapalo- [↑](#footnote-ref-86)
87. -Man Yu [↑](#footnote-ref-87)
88. - Chechter [↑](#footnote-ref-88)
89. - Hannah & Lester [↑](#footnote-ref-89)