**-2. بخش اول: سازمان یادگیرنده 16**

**2-2-1. مفهوم سازمان یادگیرنده 16**

**2-2-2. تاریخچه سازمان یادگیرنده 17**

**2-2-3. تعاریف سازمان یادگیرنده 18**

**2-2-4. رویکردهای سازمان یادگیرنده 21**

**2-2-4-1. رویکرد تفکر سیستمی 21**

**2-2-4-2. رویکرد یادگیری 22**

**2-2-4-3. رویکرد استراتژیک‌ 22**

**2-2-4-4. رویکرد رویکرد ترکیبی ‌ 22**

**2-2-5. تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده 23**

**2-2-6. ضرورت ایجاد سازمان یادگیرنده 25**

**2-2-7. عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده 26**

**2-2-8. ویژگی‌های سازمان یادگیرنده 27**

**2-2-9. مزایای سازمان یادگیرنده 30**

**2-2-10. نظریه‌ها و الگوهای سازمان یادگیرنده 30**

**2-2-10-1. سازمان یادگیرنده از نظر سنگه 31**

**2-2-10-2. سازمان یادگیرنده از نظر گاه 32**

**2-2-10-3. سازمان یادگیرنده از نظر گاروین 33**

**2-2-10-4. سازمان یادگیرنده از نظر بنت و اوبراین 33**

**2-2-10-5. سازمان یادگیرنده از نظر** **انجمن آموزش و توسعه 34**

**2-2-10-6. سازمان یادگیرنده از نظر کپلان و نورتون 35**

**2-2-10-7. سازمان یادگیرنده از نظر گفارت و مارسیک 35**

**2-2-10-8. سازمان یادگیرنده از نظر جیمز 36**

**2-2-10-9. سازمان یادگیرنده از نظر مامفورد 37**

**2-2-10-10. سازمان یادگیرنده از نظر پدلر و همکاران 37**

**2-2-10-11. سازمان یادگیرنده از نظر مارکوارت 37**

**2-2-10-12. سازمان یادگیرنده از نظراورتن بلاد 38**

**2-2-10-13. سازمان یادگیرنده از نظر واتکینزو مارسیک 39**

**2-2-11. سطوح سازمان‌های یادگیرنده 44**

2-1- سازمان یادگیرنده

2-1-1- مفهوم سازمان یادگیرنده

طی دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، و فرهنگی،سازمان‌ها نیز دست‌خوش دگرگونی‌های ساختاری و بنیادی فراوانی شده اند. با وجود این، وجهه مشترک تمامی این دگرگونی‌ها، رشد روزافزون علم و دانش است(قهرمانی،1380).در واقع سرعت و دانش، لازمه‌های موفقیت در زندگی امروز به شمار می‌آیند. از همین رو سازمان‌های یادگیرنده با تلفیق این موارد توان رقابتی شکست‌ناپذیری برای خود فراهم می‌آورند. البته سرعت بیشتر به معنای شتاب زدگی نیست. یادگیری سریع‌تر مستلزم تمهید راه‌های یادگیری ساده‌تر و کارآمدتر و بهره‌گیری بهتر از فرصت‌هاست. یادگیری سریع‌تر حتی ممکن است در مواردی به دلیل توجه به امری مهم‌تر، متضمن فرایندی کندتر ولی توأم با تفکر بیشتر باشد. گرچه همه سازمان‌ها می‌آموزند، ولی محور فعالیت‌های تمامی آن‌ها یادگیری نیست(فیضی وقطریفی،1389).

تحولات گسترده در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و تکنولوژیکی محیط که در جدول( 2-1) نشان داده شده است، منجر شده تا سازمان‌ها به منظور بقا و ادامه حیات،میزان یادگیری سازمانی‌شان مساوی و یا بزرگ تر از شرایط محیطی باشد. به عبارت دیگر اگر سازمان‌ها نتوانند به اندازه تحولات محیطی یا بیشتر از آن در خودشان ایجاد تغییر و یادگیری نمایند، بی‌شک محکوم به فنا خواهند بود(رسته مقدم و عباس پور،1390).

جدول(2-1) طبقه‌بندی تغییرات محیطی

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

(رسته مقدم و عباس پور،1390 به نقل ازJamali ,2005)

تغییرات فوق به نوبه خود منجر به تغییر رویکرد مؤلفه‌های سازمانی شده است(جدول 2-1). به طوری که به زعم برخی محققان، سازمان‌ها جهت حفظ بقا و پیشرفت در محیط کسب‌وکار پویای امروزی روزافزونی نیاز دارند تا به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. توانایی سازمان در یادگیری سریع‌تر و دادن پاسخ‌های زودتر از رقبا به تغییرات محیطی، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌های امروزی هست(رسته مقدم و عباس پور،1390).

جدول(2-2) تغییر رویکرد به مؤلفه‌های سازمانی



(رسته مقدم و عباس پور،1390 به نقل ازSavage ,2000 )

2-1-2- تاریخچه سازمان یادگیرنده

نظريه سازمان‌هاي يادگيرنده، اساساً با تكميل نظريه‌هاي مربوط به يادگيري و يادگيري سازماني شکل‌گرفته و به همين علت، محققين متعددي در شكل‌گيري آن نقش داشته‌اند. به اقرار تمامي صاحب‌نظران، نظريه‌پرداز اصلي سازمان يادگيرنده «پيتر ام.سنگه» از دانشگاه MIT بود. سنگه در 1990 مقاله‌اي تحت عنوان «كار جديد رهبر؛ ساختن سازمان‌هاي يادگيرنده» منتشر كرد. سپس در همان سال، كتاب «فرمان پنجم، هنر و مهارت سازمان يادگيرنده» را به رشته تحرير درآورد و در آن، نظريه خود را در خصوص سازمان يادگيرنده، به طور مبسوط شرح داد. سازمان یادگیرنده بیش از آن که یک نظریه یا مدل سازمانی باشد، انعکاس دهنده نوعی تفکر و بینش در مورد کار، انسان، سازمان و مدیریت بوده و برآیند تمام تأکیداتی است که بر اهمیت و ضرورت آموزش همه‌جانبه و مستمر کارکنان و نقش بی‌همتای چنین آموزش‌هایی در افزایش کار آیی و اثربخشی سازمانی صورت گرفته است(یوسفی وذهبیون،1389).مک کیل واسلوکام چهار مدل سازمانی را توصیف کرده‌اند ،سازمان‌هایی که می‌دانند، سازمان‌هایی که درک می‌کنند، سازمان‌هایی که فکر می‌کنند و سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند یا همانا سازمان‌های یادگیرنده. گرچه، سازمان‌هایی که یادمی گیرند رویکرد شفاف تری به تغییر دارند،به نظرمی رسد تغییرات آن‌ها و یادگیری‌شان از تغییرات، به عنوان جزیی از ارزش‌های فرهنگی و ساختاری‌شان باشد. در این نوع سازمان، تغییر به عنوان درون داد یادگیری است. علاوه بر این، چنین سازمانی فرصت‌های برای توسعه بهسازی فردی کارکنان به وجود می‌آورد و یک رابطه شفاف و دائمی را با مشتریان خود ایجاد می‌کند(آراسته و عنایتی،1388). سازمان یادگیرنده موانع ساختاری یادگیری را حذف می‌کند، ساختارهای توانمندسازی ایجاد می‌کند و ارزیابی یادگیری و توسعه را امکان‌پذیر می‌سازد. چنین سازمانی بر رهبری تکیه می‌کند که به افراد برای یافتن مقصد، حذف موانع و مشکلات شخصی و ایجاد ساختارهای تسهیل‌کننده یاری رسانده و به آن‌ها بازخورد داده و منافع حاصل از یادگیری را نشان می‌دهد. به این ترتیب سازمان یادگیرنده ساز و کارهایی را ایجاد کرده و فراهم می‌سازد که فرایند یادگیری سازمانی را توسعه می‌دهند. یادگیری اثربخش دارای ویژگی‌های تدریجی، فشرده، فوری و عملکردی است(لگزیان و ملک‌زاده،1389).سازمانی که قصد دارد به صورت «سازمان یادگیرنده» درآید، باید قادر باشد ایده‌های جدیدی ارائه دهد و برای مشکلات سازمان راه‌حل‌های آزمایش نشده و جدیدی بیندیشد؛ و به طور کلی، «خلاق» باشد. به هر حال، برای اینکه سازمانی یادگیرنده شود، فقط خلاقیت کافی نیست. سازمان یادگیرنده باید نسبت به ایده‌های جدیدی که ارائه‌شده‌اند عکس‌العمل نشان دهد، ایده‌ها را ارزیابی کند و روش‌هایی را که مناسب نیستند رد کند. سازمان‌هایی که چنین دیدگاهی دارند، آمادگی تغییر در رفتار دارند. باید در نظر داشته باشیم که سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مداوم و پیوسته با محیط خود در ارتباط باشد؛ و به محیطی که درآن عمل می‌کند پاسخ دهد(بیک زاد و همکاران ،1389).

2-1-3- تعاریف سازمان یادگیرنده

سنگه در کتاب خود، سازمان یادگیرنده را چنین تعریف می‌کند: «سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند كه در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجى هستند كه به واقع طالب آنند، جایى كه الگوهاى تازه فكركردن پرورش می‌یابد، محلى كه خواسته‌ها و تمایلات گروهى تحقق مى یابدو بالأخره مجموعه اى كه در آن افراد پیوسته می‌آموزند كه چگونه با یكدیگر بیاموزند»(عنایتی، ۱۳۸۷).

طبق تعریف ویک و لئون (1995)سازمان یادگیرنده سازمانی است که از طریق خلق و بهبود سریع قابلیت‌های مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت‌های آینده، به طور مستمر توسعه می‌یابد(ستاری و همکاران ،1390). در تعریف دیگری سازمان یادگیرنده سازمانی است که نه تنها از انگیزه‌های اعضای سازمان برای یادگیری و خلاقیت حمایت می‌کند، بلکه راه‌ها و روش‌هایی را نیز برای تقویت، مناسب‌سازی و انتقال یادگیری و خلاقیت میان اعضای سازمان و در کل سازمان ترویج می‌دهد(ایران زاده و امینی،1391).به زعم قربانی زاده (1388)سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بر نقاطی چون افزایش فرصت و ظرفیت یادگیری در سراسر سازمان، تحول‌گرایی، تطبیق سریع با تغییرات محیطی، استفاده از قدرت خلاقیت و تقویت و توسعه دانش و بینش کارکنان تأکید دارد(جمال‌زاده و همکاران ،1390). به عقیده مویلانن[[1]](#footnote-1) (2005) سازمان یادگیرنده سازمانی است که با بهره‌گیری از یادگیری به عنوان مؤلفه‌ای حیاتی و به شکلی آگاهانه مدیریت می‌شود و شامل ارزش‌ها، چشم‌اندازها و هدف‌ها و اقدامات روزمره است(لگزیان و ملک‌زاده،1389).

به نظر داجسون[[2]](#footnote-2)(1993)سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی ها، به ارتقای سازمانی کمک می‌کند.گاروین[[3]](#footnote-3)(1993) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد(تقی زاده و سلطانی فسقندیس،1389).دیکسون[[4]](#footnote-4) (۱۹۹۲) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که قادر به استفاده از ظرفیت‌های ذهنی شگفت‌انگیز اعضای خود برای خلق فرآیندهایی است که منجر به بهبود عملکرد خواهد شد(پاک نژاد و همکاران ،1390). کانفسور[[5]](#footnote-5)(۱۹۹۸) سازمان یادگیرنده را به عنوان محیطی که یادگیری سازمانی به شکل کار گروهی، همکاری و خلاقیت در آن بناشده و جریان‌های دانش نیز در یک قالب و معنای جمعی در آن شکل می‌گیرد، توصیف می‌کند(نادی و سجادیان،1389).بنت و اوبراین (1994)سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که به طور پیوسته تغییر می‌یابد و ظرفیت یادگیری ، تطبیق و تغییر را در فرهنگ خود افزایش می‌دهد(قربانی زاده،1388).نوناکا و تاکوچی[[6]](#footnote-6) (1996) سازمان دانش آفرین یا یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که در آن دانش آموختن یک فعالیت عام و همگانی و نوعی رفتار هر روزه است که اعضای سازمان به صورت کارگران دانش درمی‌آورد(میر اسماعیلی،1386).لوئیس (۲۰۰۲) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن کارکنان همواره در دست یایی به دانش جدید مشارکت می‌کنند و آن را در تصمیم‌گیری و انجام کارهایشان به کار می‌برند. پدلر نیز سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که یادگیری تمامی اعضای سازمان را تسهیل می‌کند و برای رسیدن به اهداف راهبردی، خود را متحول می‌سازد(هنری و همکاران ،1391).طبق نظر ساترلند(2003 ) سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد در همه سطوح، به صورت فردی و جمعی، به طور مستمر توانایی خود را به منظور رسیدن به نتیجه دلخواه خود تغییر می‌دهند(فهیم نیا و همکاران ،1390).علیرغم رویکردهای فوق و تعاریف متعددی که توسط محققان در خصوص مفاهیم مورد بحث ارائه‌شده است و در جداول(2-3) آمده است، هنوز ابهام در مورد اینکه سازمان یادگیرنده چیست و یا چگونه باید باشد، وجود دارد.

جدول شماره (2-3) سیر تعاریف سازمان یادگیرنده

|  |  |
| --- | --- |
| صاحب نظر | تعریف سازمان یادگیرنده |
| Senge (1990) | سازمانی است که افراد به طور مداوم در حال توسعه ظرفیت‌ها جهت خلق نتایج مورد انتظارشان هستند، جایی که الگوهایی جدید و مبسوط تفکر پرورش‌یافته، اندیشه گروهی به طور آزادانه‌ای ترویج داده می‌شود و افراد به طور مستمر در حال یادگیری چگونه یادگرفتن هستند. |
| Garvin (1993) | سازمانی است که 5 فرآیند اصلی که شامل: 1- حل مساله به شکل نظام‌مند 2- آزمایش رویکردهای نوین 3- یادگیری از تجارب و سوابق 4- یادگیری از بهترین‌ها(رقبا) 5- انتقال دادن دانش به طور سریع و کارآمد، در کل سازمان است را به کار می‌گیرد. |
| Garvin (1994) | سازمانی است که در خلق، کس و نشر دانش مهارت دارد و رفتارش را متناسب با دانش و بینش جدید اصلاح می‌کند. |
| Nervis et al (1995) | سازمانی که دارای ظرفیت مداوم و افزایش یافته‌ای جهت یادگیری، انطباق و تغییرات دارد و ساختارها، نظام‌ها، سیاست‌ها، اعمال و ارزش‌های سازمانی‌اش، یادگیری به وسیله همه کارکنان را حمایت و تسریع می‌کند. |
| Pedler et al. (1997) | سازمانی که یادگیری برای همه کارکنان را تسهیل می‌کند و به طور آگاهانه، خود و محیطش را تحول می‌بخشد. به زعم وی سازمان یادگیرنده دارای یازده خصیصه تسهیل‌کننده در این خصوص هست. |
| Dowd (1999) | گروهی از افراد که خودشان را برای همیشه وقف یادگیری و بهبود کرده‌اند. |
| Griego et al. (2000) | سازمانی که نتایجش را بر مبنای عملکرد بهبودیافته به طور مداوم ارتقاء می‌دهد |
| Rowden (2001) | سازمانی که در آن همه افراد در حل مسائل درگیر هستند و سازمان جهت تجربه کردن مداوم، تغییر و بهبود توانا هست و ظرفیتش را به منظور رشد، یادگیری و تحقق اهدافش افزایش می‌دهد. |
| Lewis (2002) | سازمانی که در آن همه کارکنان به طور مداوم در حال کسب و نشر دانش هستند و شوق به‌کارگیری دانش در تصمیم‌گیری یا فعالیت‌های کاری‌شان را دارند. |
| Armstrong & Foley (2003) | سازمانی است که دارای جنبه‌های فرهنگی، فرآیندی و ساختاری مناسبی است که حامی یادگیری هست. جنبه فرهنگی شامل چشم‌انداز، ارزش‌ها، مفروضات و رفتارها هستند که از محیط یادگیری حمایت می‌کنند. جنبه فرآیندی که به توسعه و یادگیری افراد از طریق شناسایی نیازهای یادگیری و تسهیل آن کم می‌کند. جنبه ساختاری وسیله‌ای را فراهم می‌سازد تا فعالیت‌های یادگیری حمایت و در محیط کار اجرایی گردد. |
| Moilanen (2005) | سازمانی است که به طور آگاهانه در جهت یادگیری مدیریت می‌شود و یادگیری مؤلفه مهمی در ارزش‌ها، چشم‌انداز، اهداف و همچنین در ارزیابی و عملیات روزانه‌اش هست. |
| Garvin et al (2008) | سازمانی است که دارای محیط حامی یادگیری)امنیت روانی، استقبال از تفاوت‌ها، پذیرش ایده‌های جدید(، اعمال و فرآیندهای یادگیری)زایش، گردآوری، تفسیر و انتشار اطلاعات( و رهبران سازمانی مشوق یادگیری هستند. |

(رسته مقدم و عباس پور،1390 به نقل از Jamali and Sidani (2008))

یکی از عللی که صاحب‌نظران بر تعریف واحدی از سازمان یادگیرنده اتفاق نظر ندارند آن است که مفاهیم مورد نظر آنان متفاوت بوده و هر یک سازمان خاصی را یادگیرنده دانسته است. به عبارت دیگر، ویژگی‌هایی که آنان برای سازمان یادگیرنده در نظر گرفته‌اند، یکسان نیست و خصوصیات متفاوتی برای این نوع سازمان ذکر کرده‌اند. اما، ویژگی‌هایی که صاحب‌نظران برای سازمان یادگیرنده بیان کرده‌اند، در این مطلب اشتراک دارند که عموماً از جنس نرم‌افزاری هستند و به گونه‌ای است که اگر در هر سازمانی اراده تبدیل به سازمان یادگیرنده موجود باشد، با فرهنگ‌سازی، تغییر رویکرد و نگرش، می‌توانند به این اهداف دست یابند. البته، باید در نظر داشته باشیم که این تغییرات نرم‌افزاری عموماً با تغییرات اساسی در اقدامات سازمان همراه خواهند شد و این تغییرات هستند که موجب ظهور سازمان یادگیرنده می‌گردند(شهلایی و خیراندیش،1389).

وجه اشتراک کلیه تعاریف سازمان یادگیرنده حول سه بعد کلیدی قرار دارد که عبارت است از: یادگیری، تغییر و تحول، بهبود. بعد یادگیری در برگیرنده کسب دانش جدید، بهبود مستمر، یادگیری از اشتباهات و یادگیری توسط کلیه اعضای سازمان هست. بعد تغییر شامل ایجاد تغییر و تحول در رفتار و فرآیندهای کاربردی بر پایه دانش تحصیل شده هست. بعد بهبود شامل بهبود در عملکرد فردی و سازمانی به واسطه فعالیت‌های انجامی به عنوان نتیجه اطلاعات آموخته‌شده است ( Weldy,2009).

2-1-4- رویکردهای سازمان یادگیرنده

یانگ و همکارانش در مطالعه خود، رویکردهای مختلفی که در تعریف سازمان یادگیرنده وجود دارد را به صورت زیر طبقه‌بندی و نقد نموده‌اند:

2-1-4-1- رویکرد تفکر سیستمی: رویکردی که تفکر سیستماتیک و نظام‌مند را اساس و بنیان سازمان یادگیرنده می‌داند(تقی زاده،سلطانی،1389).سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف نموده که نه تنها دارای ظرفیت انطباقی است بلکه می‌تواند آینده‌های جانشین را ایجاد و خلق نماید. او پنج اصل را برای سازمان یادگیرنده تعیین نمود و معتقد بود که این پنج اصل برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده ضروری است: آرمان مشترک ، مدلهای ذهنی ،تسلط شخصی ،تفکر سیستمی و کار تیمی.اگرچه این اصول می‌توانند دستورالعمل‌های ارزشمندی در جهت موفقیت سازمان یادگیرنده باشند ولی خصوصیات قابل‌مشاهده چنین سازمان‌هایی به روشنی در این دیدگاه مشخص نشده است(هویدا و همکاران،1385).

2-1-4-2- رویکرد یادگیری: رویکردی که یادگیری و فرایند آموختن و کسب تجربه را محور سازمان یادگیرنده می‌داند(تقی زاده و سلطانی،1389).پدلر، بارگوین و بویدل (۱۹۹۱) سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف نموده‌اند که یادگیری را برای همه اعضای خود تسهیل نموده و به گونه‌ای مستمر خود را در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک متحول می‌سازد. این رویکرد به جنبه‌های جامعی از یادگیری در همه سطوح سازمانی توجه می‌نماید ولی در ارائه یک چارچوب مفهومی در تهیه یک ابزار پژوهشی ناتوان است( هویدا و همکاران،1385).

2-1-4-3- رویکرد استراتژیک‌: رویکردی که توجه و درک راهبردهای درونی ضروری جهت دست یافتن به قابلیت و توانایی یادگیری را نقطه عطف سازمان یادگیرنده می‌داند(تقی زاده و سلطانی،1389).در این رویکرد یک سازمان یادگیرنده نیازمند درک انگیزه‌ها و محرکهای درونی استراتژیک‌ای است که برای ایجاد ظرفیت یادگیری ضروری است. این رویکرد در تعریف گاروین(1993) وجود دارد. به نظر گاه سازمان (1998) یادگیرنده پنج مبنای استراتژیک‌ای دارد: شفافیت آرمان، توانمندی رهبری، فرهنگی که آزمایشگری را تشویق کند، توانایی انتقال دانش در سازمان و کاری تیمی. این مبانی می‌تواند به عنوان دستورالعمل‌های عملی برای اعمال مدیریتی مفید بوده و به مدیران و مشاوران سازمانی کمک نماید(هویدا و همکاران،1385).

2-1-4-4- رویکرد ترکیبی: واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳ و ۱۹۹۶) یک مدل ترکیبی از سازمان یادگیرنده را ارائه نمودند، به نظر آن‌ها سازمان یادگیرنده سازمانی است که با یادگیری مستمر، بهبود مستمر و ظرفیت برای تغییر خود، شناخته می‌شود. در این رویکرد دو رکن اصلی سازمان یعنی افراد و ساختار ترکیب‌شده‌اند، این دو رکن به عنوان ارکان متعامل تغییر و توسعه‌سازمانی نگریسته شده‌اند. واتکینز و مارسیک در این مدل هفت شاخص سازمان یادگیرنده را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی معین نموده‌اند:یادگیری مستمر، کاوش و گفتگو، یادگیری تیمی، توانمندسازی، سیستم ریشه‌دار، پیوند سیستمی و رهبری استراتژیک(هویدا و همکاران،1385).

 برخی ویژگی‌های مشترک در رویکردهای فوق قابل‌تشخیص‌اند؛ نخست اینکه تمامی دیدگاه‌ها به سازه سازمان یادگیرنده قبول دارند که سازمان یادگیرنده یک پدیده زنده و ارگانیک همچون افراد است و قابلیت یادگیری دارند. دوم اینکه بین دو سازه مرتبط به هم یعنی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تمایز وجود دارد، سوم اینکه، ویژگی سازمان یادگیرنده باید در سطوح مختلف سازمانی منعکس می‌شود؛ به طور کلی، افراد، تیم و گروه و سطح ساختاری یا سطح سیستم(راشد و زارعپور،1391).

2-1-5- تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون است. یادگیری سازمانی شامل فرایند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی است.این در حالی است که سازمان یادگیرنده به معنای یادگیری سازمان در نقش سامانه‌ای کلی است. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. لذا، باید میان یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنای سازمان در نقش سامانه‌ای کلی، تمایز قائل شد.یادگیری سازمانی، مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود درحالی‌که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. تسانگ معتقد است سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند و یادگیری سازمانی نوعی فرایند داخلی برای سازمان به شمار می‌آید.مارکوآرت در بیان تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بر این موضع اصرار می‌ورزد که در بحث از سازمان یادگیرنده، تمرکز بر چیستی است و در آن سیستم ها، اصول و ویژگی‌های سازمان‌هایی که در حکم یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ در حالی که یادگیری سازمانی به چگونگی یادگیری مهارت‌ها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنا یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود(شهلایی و خیراندیش،1389).

تسانگ (1۹۹۷) بیان می‌کند که تحقیقاتی که تاکنون انجام‌شده بر دو مورد متمرکز بوده‌اند: اول اینکه چگونه سازمان‌ها باید یاد بگیرند و یادگیری را تسهیل نمایند؛ و دوم اینکه شرکت‌ها واقعاً چگونه یاد می‌گیرند. بنابراین او سازمان یادگیرنده را یک ایده ال و یادگیری سازمانی را یک چشم‌انداز می‌داند. سازمان‌ها برای بقاء باید یاد بگیرند (یادگیری سازمانی) اما آن‌ها نیاز ندارند. سازمان یادگیرنده باشند. ایده ال چیزی شببه دست‌نیافتنی است. اما چیزی که بدون تلاش رخ دهد دست‌نیافتنی است(بیک زاد و همکاران ،1389). وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد، به کار می‌رود، درحالی‌که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است(راشد وزارعپور،1391).

لو(2004) نیز بین مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت قائل می‌شود. به زعم وی یادگیری یک سازمان باید چنان زیاد باشد که بتواند از یادگیری تار و پودی گسترده در بافت سازمانی خود ایجاد کند تا سزاوار عنوان سازمان یادگیرنده باشد(فیضی و قطریفی،1389).

مارکوارت معتقد است در بحث سازمان‌های یادگیرنده بر آن چه یاد گرفته می‌شود و سیستمها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند تمرکز می‌شود، اما در بحث یادگیری سازمانی به چگونگی رخ دادن یادگیری در سازمان شامل مهارت‌ها و فرایندهای ایجاد و به‌کارگیری دانش توجه می‌شود.بنابراین یادگیری سازمانی تنها یک جنبه از سازمان یادگیرنده است. یادگیری سازمانی یک فرایند است؛ به این معنی که همواره ادامه دارد و هیچ گاه پایان نمی‌پذیرد. اما سازمان یادگیرنده یک محصول است. از این تعریف چنین استنباط می‌شود که سازمان یادگیرنده مطلق وجود ندارد و موضوع درجه یادگیری مطرح است. به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده به مثابه انسانی است که با کسب دانش و معرفت به سمت تعالی پیش می‌روند ولی هیچ گاه به طور مطلق متعالی نمی‌شود(مارکوارت ،1385).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری سازمانی در آن رخ می‌دهد و در مقابل، یادگیری سازمانی دربرگیرنده رفتار سازمانی بارز و مشخصی است که در سازمان یادگیرنده عمل و نشان داده می‌شود.این دو موضوع، به طور اثربخش، مترادف به‌کاربرده می‌شوند. سازمان یادگیرنده، یک واقعیت قابل‌مشاهده است؛ درحالی ‌که یادگیری سازمانی یک فرایندو مجموعه اقدامات است.یادگیری سازمانی عمل و اقدامی است که سازمان انجام می‌دهد و سازمان یادگیرنده ماهیتی است که سازمان آن را می‌یابد(منتظرالفرج و همکاران ،1390).در واقع، تفاوت بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت بین « شدن» و «بودن» است. یادگیری سازمانی تشریح کننده تلاش‌های آگاهانه، منظم و هم افزاینده‌ای است که سازمان‌ها با مشارکت تمامی افراد انجام می‌دهند تا در نتیجه به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده بالاترین سطح یادگیری سازمانی است که در آن سطح، سازمان توان ایجاد تحول خودجوش و مداوم را از طریق بهبود و مشارکت تمامی کارکنان به دست آورده است(قربانی زاده و مشبکی ،1385).

در یادگیری سازمانی، فرآیند یادگیری، بزرگ‌تر از مجموع یادگیری افراد است؛ فرآیند یادگیری دو حلقه ای و سه حلقه‌ای در آن به کار می‌افتند و فرآیندهای شناختی و فعالیت‌های سازمانی در آن دخالت دارند. ولی رویکرد در سازمان یادگیرنده، سیستمی است و سازوکارهای نظارت محیطی، ساختارهای غیرمتمرکز و ارگانیک، و فرهنگ یادگیری سازمانی در سراسرسازمان جریان دارد(قلی پور وسیاوشی،1390).

آندرس ارتنبلاد ،یادگیری سازمانی رابه دو بخش جدید(یادگیری سازمانی اجتماعی)وقدیم(یادگیری سازمانی سنتی)تقسیم می‌کند که تفاوت بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده در مفهوم جدید کمتر قابل‌تشخیص است.ولی سعی می‌کند بانشان دادن تفاوت بین مفاهیم جدید و قدیم یادگیری سازمانی، مفهوم سازمان یادگیرنده را نیز واضح‌تر نماید. در روش‌های رایج بین متمایز نمودن سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، اول سازمان یادگیرنده را شکلی از سازمان و یادگیری سازمانی را فعالیت یا فرایندی در درون سازمان و دوم سازمان یادگیرنده را نیازمند تلاش و یادگیری سازمانی را بدون نیاز به تلاش می‌دانند. بنابراین تفاوت‌ها تجویزی است(Ortenblad, 1998).

جدول (2-4) تفاوت بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی



(Ortenblad, 1998)

2-1-6- ضرورت ایجاد سازمان یادگیرنده

ضرورت تبدیل شدن سازمان به سازمان یادگیرنده از آنجا ناشی می‌شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمانی فزونی یافته است. سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. در حقیقت، در دنیای متغیر، فرایند یادگیری نیز متحول شده است. یادگیری تنها سرمایه معنی‌دار عصر حاضر به شمار می‌رود (اللهیاری، 1389).

به نظر سنگه، مشکل دست به گریبان سازمان‌های امروزی این است که آن‌ها اغلب به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آن‌ها نبوده و از خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌های جایگزین عاجزند و در کل، سازمان‌ها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفق‌ترین سازمان‌ها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت‌های خود را به منصه ظهور نخواهند رساند. در تحقیقی که توسط شرکت شل انجام شد، محققین دریافتند که تعداد بسیار کمی از سازمان‌ها بیش از 75 سال عمر کرده بودند. نکته جالب‌توجه اینکه عامل کلیدی در موفقیت این سازمان‌ها، توانایی آن‌ها در جستجوی کسب‌وکار و فرصت‌های سازمانی جدیدی بوده که منابع بالقوهی جدیدی را برای رشد فراهم می‌آورند.دگرگونی و جابجایی در مدیریت بر اثر دو روند شتاب گیرنده به وقوع پیوسته است. اولین روند، نرخ فزاینده تغییری است که ارمغان رقابت جهانی هست. سازمان‌ها باید بتوانند سریع تر خود را با این تغییرات تطبیق دهند و در عرصه وسیع تری فعالیت کنند. روند دوم تغییر اصولی در فناوری‌های سازمانی است. سازمان‌های سنتی به گونه‌ای طراحی‌شده بودند که از فناوری های ماشین محور استفاده کنند، اما سازمان‌های جدید از نوع سازمان‌های دانش محور هستند، به این معنی که آن‌ها برای به‌کارگیری ایده‌ها و اطلاعات طراحی‌شده‌اند و هر کارمند در یک یا چند زمینه از فعالیت‌های ذهنی تخصصی تبحر دارد. هر کارمند به جای تلاش برای کار آیی، باید به صورت مدام یاد بگیرد و قادر باشد تا مسائل مربوط به حوزه فعالیت خود را تعریف و حل کند. در این نظم جدید جهانی، مسئولیت مدیریت، خلق قابلیت یادگیری سازمانی است(سبحانی نژادوهمکاران ، 1385).

2-1-7- عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده

پژوهشگران تأثیر عوامل وضعی ساختار، محیط، فناوری، فرهنگ استراتژی و رهبری را در یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تاکید کرده‌اند:

ساختار: سلسله‌مراتب‌های بلند و خشک ، همراه با دپارتمان های نفوذناپذیر، مانع یادگیری هستند، برای اینکه آن‌ها را جریان سریع و به موقع دانش که پایه و اساس رقابتی بودن است، جلوگیری می‌کنند. محدودیت‌های بوروکراتیک همگی کمک می‌کنند که یادگیری از بین برود و در مقابل ساختار تخت، جریان دانش و یادگیری را به حداکثر می‌رساند.به عقیده مورگان (1997)، سازمان‌ها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای مکانیکی دور شوند و ساختارهای منعطف را برگزینند. ساختار متمرکز، رفتار گذشته و یادگیری تک حلقه‌ای (اصلاح خطاها در اقدامات جاری) را تقویت می‌کند درحالی‌که ساختار ارگانیک و پویا، یادگیری دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای (اصلاح خطاها هم در اقدامات و هم در هنجارها و هدف‌های سازمان)را ارتقا می‌دهند .به عقیده دفت، رابینز، برنزو استالکر از صاحب‌نظران عرصه مدیریت، ساختار مکانیکی برای محیط‌های ثابت یا تغییر بسیار کم و ساختار ارگانیک، برای محیط‌های متغیر مطلوب است و موجب افزایش اثربخشی می‌گردد.

محیط: محیط متغیر امروز به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و فناوری رقیب به صورت سنتی اداره شوند. به عقیده مارکوارت( 2002 ) در جهان رقابتی امروز سازمانی شانس بقا دارد که به طور پیوسته با تغییرات محیط پیرامون ، خود را وفق دهد و به مزیت رقابتی است یابد. کسب مزیتی رقابت پایدار در عصر جهانی شدن، تاکید در یادگیری مستمر کارکنان با حداکثر اثربخشی است تا سازمان‌ها بهتر و سریع تر یاد بگیرند و واکنش سریع تر از رقبا از خود نشان می‌دهند.

فناوری : سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند از طریق تأثیر بر عوامل زمینه‌ای ساختار و محیط، بر یادگیری سازمانی تأثیر بگذارند. فناوری نه تنها به تولید جریان‌های جدید اطلاعات می‌پردازند، بلکه باعث انتقال مرکز ثقل کنترل از مدیران به کارکنان می‌شوند. کارکنان با مجهز شدن به اطلاعات قدرتمند شده و می‌توانند عملکرد موثری از خود نشان دهند.

فرهنگ‌سازمانی : فرهنگ‌سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می‌کند به نظر شاین(1994)، یادگیری در فرهنگ بوروکراتیک در حداقل خود قرار دارد . ساختار بوروکراتیک بیانگر عدم انعطاف‌پذیری در برابر محیط است و به دلیل حاکمیت تفکر جزءنگری در این ساختارها، کارکنان تنها به بخش و واحد خود می‌اندیشند. در چنین سازمانی، یادگیری در حداقل سطح خود قرار دارد. فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده تسهیل و تشویق‌کننده یادگیری سازمانی است به همین دلیل هر چقدر از فرهنگ بوروکراتیک به سمت فرهنگ یادگیری و یادگیرنده حرکت کنیم، میزان یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد.

استراتژی : به زعم مایو ( 1994 ) ، با اتخاذ سیاست‌ها و خط مشی‌های هوشیارانه، یادگیری به حالت آگاهانه در می‌آید. در واقع مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح، اشتیاق عزم و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد. این امر باید در چشم‌انداز و استراتژی های سازمان و استراتژی های مربوط به یادگیری متجلی گردد. روشن است که تحقق چشم‌انداز یک سازمان یادگیری مدار توسط طراحی و اجرای استراتژی های مختلف سازمان عملی می‌گردد.

رهبری : باور، اعتقاد، رفتار و اعمال رهبران، سازنده فرهنگی است که باید یادگیری کارکنان در آن محیط صورت پذیرد. به اعتقاد مایو( 1994 )، رهبر جو آزادی بیان را ترغیب و تسهیل می‌کند. مورگان ( 1986 ) و گرانتهام (1993) بیان می‌کنند، رهبران باید با تشویق بحث و گفتگو، دیدگاه‌های چندگانه هر مسئله را کشف کنند و با جستجو دریافتن پاسخ‌های خلاق، مهارت‌های یادگیری مولد زا به کارکنان نشان دهند بنا به گفته گاه (1998)نقش رهبر، ایجاد شرایط لازم برای سازمان جهت افزایش توانایی یادگیری اثربخش است. به زعم دفت (1998)، مغز و اندیشه رهبران اندیشمند منشأ پیدایش سازمان یادگیرنده است(درودی،1390).

2-1-8- ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

به اعتقاد رابینز (۱۳۷۸) سازمان یادگیرنده دارای ویژگی‌های ذیل است:

۱) در این سازمان یک رویا یا تصویر کلی وجود دارد که همه اعضای سازمان درباره آن توافق نظر دارند؛

۲) افراد برای حل مساله یا انجام کارهای خود به راه‌های قدیمی و شیوه‌های استاندارد و متعارف نمی‌اندیشند؛

۳) اعضای سازمان تمام فرآیندها، فعالیت‌ها، وظایف و روابط متقابل با محیط سازمان را به عنوان جزیی از یک سیستم ارتباطی دوطرفه (روابط درونی و بیرونی) به حساب می‌آورند؛

۴) افراد بدون هیچ نوع واهمه و بدون ترس از انتقاد یا تنبیه و در تمام سطوح سازمانی، چه به صورت افقی و چه به صورت عمودی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند؛

۵) افراد برای دستیابی به آنچه مورد توافق اعضای سازمان هست منافع شخصی و خواسته‌های دایره یا واحد خود را فدا می‌کنند؛

رادینگ (۱۳۸۳) نیز ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را از دیدگاه آدلسون چنین بیان می‌کند:

۱) آنچه که یک سازمان را یادگیرنده می‌سازد روابط و همکاری و تعامل انسانی بین افراد است نه ساختمان‌ها، قراردادها و نمودارهای سازمانی؛

۲) در سازمان یادگیرنده به کارکنان به عنوان افرادی توانمند و متبحر نگریسته می‌شود نه به عنوان ابزارهایی که کارها توسط آن‌ها انجام می‌شود؛

۳) در این سازمان‌ها آنچه که بر تولید یا فرآیندهای سازمانی تأثیر می‌گذارد ساختار یا راهبرد سازمان نیست بلکه مجموعه‌ای از عوامل اجتماعی از قبیل عرف، سنت و اخلاق کاری است که منجر به افزایش احساس تعهد کارکنان به یکدیگر و در نهایت بهبود تولید و فرآیندهای سازمانی می‌شود؛

۴) مرزهای سازمانی و ارتباط بین بخش‌ها و واحدهای مختلف آن به شکل باز و فارغ از بوروکراسی هست.

به زعم لوتانز(۱۹۹۸)سازمان‌های یادگیرنده دارای سه ویژگی می‌باشند: اولین ویژگی این سازمان‌ها این است که پیوسته با زیر سؤال بردن چارچوب‌های ذهنی رایج و به چالش طلبیدن وضع موجود، عطش یادگیری را در خود زنده نگه می‌دارند. این ویژگی اشاره به ویژگی مدل های ذهنی سنگه دارد. دومین ویژگی اشاره به برخورداری سازمان یادگیرنده از تفکر سیستمی جهت ایجاد چشم‌انداز مشترک، هم‌افزایی فکری و پذیرش ایده‌های جدید دارد و بالأخره مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های یادگیرنده از دیدگاه لوتانز این است که با اقداماتی نظیر توانمندسازی، سیستم پیشنهادات و کار تیمی در جهت ترویج فرهنگ یادگیری تلاش می‌کنند(رسته مقدم، ۱۳۸۳).به باور بکهارد و وندی(۱۳۷۸)یک سازمان یادگیرنده دارای ویژگی‌ها و مشخصه‌های ذیل است:

۱) تصویر روشنی از این که سازمان چگونه باید کار کند وجود دارد و کارکنان در همه رده‌ها به اهمیت هر دو عامل یادگرفتن و عمل کردن واقف‌ هستند؛

۲) برای انگیزش اشخاصی که ضوابط را تبعیت کنند، پاداش در نظر گرفته می‌شود؛

۳) بازنگری عملکرد و پیشرفت شغلی به گونه‌ای است که آنچه انجام‌شده است و آنچه آموخته‌شده، هر دو را ملحوظ می‌دارد؛

۴) نظام بازخور، گردآوری اطلاعات مورد نیاز را تضمین می‌کند؛

۵) سیستم‌های اطلاعات به منظور نگهداری توازن بین آموختن و عمل کردن طراحی و اجرا می‌شوند؛

۶) برنامه‌های آموزشی و تعلیم و تربیت برای حمایت از استراتژیهای تغییر و تحول و ارزش‌های مورد نظر مدیریت عالی سازمان، طراحی می‌شوند؛

۷) استراتژی و برنامه ارتباطات به گونه‌ای است که یادگیری را مورد توجه همه کارکنان قرار می‌دهد؛

۸) فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به نحوی است که فرآیند یادگیری و عمل کردن را در بر می‌گیرد؛

۹) هدف‌های استراتژیک به نحوی تعریف و تبیین می‌شوند که یادگیری را برای دستیابی به آن هدف‌ها در بر می‌گیرند(حمدی، 1389).

زاک[[7]](#footnote-7) (1999)بر این باور است که سازمان یادگیرنده باید قادر باشد که فعالیت‌های اساسی زیر را انجام دهد:

1.خلق دانش جدید، 2.استفاده از منابع بیرونی به منظور کسب دانش،3. یکپارچه‌سازی و ارتقای دانش بیرونی، 4. ترکیب دانش با تولید، عملیات و خدمات 5.دادن دانش به اشکال اسناد، داده‌ها یا نرم‌افزارها، 6 . استفاده از محرک‌ها و عوامل انگیزشی به منظور رشد درون سازمان، 7. انتقال دانش جدید تولیدشده در یک واحد به سایر واحدهای سازمان و 8 . ارزیابی ارزش دانش در توسعه‌سازمانی(شاهین و فخیمی آذر،1390).

بنابرنظر مارکوارت (1385)سازمانی که زیر سیستم‌های پنج گانه مدل سیستمی سازمان‌های یادگیرنده را تلفیق و یکپارچه می‌کند، قابلیت‌های زیادی را خواهد داشت:

• پیش‌بینی و انطباق سریع تر با اثرات محیطی

• تسریع توسعه محصولات، فرایندها و خدمات نوین

• حرفه‌ای شدن بیشتر از طریق رقبا و مشارکت‌کنندگان

• تسریع انتقال دانش از یک بخش به بخش دیگر سازمان

• یادگیری اثربخش تر از خطاها

• به‌کارگیری مناسب تر کارکنان در همه سطوح سازمان

• کاهش زمان لازم برای اجرای تغییرات استراتژیک

• تشویق بهبود مستمر در همه حوزه‌های سازمان

• جذب بهترین کارکنان

• افزایش تعهد و خلاقیت کارکنان(مارکوارت، 1385).

2-1-9- مزایای سازمان یادگیرنده

ازآنجائی که سازمان‌های یادگیرنده شخصیت آن سازمان را به نمایش می‌گذارند و به دلیل این که مدام با تغییرات محیطی سازگار می‌شوند و ارزش‌ها و ایده‌های جدیدی را می‌پذیرند،به طور مستمر تغییر می‌یابند.مع‌الوصف مزایای خاصی دارند که مامفورد(1997) آن‌ها را شامل موارد زیر می‌داند:

۱- اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت

۲- عینیت بخشیدن به توسعه چشمگیر

۳- اطمینان از انتقال عوامل موفقیت به کارکنان

۴- افزایش خلاقیت، نوآوری و قابلیت سازگاری در سازمان

۵- جذب افراد علاقه‌مند به موفقیت و یادگیری

۶- آمادگی سازمان و افراد برای رفع نیازهای مشتریان و مالکان سازمان

۷- کسب مزیت رقابتی پایدار(سبحانی نژاد و همکاران، 1385).

2-1-10- نظریه‌ها و الگوهای سازمان یادگیرنده

در مباحث دانشگاهی مفهوم سازمان یادگیرنده، عموماً دو الگوی اساسی برای ایجاد آن وجود دارد، الگوی آمریکایی که ابداع و ساخت پیتر سنگه است و الگوی اروپایی که توسط چندین نویسنده و نظریه‌پرداز مطرح و برجسته این عرصه به نگارش درآمده است. سایر اندیشمندان و صاحب‌نظران سازمان یادگیرنده نیز، به نوعی از این دو الگو الهام گرفته و تا حدودی با بسط و گسترش یک یا چند بعد از آن، به ارائه الگوهایی برای ایجاد سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند(رضایی منش و نوربخش 1388).

2-1-10-1- سازمان یادگیرنده از نظر سنگه

سنگه(1990) نظریه‌پرداز اصلی سازمان یادگیرنده بر این باور است که سازمان‌های جهان امروز باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم را برای نیل به موفقیت داشته باشند . به بیان بهتر ،سازمان‌ها باید سازمان‌های آموزنده (یادگیر یا یادگیرنده) شوند(رحمان سرشت ،1386) و برای حفظ مزیت رقابتی خود به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع تر نسبت به رقبا باشند.زیرا در سده نوین تنها چیزی که می‌تواند شما را از سایر رقبا جلوتر بیندازد، یادگیری سریع تر و بهتر است« سنگه »از سازمان یادگیرنده به عنوان سازمانی یاد می‌کند که نمی‌توان درون آن یاد نگرفت زیرا یادگیری به عنوان بخشی از حیات در آن نهادینه شده است.وی مهارت‌های ( فرمان‌های) پنج‌گانه زیر را برای ایجاد یادگیری سازمانی لازم و ضروری می‌داند:

مهارت فردی[[8]](#footnote-8): بیانگر سطح بالایی از حرفه‌ای بودن در یک موضوع یا در حوزه‌ای از مهارت (ویژه ) است . مهارت فردی مستلزم تعهد بلندمدت به یادگیری است که منجر به تخصص ، تبحر ویژه و جذاب در زمینه وظایف یا مسئولیت‌های سازمانی فرد می‌شود(زالی، 1385).

الگوهای ذهنی[[9]](#footnote-9): بیانگر تصورات و نگرش عمیق افراد درباره جهان ، کار ، خانواده و رویدادهاست که بر درک افراد از جهان و چگونگی رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد(شریفی واسلامیه،1387).

چشم‌انداز مشترک[[10]](#footnote-10): از طریق ایجاد تصاویر مشترک از آینده مطلوب و تنظیم اصول و اقدامات راهنما برای تحقق آن می‌توان احساس مسئولیت را در افراد و گروه‌های سازمان افزایش داد. هر فردی در سازمان با توجه به پیشینه شخصی، تجربه و دانش خود واقعیت‌ها را ادراک و تعبیر و تفسیر منحصر به فردی ارائه می‌دهد که نشان‌دهنده الگوی ذهنی آن فرد است؛ در تعامل افراد با یکدیگر و گفت‌وگوی آزاد بین آن‌هاست که مدلهای ذهنی مبادله و مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد و در صورت لزوم تغییر پیدا می‌کند و در نتیجه آن، چشم‌انداز مشترک به وجود می‌آید. بنابراین، چشم‌انداز مشترک، نتیجه یادگیری جمعی است که در سطح راهبردی سازمان ایجاد می‌شود و خود شرط یادگیری در سطح عملیاتی به حساب می‌آید(قربانی زاده، 1388).

 یادگیری گروهی[[11]](#footnote-11):« سنگه » بر این باور است که تیم ها و نه افراد پایه و اساس یادگیری در سازمان‌های مدرن هستند . اعضای تیم از راه گفتگو به کسب نتایج مهمی نائل می‌شوند که این نتایج منجر به رشد و توسعه سازمان می‌گردد. تیم ها همچنین از راه گفتگو و تمرین ، تفکر خود را تغییر داده ، یاد می‌گیرند که انرژی‌شان را برای دست یافتن به هدف‌های مشترک آماده ن مایند و به توانایی و آگاهی بیشتری از مجموع استعداد اعضا دست می‌یابند(شریفی ،اسلامیه،1387).

تفکر سیستمی[[12]](#footnote-12): روشی از تفکر و زبانی برای تشریح و فهم نیروها و اصول دیگر است و روابط متقابل فرامین و اصول مختلف را که رفتار سیستم را شکل می‌دهند، توضیح می‌دهد. با توجه به اصل تفکر سیستمی، می‌توان گفت که چشم‌انداز مشترک در دو سطح گروه و سازمان قابل‌شناسایی و ایجاد است(قربانی زاده، 1388).

2-1-10-2- سازمان یادگیرنده از نظر گاه[[13]](#footnote-13)

گاه (1997) با مرور ادبیات موضوع سازمان یادگیرنده و تماس با برخی از سازم آن‌ها، پنج ویژگی اصلی سازمانی را که برای ایجاد یادگیرندگی در سازمان‌ها مهم می‌باشند ، به شرح زیر شناسایی کرد :

تبیین واضح چشم‌انداز و مأموریت و پشتیبانی از آن : چشم‌انداز مشترک، مبنای توانمندسازی کارکنان در زمینه تصمیم‌گیری و نوآوری به حساب می‌آید و بدون آن افراد تمایلی به مسؤولیت پذیری و به‌کارگیری توان خلاق خود نشان نمی‌دهند؛

رهبری مشارکتی: کارکنان نیاز دارند به طور پیوسته در تصمیم‌گیری سازمانی شرکت داشته باشند و به رهبری به منزله هدایتگر و تسهیل‌کننده‌ای نگریسته می‌شود که از انتقادات سازنده استقبال می‌کند؛

فرهنگ مشوق تجربه: تجربه مستلزم تمایل و جرئت زیر سؤال بردن وضع موجود است. رهبر باید اجازه دهد تا گروه‌ها فرایندها را بهبود داده و نوآور باشند و این کار نیاز به سیستم پاداشی دارد که رفتار مطلوب را ارتقا دهد؛

توانایی انتقال دانش از مرزهای سازمان: در رشد و یادگیری سازمانی، عبرت‌آموزی از شکست‌ها یا اشتباهات گذشته اهمیت زیادی دارد. این امر مستلزم فرهنگی باز و اعتماد به یکدیگر است. سازمان‌های موفق نه تنها یادگیری از یکدیگر را در درون سازمان تشویق می‌کنند، بلکه با شناسایی بهترین عملکردهای سازمان‌های دیگر، اقدام به مقایسه عملکرد خود با آن‌ها می‌کنند؛

کار گروهی و هماهنگی: کارکنان به منظور حل مسائل، بهبود فرایندها یا تشویق نوآوری، مهارت‌های خود را به طور جمعی به کار می‌گیرند . گروه‌های اثربخش از کارکنان تعدادی از حوزه‌های وظیفه‌ای تشکیل‌شده‌اند که پرسشگری و یادگیری را ارتقا می‌دهد و رویکرد تفکر سیستمی در حل مسائل را تقویت می‌کند( قربانی زاده و مشبکی ،1385).

الگوی پیشنهادی گاه با الگوی سازمان یادگیرنده سنگه نزدیکی بسیار دارد.با این تفاوت که گاه در مدل خود از خلق و ترویج دانش در سازمان صحبت می‌کند، درحالی‌که سنگه به ندرت از واژه دانش استفاده کرده و تنها به این نکته اشاره دارد که بعد از یادگیری باید کاری جدی انجام شود تا دانشی خلق شود و هیچ نظریه‌ای پیرامون نحوه خلق دانش ارائه نمی‌دهد(عطافر و بهرامی سامانی،1388).

2-1-10-3- سازمان یادگیرنده از نظر گاروین

گاروین(1993) می‌گوید: سازمان‌های یادگیرنده در زمینه پنج فعالیت اصلی زیر مهارت پیداکرده‌اند:

حل منظم مسئله: استفاده از شیوه‌های علمی از قبیل« PDCA»[[14]](#footnote-14) تصمیم‌گیری مبتنی بر پایگاه داده، ابزارهای آماری و فرایند آموزش ضمن خدمت؛

کسب تجربه با استفاده از رویکردهای جدید: این عمل مستلزم سیستم پاداشی است که خطرپذیری و نوآوری را تشویق کند؛

یادگیری از عملکرد گذشته خویش : ارزیابی منظم موفقیت‌ها و شکست‌های شرکت و قرار دادن نتایج آن در اختیار کارکنان. رهبران باید به شکست‌ها به منزله فرصتی برای یادگیری نگاه کرده و خطاها را در پرتو نگرش مثبت طوری ساختار دهند که تمامی کارکنان بتوانند از آن یاد بگیرند؛

یادگیری از تجربیات و عملکرد دیگران: گاهی اوقات ایده‌های قوی و سازنده از توجه به محیط خارجی و نتایج عملکرد دیگران نشأت می‌گیرد؛

انتقال و مبادله سریع و کارامد دانش در سراسر سازمان: ایده‌ها هنگامی بیش‌ترین تأثیر را خواهند گذاشت که به جای اینکه در اختیار تعداد معدودی از افراد باشند، به طور وسیع، تمامی کارکنان در آن سهیم باشند(قربانی زاده و مشبکی ،1385).

2-1-10-4- سازمان یادگیرنده از نظر بنت و اوبراین

بنت و اوبراین[[15]](#footnote-15)(1994) اقدامات تعداد بیست و پنج شرکت موفق در زمینه تولید و خدمات را مطالعه کردند. این شرکت‌ها اظهار داشتند که متعهد به یادگیرنده شدن می‌باشند و فرایندها و اقداماتی را به این منظور انجام می‌دهند . آن‌ها پس از تهیه فهرست 200 فعالیت موفق، آن فعالیت‌ها را به 12 طبقه از عوامل بنیادی یا سنگ بنای سازمان یادگیرنده تقسیم کردند . سنگ بناهای به دست آمده عبارت‌اند از:

-1 چشم‌انداز/ استراتژی؛ 2- اقدامات اجرایی؛ 3- اقدامات مدیریتی؛ 4-جو سازمانی؛ -5 ساختار سازمانی/ شغلی؛ 6- جریان اطلاعات؛ 7- اقدامات فردی و گروهی؛ 8-فرایندهای کار؛ 9- اهداف عملکرد / بازخور؛ 10 - آموزش ضمن خدمت / تحصیلات رسمی؛ 11 - بهبود فردی/ گروهی؛ 12 - پاداش/ شناسایی.

بنت و اوبراین بیان کردند: تا جایی که ما میدانیم، یک شرکت نمی‌تواند در تمامی جنبه‌های یادشده موفق باشد بلکه اقدامات قوی و موفقیت‌آمیز تر سایر جنبه‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و ضعف سایر حوزه‌ها را جبران می‌کند(همان منبع،ص182).

2-1-10-5- سازمان یادگیرنده از نظر انجمن آموزش و توسعه

در سال 1995 انجمن آموزش و توسعه آمریکا[[16]](#footnote-16) (ASTD) سطح دانش و عملکرد برخی از سازمان‌ها را بررسی کرد و در این راستا با متخصصین بین‌المللی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تماس برقرار کرد و از آن‌ها خواست که خصوصیات و رفتارهایی را تعیین کنند که می‌تواند در یک سازمان یادگیرنده یافت شود. این تحقیق منجر به ایجاد ابزار پیمایشی به نام «چارچوب ارزیابی سازمان یادگیرنده» شد که برای شناسایی سه سطح یادگیری فردی، گروهی (تیمی) و سازمانی در سازمان یادگیرنده به کار می‌رود .این ابزار، سیستم‌های تسهیل‌کننده یادگیری را در سازمان شناسایی می‌کند و بر اساس آن عناصر سازمان یادگیرنده به دو دسته اولیه و ثانویه تقسیم‌بندی می‌شود:

عناصر اولیه؛شامل عناصری است که در یادگیرنده شدن سازمان‌ها نقش اساسی ایفا می‌کنند؛ مثل عناصر رهبری و مدیریت، فرهنگ‌سازمانی، سیستم‌های ارتباطی، اطلاعات و دانش.

عناصر ثانویه؛ شامل عناصری می‌شود که تسهیل‌کننده یادگیری در سازمان است و از نظر اهمیت، بعد از عناصر اولیه قرار دارد. مثل ساختار سازمانی، سیستم‌های اجرایی و تسهیل‌کنندگان تغییر شامل: فناوری، سیستم‌های پشتیبانی از عملکرد و مدیریت عملکرد(قربانی زاده، 1387).

2-1-10-6- سازمان یادگیرنده از نظر کپلان و نورتون[[17]](#footnote-17)

کپلان و نورتون (1996)سه عامل زیر را به عنوان عوامل کمک‌کننده به یادگیری سازمانی شناسایی کردند:

 قابلیت کارکنان: هر سازمانی برای حفظ بهره‌وری خود باید به طور مداوم بهبود پیدا کند. این کار مستلزم کسب مهارت‌های جدید به وسیله کارکنان است؛ به طوری که توانایی ذهنی و خلاق آن‌ها در راه دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته شود.

قابلیت سیستم‌های اطلاعات: کارکنان برای موفق بودن در محیط رقابتی امروزه، نیازمند اطلاعات دقیق در باره مشتریان، فرایندهای درونی و پیامدهای تصمیمات خود می‌باشند. سیستم‌های اطلاعات باید بتوانند این نیازمندی‌ها را برآورده سازند.

انگیزش،توانمندسازی و همنواسازی کارکنان: این عامل روی جو سازمانی برای انگیزش و خلاقیت کارکنان تأکید دارد. حتی کارکنان ماهری که دسترسی کامل به اطلاعات دارند بدون انگیزه کاری و آزادی تصمیم‌گیری و اقدام نیز کمکی به موفقیت سازمانی نخواهند کرد(قربانی زاده و مشبکی ،1385).

2-1-10-7- سازمان یادگیرنده از نظر گفارت و مارسیک

دیدگاه دیگر، سازمان یادگیرنده را به عنوان مجموعه‌ای از سیستم‌های به هم پیوسته تعریف می‌کند. تعامل بین این سیستمهاست که میزان اثربخشی سازمان‌های یادگیرنده را تعیین می‌کند. با این نگاه، گفارت و مارسیک(1996) شش ویژگی اصلی سازمان یادگیرنده را به شرح زیر بیان می‌کنند:

یادگیری مستمر در سطح سیستمها: افراد به نحوی در یادگیری یکدیگر سهیم می‌شوند که سازمان قادر می‌شود از طریق تبادل دانش در بین سطوح آن و جمع شدن تجربیات یادگیری پیرامون فعالیت‌ها یاد بگیرد؛

تولید دانش و سهیم شدن در آن: تأکید روی تولید و در اختیار گرفتن دانش و حرکت سریع و آسان آن در سازمان است؛

تفکر سیستمی و انتقادی: افراد همیشه تشویق می‌شوند به روش‌های جدید فکر کنند و مهارت‌های استدلالی مولد را به طور منظم به کار گیرند تا روابط و حلقه‌های بازخور را ببینند؛

فرهنگ یادگیری: در این فرهنگ، یادگیری و خلاقیت در سیستم‌های مختلف عملکرد و از بالا به پایین تشویق، پشتیبانی و ارتقا داده می‌شود؛

روح انعطاف‌پذیری و تجربه: افراد در خطرپذیری، تجربه، نوآوری و کشف ایده‌های جدید آزاد می‌باشند و فرایندهای کاری و محصولات و خدمات جدید را به وجود می‌آورند؛

تمرکز بر افراد: سازمان یادگیرنده فضایی را ایجاد می‌کند که در آن تک‌تک افراد پرورش پیدا می‌کنند، ارزش می‌یابند، از رفاه آن‌ها حمایت می‌شود، توسعه پیدا می‌کنند و یاد می‌گیرند(همان منبع).

2-1-10-8- سازمان یادگیرنده از نظرجیمز

از نظر جیمز؛ (2003) سازمان یادگیرنده به منزله شبکه‌ای در هم تنیده است که از اجزای زیر تشکیل شده است: ۱- رهبری تحول‌گرا؛ ۲- کارکنان دانش گر؛ ۳- ساختارهای افقی؛ ۴- فرهنگ تساوی؛ ه- ساز کارهای انسجام‌بخشی۶- استراتژی پراکنده. سازمان یادگیرنده چیزی بیش از سازمان تطبیق‌پذیر[[18]](#footnote-18) و تعاملی[[19]](#footnote-19) است؛ به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمان تحول‌گرا[[20]](#footnote-20) است که تک‌تک افراد را در ایجاد، به‌کارگیری و انتقال دانش درگیر می‌کند؛ یادگیری جمعی را در سراسر سازمان افزایش می‌دهد و ظرفیت خلق آینده را بالا می‌برد. ماهیت تحول‌گرایی سازمان یادگیرنده مستلزم نوعی طرح سازمانی است که روی اجزای سازمان و روابط بین آن‌ها تأکید و تمرکز کند. بر اساس نظر دفت[[21]](#footnote-21) اجزا و روابط طرح سازمانی یادگیرنده در قالب شکل(2-1)قابل نمایش است (James,2003).

شکل(2-1)شبکه سازمان یادگیرنده



(James,2003)

2-1-10- 9- سازمان یادگیرنده از نظرمامفورد[[22]](#footnote-22)

مامفورد به بررسی ماهیت سازمان یادگیرنده پرداخته و تبیین می‌کند که چگونه می‌توان از طریق ایجاد محیطی که در آن کارکردها و رفتارهای موجود در جهت توسعه مستمر، کاملاً ترغیب شده‌اند ، به نتایج چشمگیری رسید. بنا به نظر مامفورد مزایای ایجاد سازمان یادگیرنده را می‌توان شامل موارد زیر دانست :

- عینیت بخشیدن به توسعه چشمگیر.

- اطمینان از موفقیت سازمان در درازمدت.

- اطمینان از اینکه عوامل موفقیت در بهترین کارکردها به کارکنان منتقل‌شده و مورد توجه واقع می‌شوند.

- افزایش خلاقیت، نوآوری و قابلیت سازگاری در سازمان.

- جذب افرادی که می‌خواهند موفقیت و یادگیری را تجربه کنند.

- آمادگی افراد و سازمان برای رفع نیازهای مشتریان و مالکان سازمان.

 - کسب مزیت رقابتی پایدار در دنیای تجارت(سبحانی نژاد و همکاران، 1385).

2-1-10-10- ویژگی سازمان یادگیرنده از نظرپدلر و همکاران

پدلر و همکارانش (1991) معتقد هستند، سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری همه اعضای خود را آسان ساخته و به طور مستمر خویشتن را دگرگون و متحول می‌سازد. پدلر و همکارانش یازده ویژگی خاص سازمان‌های یادگیرنده را بدین صورت برشمرده‌اند:1.رویکرد یادگیری به استراتژی 2.سیاست‌گذاری مشارکتی 3.آگاه‌سازی4.مسئولیت‌پذیری و کنترل 5.تبادلات درونی 6.انعطاف‌پذیری در اعطای پاداش7.نظارت بر محیط ساختار توانمند8.یادگیری درون سازمانی9. محیط یادگیری10. خود شکوفایی(تقی زاده و سلطانی فسقندیس،1389).

2-1-10-11- سازمان یادگیرنده از نظرمارکوارت

مارکوارت چالش سازمان‌ها در فرایند انتقال به سازمان یادگیرنده را چگونگی یادگرفتن و علت ناکامی آن‌ها در نیل به هدف را تمرکز بر یک یا دو جنبه تغییر و یادگیری سازمان از قبیل کسب مهارت‌ها یا فناوری نوین می‌داند. او حصول یادگیری سازمانی را بدون شناخت و توسعه زیر نظام‌های پنج‌گانه یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری ناممکن تصور می‌کند. مارکوارت زیر نظام‌های پنج گانه را پویا و به هم پیوسته و ضعف در هر کدام از آن‌ها را موجب تأثیر در سایر ابعاد و مانع ایجاد سازمان یادگیرنده می‌داند. شاهد ادعای جامعیت و دید نظامی مدل مارکوارت این است که پنج فرمان یا اصل پیتر سنگه شامل تفکر نظامی، الگوهای ذهنی، شایستگی فردی، خود یادگیری و چشم‌انداز مشترک همگی زیرمجموعه زیر نظام یادگیری مدل سازمان یادگیرنده مارکوارت است. در واقع، الگوی مارکوارت نه تنها مبین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است، بلکه روابط پویا و متعامل زیر نظام‌ها، پیش‌نیازها و فرایند پیاده‌سازی مدل سازمان یادگیرنده را نیز تشریح می‌سازد (اسفیجانی،1391).پویایی‌های یادگیری،زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است(ستاری قهفرخی،ابزاری،1391).

مارکوارت یک مدل سیستمی از سازمان یادگیرنده توصیف کرده و آن را متشکل از پنج زیرسیستم، به شرح زیر می‌داند:

پویایی یادگیری: زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده، یادگیری است. سرعت، کیفیت و فرآیندهای یادگیری و محتوای اصلی‌شان، سایر زیر سیستم‌های سازمان یادگیرنده را پشتیبانی و تقویت کرده و آنا را توسعه که شامل سطوح یادگیری، انواع یادگیری و مهارت‌های یادگیری می‌شود.

تحول سازمانی: سازمان، فضایی است که یادگیری در آن رخ می‌دهد. ابعاد یا اجزای کیدی چهارگانه این زیرسیستم عبارت‌اند از: بینش، فرهنگ، استراتژی و ساختار.

توانمندسازی افراد: هر یک از افراد برای سازمان یادگیرنده، ارزشمند و برای توانمندی و قدرتمندی جهت یادگیری، مورد نیاز هستند. این زیرسیستم شامل مدیران/ رهبران، کارکنان و ذینفعان (مشتریان، شرکا و جامعه) است.

مدیریت دانش: فرآیند خلق و اشتراک، انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کاربرد این زیرسیستم شامل کسب و خلق، ذخیره و انتقال دانش است.

کاربرد فناوری: زیرسیستم فناوری شامل پشتیبانی و یکپارچه‌سازی شبکه‌های فناورانه و ابزارهای اطلاعاتی است که امکان دستیابی و تبادل اطلاعات و یادگیری را فراهم می‌کنند و دربرگیرنده ابزارهای الکترونیکی و روش‌های پیشرفته یادگیری است. دو جزء اصلی آن عبارت‌اند از: کاربردی کردن مدیریت دانش و توسعه یادگیری با استفاده از فناوری (مارکوارت،1385).

2-1-10-12- سازمان یادگیرنده از نظر اورتن بلاد

اورتن بلاد[[23]](#footnote-23) نیز در سال 2004 در مقاله‌ای تحت عنوان سازمان یادگیرنده: به سمت یک مدل منسجم با تاکید بر یادگیری و یادگیری مکان کاری، بر اساس مطالعه‌ای تجربی، به ارائه مدلی منسجم، برای سازمان‌های یادگیرنده پرداخته است. در این مقاله بحث می‌شود که جنبه‌ها و ابعاد سازمان‌های یادگیرنده را نمی‌توان به صورت جدا از هم دید و چهار بعد باید باهم ترکیب شوند تا یک سازمان یادگیرنده صحیح را ایجاد نمایند. این ابعاد عبارت‌اند از: یادگیری در کار، یادگیری سازمانی، توسعه جو(فضای)یادگیری و ایجاد نمودن ساختارهای یادگیری. نویسنده در پایان، عنوان می کند که سازمان‌هایی را که فقط یکی از ابعاد را به کار گرفته‌اند باید«سازمان‌های یادگیرنده ناقص»نامید(تقی زاده و سلطانی فسقندیس،1389).

2-1-10-13-سازمان یادگیرنده از نظر واتکینزو مارسیک[[24]](#footnote-24)

واتکینز و مارسیک یک مدل ترکیبی از سازمان یادگیرنده را ارائه نمودند، به نظر آن‌ها سازمان یادگیرنده سازمانی است که با یادگیری مستمر، بهبود مستمر و ظرفیت برای تغییر خود، شناخته می‌شود. در این رویکرد دو رکن اساسی سازمان یعنی افراد و ساختار ترکیب‌شده‌اند، این دو رکن به عنوان ارکان متعامل تغییر و توسعه‌سازمانی نگریسته شده‌اند. واتکینز و مارسیک در این مدل هفت شاخص را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی معین نموده‌اند:

1- یادگیری سطح فردی:

واحدهاى اصلى تشكیل دهنده گروهها وسازمانها، افراد هستند. یادگیری فردى فرآیند تغییر مهارتها، بینشها و باورها، تحول و دگرگونى در دانش فردى، نگرشها و ارزشهاى ماخوذه توسط فرد از طریق مطالعه انفرادى، آموزش مبتنى بر فناورى، مشاهده و راه هاى دیگر کسب دانش جدید است كه از طریق تبدیل و انتقال تجربه حاصل مى شود(آرگون وفهیم نیا،1391).

ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم[[25]](#footnote-25):

خلق فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر عبارت است از تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرصت‌های جهت یادگیری مستمر و دائم تمامی افراد در درون سازمان(نژاد ایرانی و همکاران،1389).فرصت‌های پیوسته برای یادگیری می‌تواند از طریق برنامه‌ریزی موثر یادگیری غیررسمی ، یادگیری چگونه یادگرفتن و یادگیری به موقع نظیر تجربیات کاری یا مراکز آموزش پیوسته فراهم شود(لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). یادگیری یک فعالیت مستمر در هنگام کار از طریق ایجاد فرصت‌هایی برای آموزش، رشد و ارتقای افراد، در نظر گرفته می‌شود. (Demers,2009).

بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان[[26]](#footnote-26):

ارتقای پرسش و گفت‌وگو به اقدامات سازمان در راستای ایجاد و گسترش فرهنگ پرسشگری،بازخورد و آزمایش گری(یادگیری از خطاها) توجه دارد(رسته مقدم و عباس پور،1390). افراد مهارت‌های استدلال سازنده را برای ابراز عقاید، توانایی گوش کردن و گفتگو و مباحثه با افراد دیگر را می‌آموزند، و در جهت ایجاد فرهنگ پرسش و پاسخ، دریافت بازخورد، آزمایش و به‌کارگیری تجربیات خود در سازمان تلاش می‌کنند(Demers,2009).طبق نظر مارسیک و واتکینز، افراد در نتیجه گفت‌وگو مهارت‌هایی را برای ارائه دلایل آورده و قادر به مطرح کردن عقاید و نظرات خود هستند و ظرفیت و آمادگی گوش دادن به افراد را به دست می‌آورند و حتی نظرات دیگران را نیز مورد سؤال قرار می‌دهند. این جو باعث ایجاد فرهنگ سؤال کردن، بازخورد دادن و تجربه می‌شود(Marsick & Watkins,2003).

 2- یادگیری سطح گروهی

در سطح تیمی یا گروهی، گروه‌هایی از افراد با مشارکت یکدیگر، کارکرده و یاد می‌گیرند، دانش جدید خلق می‌کنند و ظرفیتی برای فعالیت‌های دسته‌جمعی به وجود می‌آورند(Marsick & Watkins,1999). سیستم یادگیری گروهی موفق، تضمین می‌کند که گروه‌ها تجربیات منفی و مثبتشان را با سایر گروه‌ها در سازمان به اشتراک می‌گذارند و رشد فکری سازمان را ارتقا می‌دهند(زالی، ۱۳۸5). پاولوفسکی(2000)یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی می‌دانند(نجف بیگی،درودی،1388).یادگیری گروهی و تیمی متضمن ساخت و ایجاد دانش جدید و ایجاد ظرفیت‌های اقدام توأم با همکاری است. تفسیر اقدامات در این سطح بر خلق فرهنگی تاکید می‌کند که دران افراد احساس می‌کنند بخشی از یک تیم هستند.وقتی سازمانی را به عنوان یک کل در نظر می‌گیریم،تیم ها، گروه‌ها یا شبکه‌های آن به عنوان ابزارهایی به‌کاربرده که از طریق آن‌ها فرایند یادگیری صورت گرفته و اطلاعات کسب‌شده درون سازمان مبادله می‌شوند. اگرچه یادگیری فردی باید قیل از یادگیری در سطح سازمانی صورت گیرد، ولی یادگیری تیمی به عنوان بخشی از یادگیری سازمانی ظاهر می‌شود و بنابراین رابطه‌ای میان یادگیری فردی و سازمانی برقرار می‌سازد. نقش یادگیری تیمی را پیتر سنگه به بهترین شکل توضیح داده است. یادگیری تیمی هم یادگیری و هم تفکر جمعی را به دنبال دارد و انجام اعمالی را در میان اعضای تیم به دنبال دارد که هماهنگی و تکمیل یکدیگر را باعث می‌شود.یادگیری تیمی باعث می‌شود که تیم، مهارت‌های قالب‌بندی، تجربه، گذر از موانع و خلق دیدگاهی یکپارچه را به دست آورده و با این ساختارهای همکاری، سازمان توان گشودن راه‌های جدید را به دست آورد(لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). یادگیری سطح گروهی شامل یک بعد از ابعاد هفت‌گانه سازمان یادگیرنده است.

 تشویق و ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی[[27]](#footnote-27):

تشویق همکاری و یادگیری گروهی تلاش سازمان است برای ایجاد روحیه همکاری، همدلی و همراهی افراد در سازمان(نژاد ایرانی و همکاران،1389).یادگیری نمی تواند حاصل کار یک متخصص باشد، بلکه فرآیندی است که باید به صورت گروهی انجام گیرد. زیرا هیچ فردی به تنهایی دید و بینش کافی برای عمل کردن در موقعیت‌های پیچیده را ندارد. این‌گونه بینش‌ها فقط از طریق تعامل و ارتباط گروهی انجام می‌گیرد(آرگون و فهیم نیا،1391). هدف این بعد گسترش مهارت‌های همکاری و روح همیاری است که کارکرد اثربخش تیمها را تقویت می‌کند(رسته مقدم و عباس پور،1390).

3- یادگیری سطح سازمانی :

بعضی از نویسندگان استدلال می‌کنند که فقط افراد توانایی یادگیری دارند نه سازمان‌ها. برخی دیگر استدلال که سازمان‌ها نیز مانند افراد قادر به یادگیری هستند. با وجود این، بیشتر نویسندگان حوزه یادگیری سازمانی اعتقاددارند که هم اشخاصی و هم سازمان‌ها یاد می‌گیرند. با وجود اینکه یادگیری فردی، گروهی و سازمانی به یکدیگر مرتبط هستند، اما یادگیری سازمانی بیش از مجموع یادگیری فردی یا گروهی است. یادگیری سازمانی علاوه بر اینکه از طریق افراد و گروه‌ها به وقوع می‌پیوندد، تحت تأثیر تعداد زیادی از متغیرهای اجتماعی، سیاسی و ساختاری قرار دارد .یادگیری فردی و یادگیری سازمانی ذاتاً با یکدیگر متفاوت هستند، به گونه‌ای که اولی اساساً یک فرآیند شناختی و دومی یکه فرآیند اجتماعی است(آرگون و فهیم نیا،1391). یادگیری سطح سازمانی شامل چهار بعد از ابعاد سازمان یادگیرنده است:

ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری[[28]](#footnote-28):

این بعد از سازمان یادگیرنده به حوزه مدیریت دانش مرتبط می‌شود زیرا یادگیری و دانش به شکلی هم افزا یکدیگر را تقویت می‌کنند، یادگیری دانش را تولید می‌کند که به نوبه خود یادگیری بیشتر را باعث می‌شود. برای اینکه یادگیری سازمانی رخ دهد باید دانش از سطوح فردی، تیمی ،سازمانی و جهانی بگذرد(لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹).سازمان سیستم‌هایی با فناوری بالا و پایین جهت تسهیم یادگیری [از قبیل تابلوهای اعلانات الکترونیک، بولتن‌ها، همایش‌ها] به منظور توفیق در دستیابی به اطلاعات و دانش، نگهداری و انتقال آن‌ها به کار می‌برند(Demers,2009).

افراد و گروه‌ها در فرایند خلق و ابقای دانش نقش مهمی دارند سه مفهوم عمده و کلیدی در زمینه اشتراک دانش سازمان‌ها باید مد نظر قرار گیرند: 1- معرفی صریح بهترین عمل در سازمان 2- شناسایی سوابق و موانع موفقیت اشتراک دانش 3- چالش‌ها و تغییراتی که در محیط مشارکت دانش به وجود خواهد آمد. بنابراین هر فردی می‌تواند از دیگری یاد بگیرد زیرا تمام اعضای سازمان در تولید اطلاعات و ارائه آن به صورت فراگیر، معنا دهی به آن و تصمیم درباره چگونگی کار با آن سهیم هستند. از عوامل کلیدی توسعه یادگیری سازمانی، انسجام مهارت‌های فردی بین افراد است، تعامل بین اعضای یک گروه می‌تواند محدودیت‌های اذهان فردی را بردارد و اغلب منجر به حل مسائلی شود که فرد به تنهایی قادر به حل آن نبوده است. اساس این فرایند انسجام، بازخور دوطرفه بین فرد و گروه (یا فرد و کل سازمان) است. از موانع موفقیت اشتراک دانش می‌توان روزمرگی و عدم تبادل دانش(کوری سازمانی) ، ترس از آشکار شدن ضعف‌های سازمانی و بی‌اعتمادی به دانش خارج سازمان را نام برد(ایران زاده،امینی،1391به نقل از Pender,2007)

توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک بینش جمعی[[29]](#footnote-29):

این بعد به فرآیند سازمانی خلق و اشتراک چشم‌انداز مشترک و اخذ بازخورد از کارکنان در خصوص شکاف بین وضعیت موجود و چشم‌انداز جدید دلالت می‌کند(رسته مقدم و عباس پور،1390). به عبارت دیگر نمایانگر فرایندی در سازمان جهت ایجاد و به اشتراک نهادن آرمانی مشترک و بازخور گرفتن از اعضا در مورد شکاف بین وضعیت موجود و آرمانی است(خلیفه سلطانی وحسینی،1391). کارکنان برای رسیدن به یک بینش مشترک عقاید هم را می‌پذیرند و تکمیل می‌کنند و از یکدیگر بازخورد می‌گیرند. در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت زیادی دارند به طوری که افراد برای رسیدن به موقعیت مطلوب (کاری که باید انجام شود) انگیزه لازم را پیدا می‌کنند(Demers,2009).سازمان‌ها تاکید روزافزونی بر تغییر ناشی چشم‌انداز دارند. موفقیت در این اقدام به میزان هم جهتی با چشم‌انداز در تمام سازمان و میزان مشارکت همه افراد در خلق و پیاده‌سازی تغییراتی که از چشم‌انداز ناشی می‌شوند بستگی دارد( ,1999 Marsick & Watkins)

مرتبط ساختن سازمان با محیط خود[[30]](#footnote-30):

سومین بعد، برقراری ارتباط بین سازمان با محیط است که بر تفکر جهانی و فعالیت‌های مورد نیاز برای ایجاد ارتباط بین سازمان با محیط داخلی و خارجی آن دلالت دارد(فهیم نیا و همکاران ،1390). این بعد مستلزم آن است که تفکر سامانه‌ای در سازمان و محیط داخلی و خارجی آن مورد توجه قرار داده شود. سازمان یادگیرنده بر اساس ارتباط نزدیک میان سازمان و محیط بیرونیان شکل می گیرد که شامل کره زمین، جامعه، رقبا و دیگر گروه‌های بیرونی نظیر جوامع قانون‌گذاری می‌شود که اقداماتشان بر سازمان اثر می‌گذارد(لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). کارکنان تشویق می‌شوند که فعالیت‌هایشان را با محیط داخلی و خارجی سازمانشان ارتباط دهند. و با استفاده از تغییرات محیط و پیرامونشان کارشان را تنظیم می‌کنند. سازمان همواره با جامعه در ارتباط است و کارکنانشان را به اندیشیدن جامع و فراگیر تشویق می‌کنند. (Demers,2009).

 فراهم‌سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری[[31]](#footnote-31):

مدل رهبران از یادگیری حمایت و پشتیبانی می‌کند، رهبران به طور استراتژیک‌ای یادگیری را برای بهبود و توسعه کسب‌وکار به کار می‌برند(Demers,2009).رهبران با اتخاذ نقش‌هایی به عنوان طراح، معلم، و ناظر، نقش جدیدی را در یک سازمان یادگیرنده تعهد می‌کنند. رهبران به عنوان طراح، مسئول ایجاد پایه ارزش‌های اصلی و اهداف سازمانی هستند. آن‌ها همچنین مسئول تضمین خط مشی‌ها، استراتژی ها، و ساختاری هستند که ارزش‌های اصلی را پشتیبانی می‌کنند. در یک سازمان یادگیرنده رهبران به عنوان مربی به افراد کمک می‌کنند تا مدلهای ذهنی خود را به منصه ظهور بگذارند، فرضیات اصلی را شناسایی کنند، الگوهای رفتاری را ببینند، و برای حل مشکلات رویکرد تفکر سیستمی را توسعه دهند. سومین نقش رهبران، ناظر بودن است. آن‌ها مسئول حفظ مأموریت هستند و تضمین می‌کنند که ارزش‌های سازمانی درک شده و اجرا می‌شوند(آرگون و فهیم نیا،1391).برای سازمان یادگیرنده ایجاد رهبری حمایتی و مناسب کاری دشوار است. رهبران جهت راهبردی برای استفاده از یادگیری باهدف متوازن سازی تغییر و حرکت سازمان به سمت و سوی جدید یا بازارهای نو را تعیین می‌کنند(1999, Marsick & Watkins ). فراهم ساختن رهبری راهبردی برای یادگیری گویای حدودی است که مدیران به صورتی راهبردی می‌اندیشند که چگونه از یادگیری برای ایجاد تغییر و حرکت سازمان در جهات جدید و در بازارهای نو استفاده کنند(خلیفه سلطانی و حسینی،1391). رهبران سازمان، همان‌گونه که برای موضوعاتی، چون بهبود و توسعه سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و هدفمند برای ارتقای سطح یادگیرنده بودن سازمان می‌باشند و برای این منظور باید بدانند که سازمان آن‌ها به چه میزان ویژگی سازمان یادگیرنده را در خود ایجاد کرده است تا بتوانند برای حرکت از وضع موجود به سمت وضع مطلوب یادگیرندگی، برنامه‌ریزی کنند(قربانی زاده،1388).

2-1-11- سطوح سازمان‌های یادگیرنده

از نظر استن دیویس[[32]](#footnote-32) (2001) بین یادگیری و گام‌های چهارگانه حرکت به سوی حکمت در سلسله‌مراتب داده، اطلاعات، دانش و حکمت ارتباط مستقیم وجود دارد و سطح یادگیری در گام‌های بالاتر بیشتر است.از نظر وی نه تنها سازمان، بلکه مشتریان سازمان نیز باید یادگیرنده باشند « یک شرکت به منظور اطلاعات مدار و دانش‌مدار شدن و توانایی ارائه دستورالعمل به مشتریان باید نخست خود یاد بگیرد، سپس مشتریان خود را قادر کند تا گام‌های متوالی را به ترتیب یاد بگیرند.از نظر دیویس یادگیری، حرکت از یک سطح به سطح بعدی است و با توجه به سطوح یادگیری می‌توان سازمان‌ها را تحت عناوین سازمان‌های داده مدار، اطلاعات مدار، دانش‌مدار و حکمت مدار نام‌گذاری کرد.

سازمان‌های داده مدار: در این سازمان‌ها، کارها به طور عمده از نوع ساختار یافته و از پیش تعیین شده است و معمولاً بر فعالیت‌های روزمره سازمان(مثل سفارش‌های دریافتی، فهرست حقوق و دستمزد و آمار کارکنان)، ثبت و نگهداری سوابق آن‌ها تأکید می‌شود . تعداد کمی ازکاربران داده‌ها از تحصیلات رسمی دانشگاهی برخوردارند. فعالیت اصلی سیستم اطلاعات چنین سازمان‌هایی پردازش داده‌هاست، نه آفرینش اطلاعات.

سازمان‌های اطلاعات مدار: این سازمان‌ها بیشتر با مسائل نیمه ساختار یافته مواجه می‌باشند. سیستم اطلاعات آن‌ها به اطلاعات جاری و گذشته سازمان دسترسی دارند و با تولید اطلاعات مورد نیاز، عموماً گزارش‌هایی را برای کمک به برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و کنترل در اختیار کارکنان قرار می‌دهند. توجه اصلی این سازمان‌ها بر هماهنگ ساختن داده‌ها و تنظیم آن‌ها در قالب معنادار هست.

سازمان‌های دانش‌مدار: این سازمان‌ها با کاربرد مفید و استفاده مولد از اطلاعات موجب ایجاد دانش جدید می‌شوند و سیستم‌های اطلاعات سازمان طوری است که به افراد دانش گر در خلق و تولید دانش جدید سازمانی کمک می‌کنند.

سازمان‌های حکمت مدار: در این سازمان‌ها از شاخه‌های مختلف دانش به طور آگاهانه و شعورمند استفاده کاربردی به عمل می‌آید و دانش، مهم‌ترین عامل ایجاد ارزش افزوده در سازمان است.به عبارت دیگر با کاربرد عملی دانش روی منابع، ارزش افزوده به وجود می‌آید. در چنین سازمان‌هایی برای مدیریت دانش از فناوری‌های توسعه‌یافته استفاده می‌شود.البته در چنین سازمانی نقش عامل انسانی بسیار مهم‌تر از عوامل دیگر است.

سه بخش اصلی تشکیل‌دهنده الگوی تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها، از طریق فلش‌های دوسویه به یکدیگر متصل شده است و بیانگر این است که اجزای الگو از طریق تعامل با یکدیگر روی هم تأثیر متقابل دارند(شکل 4). فرضیه‌های اصلی مبتنی بر الگوی یادشده عبارت‌اند از:

1. هر چه سازمان‌ها مراحل بیشتری را از فرایند یادگیری سازمانی به اجرا در آورند به ویژگی‌های بیشتری از سازمان‌های یادگیرنده دست پیدا می‌کنند و برعکس.

2. سازمان‌هایی که مراحل بیشتری از فرایند یادگیری سازمانی را به اجرا در می‌آورند، در سطوح بالاتر سازمان‌های یادگیرنده قرار می‌گیرند.

3. سازمان‌هایی که ویژگی بیشتری از سازمان‌های یادگیرنده را در خود ایجاد می‌کنند، در سطوح بالاتر سازمان‌های یادگیرنده قرار می‌گیرند(قربانی زاده و مشبکی ،1385).

شکل(2-2) سطوح سازمان‌های یادگیرنده



(قربانی زاده و مشبکی ،1385)

2-3- مروری بر تحقیقات انجام‌شده

2-3-1- تحقیقات داخلی

نجف بیگی و درودی (1388) در پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران به مطالعه خصوصیات سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیتر سنگه، در ابعاد شایستگی‌های فردی، مد ل های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، و تفکر سیستمی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سازمان صدا و سیما نسبتاً از وضعیت اثربخش یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد و همچنین عملکرد کارمندان در یادگیری تیمی و تغییر در مد ل های ذهنی رضایت‌بخش تر از مدیران است، و در سایر ویژگی‌ها ، سطح کوشش‌های یادگیری دو گروه مشابه است. سپس به منظور کاهش فاصله تا شرایط اثربخش و تقویت مهارت‌های مورد نظر در سازمان صدا و سیما بر مبنای تحلیل نتایج پژوهش و مباحث نظری، یک الگوی عملی و توصیه‌های اجرایی در این خصوص پیشنهاد شد( نجف بیگی و درودی،1388).

میرآقاپور (1388) پژوهشی را با موضوع مطالعه اداره آموزش و پرورش تهران اسلامشهر بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده (مبادله اطلاعات، رهبر متفکر، آرمان مشترک، فرهنگ قوی و قابلیت فردی) انجام داده است. یافته‌های جانبی پژوهش نشان می‌دهد که بین پاسخ اعضای نمونه به سوالهای پرسش‌نامه (در مورد میزان برخورداری اداره آموزش و پرورش شهرستان اسلامشهر از ابعاد سازمان یادگیرنده) و متغیرهای پژوهش که متشکل از میزان تحصیلات، سابقه خدمت، شاخه اداری، جنسیت و سن می‌باشند، تفاوت معناداری وجود ندارد(میرآقاپور، 1388).

صفاری و همکاران(1388)در پژوهش خود تحت عنوان مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش به مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در این سازمان‌ها پرداختند. نمونه آماری 120 کارشناس از سازمان تربیت بدنی هستند و از طریق نمونه‌گیری نظام‌مند، 37 کارشناس از کمیته ملی المپیک و38 کارشناس از تربیت بدنی آموزش و پرورش انتخاب شدند که در این دو سازمان جامعه برابر با نمونه است و در مجموع 195 نفر از کارشناسان سازمان‌های مذکور به پرسش‌نامه واتکینزومارسیک (1996) پاسخ دادند. این پژوهش از نوع مطالعات کاربردی و با روش توصیفی و از نوع پیمایشی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ازآمارتوصیفی و آمار استنباطی(آزمون‌های کالموگروف اسمیرنف، لون، آنالیز واریانس و کروسکال والیس) استفاده‌شده است.نتایج این پژوهش نشان داد بین ابعاد سازمان یادگیرنده ( 7 بعد) در سه سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش تفاوت معنی‌داری وجود ندار د. درعین‌حال از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده و وضعیت یادگیری، هر سه سازمان در سطح پایین تر از متوسط قرار دارند؛ زیرا در همه ابعاد، سازمان‌ها نمراتی کمتر از میانگین دریافت کرده‌اند(صفاری و همکاران،1388).

اسدی و همکاران(1388)در پژوهش خود با عنوان رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران با از استفاده پرسشنامه استاندارد سازمان یادگیرنده DLOQ و عملکرد یانگ و همکاران ( 2004 ) به بررسی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. پرسشنامه‌ها در بین نمونه 169 نفری پژوهش، متشکل از تمامی کارشناسان سازمان مورد بررسی، توزیع شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری کلموگروف اسمیرنف و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد.بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری05/0 P<،423/0 r = وجود دارد. همچنین بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباطات در سیستم و رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده شد. یافته‌ها بر اهمیت یادگیری سازمانی و سطوح آن (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی) به عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عملکرد کارشناسان سازمان تربیت بدنی تاکید دارد. ارتباط آماری مثبت و معنی‌داری بین یادگیری تیمی و عملکرد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی وجود دارد .از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که بین پرسش و پاسخ (تحقیق و جست‌وجو و گفت و شنود) و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.همچنین آزمون دیگر فرضیات تحقیق نشان داد بین دیگر ابعاد یادگیری سازمانی (توانمندسازی، پیوند با سیستم و رهبری راهبردی) و عملکرد سازمانی ارتباط آماری معنی‌داری وجود دارد(اسدی وهمکاران،1388).

فیضی و قطریفی (1389) به بررسی ارتباط مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران پرداختند. این پژوهش از نظر هدف پژوهش ، بنیادی محسوب می‌شد که به روش توصیفی - پیمایشی و با استفاده از مدل سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز و مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی انجام گرفت. نتایج پژوهش موقعیت دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات را از منظر سازمان یادگیرنده، ضعیف و متوسط و از منظر مدیریت دانش، مناسب برآورد کرده است(فیضی، قطریفی،1389).

نژادایرانی و همکاران(1389) وضعیت مؤلفه‌های سازمان‌های یادگیرنده و بررسی رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجانغربی مورد بررسی قرار داده از نظریه واتکینز و مارسیک (1996) به عنوان مبنای مطالعاتی سازمان‌های یادگیرنده واز نظریه استاین به عنوان مبنای مطالعاتی خلاقیت استفاده نمودند.روش تحقیق در این پژوهش از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی –همبستگی است. جامعه مورد پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی که بر اساس آمار اخذشده از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان برابر با 51058 نفر هست که از بین آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای 380 نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده است. ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در تحقیق حاضر دو پرسشنامه محقق ساخته هست که قبلاً روایی و پایایی آن مورد تأیید قرارگرفته بود. . با توجه به تحلیل داده‌ها، همه فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. به عبارت دیگر بین تمام ابعاد سازمان یادگیرنده و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است(نژادایرانی و همکاران،1389) .

لگزیان و ملک‌زاده(1389) باهدف آزمون تجربی رابطه میان ابعاد یک سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر دریکی از مراکز آموزش عالی و با استفاده پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینزومارسیک(1996) و پرسشنامه نگرش کارکنان در رابطه با تغییر دانه‌ام و همکارانش(1989) برای سنجش، میزان آمادگی برای تغییر به پژوهش پرداختند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که بالاترین سطح ادراک از یک سازمان یادگیرنده ، تأمین رهبری راهبردی است درحالی‌که پایین‌ترین سطح مربوط به ایجاد رابطه با محیط است، تفسیر کارکنان از ابعاد هفتگانه رابطه‌ای مثبت و قابل‌توجه با ادراک از آمادگی برای تغییر دارد، تأمین رهبری راهبردی برای یادگیری و امتیاز کل دارای بالاترین رابطه با آمادگی برای تغییر است.بالاترین امتیاز را توانمندسازی(20/4)و پایین‌ترین امتیاز مربوط به بعد ایجاد سامانه‌های کسب و اشتراک(48/3) هست.همچنین نتایج این پژوهش نشانگر این موضوع است که یادگیری در هر سه سطح یادگیری(فردی ،گروهی و سازمانی)همبستگی قابل‌توجهی با آمادگی سازمانی برای تغییر دارد(لگزیان و ملک‌زاده،1389).

رضایی(1390)در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه باهدف بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر با توجه به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در صنعت بیمه انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران هستند. تعداد 131نفر از مدیران این شرکت‌ها به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک و نیز از پرسشنامه تغییر دانه‌ام و همکاران استفاده گردید. برای آزمون فرضیه‌ها با توجه به داده‌های پرسشنامه از آزمون‌های کولموگروف- اسمیرنوف، آزمون t- استیودنت و آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها حاکی از وجود فرهنگ یادگیری سازمانی در شرکت‌های بیمه است به این دلیل که ابعاد مختلف یادگیری سازمانی در شرکت‌های بیمه در وضعیت بالاتر از متوسط قرار دارند. در کل با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها و همچنین با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون استاندارد می‌توان استدلال کرد که ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در شرکت‌های بیمه خصوصی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. به خصوص در ارتباط با بعد تحقیق و گفتگو برای آمادگی برای تغییر که یکی از ابعاد مهم مدل است. این بعد در مورد شرکت‌های بیمه به نظر خیلی مورد توجه واقع نشده است و یا اعتقادی بر برقراری رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد(رضایی،1390).

پاک نژاد و همکاران (1390)در تحقیقی را با عنوان رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برایی تغییردرسازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران انجام دادند. بدین منظور، تعداد 156 نفر از کارشناسان ستادی سازمان به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات تحقیق، از پرسش‌نامه استاندارد ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (1996) و نیز از پرسشنامه استاندارد گرایش به سوی تغییر دونهام و همکاران (1989) استفاده شد. ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن برای نشان دادن میزان همبستگی دو متغیر به کار رفت. بررسی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده، نشان داد که این سازمان با به دست آوردن میانگین امتیاز18/4امتیاز از هفت امتیاز ممکن، یا به عبارتی، 53 % امتیازات، از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده، در وضعیت متوسطی قرار دارد. میانگین امتیاز به دست آمده در رابطه با آمادگی سازمان برای تغییر،50/4 و به عبارتی،33/58% امتیازات است که نشان‌دهنده آمادگی متوسط و رو به بالای سازمان تربیت بدنی برای تغییر هست. هم چنین، میان سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان برای تغییر، همبستگی معناداری وجود دارد .(rs=0/475 , p<0/01)میان سطح تحصیلات شرکت‌کنندگان در ادراک آنان از سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمان یادگیرنده، تفاوت معنادار وجود دارد.تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال والیس نشان داد که ادراک کارمندان با مدارک تحصیلی مختلف از میزان آمادگی سازمان برای تغییر و نیز میزان برخورداری از ابعاد سازمان یادگیرنده، متفاوت است. بررسی سطوح فردی، تیمی و سازمانی سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نشان داد که سطح فردی با کسب17/57% امتیاز، امتیاز بالاتری نسبت به سطوح تیمی67/51%و سازمانی 17/51% به دست آورده است. بررسی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده نشان داد که در این سازمان، یادگیری و بهبود اطلاعات حیطه کاری، همکاری تیمی، داشتن چشم‌انداز مشترک و وجود رهبر استراتژیست برای یادگیری، اهمیت چندانی ندارد. همبستگی مثبت و معناداری با آمادگی سازمان تربیت بدنی برای تغییر دارد. دو بعد مرتبط ساختن سازمان با محیط و رهبری استراتژیک برای یادگیری بیش‌ترین میزان همبستگی را با آمادگی سازمان برای تغییر، نشان می‌دهد. این دو بعد از سازمان یادگیرنده، کم‌ترین امتیاز را از نگاه کارشناسان دارا هست. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که توجه بیشتر به مقوله یادگیری در سازمان تربیت بدنی، آمادگی بیشتر این سازمان برای تغییر را در پی دارد(پاک نژاد و همکاران،1390).

مصطفی کلانکی (1390) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در مجتمع آموزشی روزبه تهران پرداخت. به این منظور از جامعه آماری 117 نفری معلمان، کادر آموزشی و اجرایی، 90 نفر به روش طبقه‌ای نسبی انتخاب و از پرسشنامهSSP-LO باون و همکاران ( 2007 ) و آمادگی برای تغییر دانهام ( 1989 ) استفاده شد. برای توصیف داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، شاخص‌های مرکزی، پراکندگی)، و برای آزمودن فرض‌های پژوهش از آزمون‌های پارامتری آزمون t تک گروهی استفاده به عمل آمد. نتیجه نشان داد که:1- بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. 2- میزان برخورداری مجتمع آموزشی روزبه تهران از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در حد متوسط است. 3- میزان آمادگی کارکنان مجتمع آموزشی روزبه تهران برای تغییر در حد زیاد است.4- ترکیب خطی معنی‌داری بین مؤلفه مشارکت بعد اقدامات با آمادگی برای تغییر وجود داشته و بین بقیه مؤلفه‌های بعد اقدامات با آمادگی برای تغییر وجود ندارد. 3- بین مؤلفه‌های بعد احساسات سازمان یادگیرنده با آمادگی برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد( کلانکی،1390).

 آذرگون و فهیم نیا(1391)در تحقیقی با عنوان انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه کتابداران به بررسی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران پرداخته‌اند.جامعه آماری پژوهش حاضر 225 نفر از کتابداران این سازمان بود که به علت محدود بودن جامعه از نمونه‌گیری استفاده نشد و پرسشنامه‌ها بین همه کتابداران توزیع شد. از کل پرسشنامه‌های توزیع‌شده 180 پرسشنامه گردآوری شد و اطلاعات حاصل از آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه‌های ویژگی‌های جمعیت شناختی و ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز ومارسیک (1998) بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که از دیدگاه کتابداران این سازمان همه ابعاد سازمان یادگیرنده و به طور کلی یادگیری، با میانگین 75 /2 در سطح متوسطی قرار داشتند. بُعد «ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری » با میانگین 003/3 ازدیگر ابعاد سازمان یادگیرنده قوی‌تر و بُعد «برقراری ارتباط سازمان با محیط » با میانگین 54/2 از دیگر ابعاد سازمان یادگیرنده ضعیف تر بود(آذرگون و فهیم نیا،1391).

راشد وزارعپور نصیرآبادی(1391)در تحقیقی با عنوان تبیین تفاوت درجه تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده بین فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی و فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی در ایران به بررسی فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداخته‌اند. ابزار تحقیق پرسشنامه جمعیت شناختی و پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده بود. نتایج حاکی است که درجه تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزشی در حد مطلوبی نیست و تفاوت معناداری بین درجه تحقق یادگیری مداوم(54/3= t)، گفت و شنود (63/2= t)، یادگیری تیمی(07/4- = t)، سیستم‌های ادغام‌شده(22/4- = t)، توانمندسازی(05/3- = t)، پیوند با سیستم(07/3- = t)، و رهبری راهبردی(61/3- = t) در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی و انفرادی ایران وجود دارد. میانگین همه ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی وضعیت بهتری نسبت به فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی دارد، به طوری که در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی حدود 60 درصد ابعاد بالاتر از میانگین قرار دارند که همین مسئله در فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی به صفر می‌رسد، یعنی همه ابعاد در سطح پایین‌تری از میانگین قرار دارند. به طور کلی، وضعیت تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزشی در سطح مطلوبی برآورد نمی‌شود( راشد و زارعپور،1391).

روزبهانی و همکاران (2013)در مطالعه خود به بررسی ارتباط بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در بانک کشاورزی بروجرد پرداختند. این مطالعه به روش توصیفی پیمایشی انجام‌شده است. در این مطالعه، از نظریه واتکینز و مارسیک (1996) به عنوان مبنای مطالعاتی سازمان‌های یادگیرنده استفاده شد و همه کارکنان بانک کشاورزی از شهر بروجرد برای مطالعه قرار گرفتند.برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، آزمون رگرسیون، و همچنین به عنوان واحد نمونه آزمون t استفاده شد.از دیدگاه کارکنان این سازمان همه ابعاد سازمان یادگیرنده و به طور کلی یادگیری، در سطح متوسطی قرار دارد.نتایج نشان‌دهنده این بوده بین هر یک از ابعاد ارتباط وجود دارد. بررسی نتایج این پژوهش بیانگر آن است که بین دو بعد خلق فرصت‌های یادگیری مستمر و ارتقا پرسشگری و گفتمان و آمادگی برای تغییر رابطه‌ای وجود ندارد و بین سایر ابعاد(ترغیب همکاری و یادگیری تیمی، کسب و اشتراک دانش، توانمندسازی افراد برای بینش جمعی، سازمان با محیط و رهبری استراتژیک برای یادگیری) و آمادگی برای تغییر ارتباط وجود دارد( روزبهانی و همکاران ،2013).

خداپرست سرشکه وامیرنژاد (2013)به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در کارکنان ادارات تربیت بدنی استان گیلان، مازندران و گلستان پرداخته و به استفاده از پرسشنامه نیفه (2001)و گرایش به سوی تغییر دونهام و همکاران ( 1989 )تعداد 161 کارمند از همه کارکنان ادارات تربیت بدنی استان گلستان، مازندران و استان گیلان به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. تجزیه و تحلیل پژوهش بیانگر آن است که یک رابطه مستقیم و معنی‌داری بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر وجود دارد.همچنین رابطه مستقیم و معنادار بین مدل های ذهنی، چشم‌انداز مشترک ، سیستم و تفکر با آمادگی برای تغییر مشاهده شد.همچنین نتایج نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین تسلط فردی و یادگیری گروهی با آمادگی برای تغییر وجود ندارد(خداپرست سرشکه وامیرنژاد،2013).

2-3-2- تحقیقات خارجی

گولدبرگ (۲۰۰۰) در پایان‌نامه خود با عنوان را«سازمان یادگیرنده در بخش؛ عمومى: مطالعه سازمان یادگیرنده كتابخانه دانشگاه آریزونا» به بررسی میزان سازگاری کتابخانه دانشگاه آریزونا با ابعاد نظریه پنج فرمان پیتر سنگه )مهارت فردی، مدلهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، و تفکر سیستمی پرداخته است. روش پژوهش پیمایشی- توصیفی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. جامعه آماری 182 نفر ) 42 نفر مرد و 140 نفر زن( از کارمندان تمام وقت کتابخانه دانشگاه آریزونا هست. نتایج حاصل نشان داد بین ادراکات یک سازمان یادگیرنده و سطح تحصیلات، سابقه کار در سازمان و موقعیت کارمندان ارتباط مثبتی وجود دارد، اما بین ادراکات سازمان یادگیرنده و جنسیت ارتباط معناداری وجود ندارد و تفکر سیستمی قوی‌ترین فرمان سازمان یادگیرنده بود(آرگون،فهیم نیا، 1391).

رشید و همکاران(2004)در مطالعه خود به بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی در مالزی.پرداخته‌اند بر اساس کار و گوفی وجونز و دونهام و همکاران، پرسشنامه ساختارگرایانه توسعه داده شد و به 258 شرکت خود اداره ذکرشده در فدراسیون شاخه صنعتی مالزی توزیع گردید. نتایج نشان داد که ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی و گرایش عاطفی، شناختی، رفتاری و نگرش نسبت به تغییر سازمانی وجود دارد. این یافته‌ها همچنین نشان داد که انواع مختلف فرهنگ‌سازمانی سطوح مختلف از پذیرش نگرش نسبت به تغییر سازمانی است. این بدان معنی است که نوع خاصی از فرهنگ‌سازمانی می‌تواند قابل‌قبول تغییر را تسهیل، درحالی‌که انواع دیگر از فرهنگ می‌تواند آن را قبول نمی‌کند. نتایج این پژوهش نیز مورد بحث قرارگرفته است. یافته‌های این مطالعه نشان داد که فرهنگ‌سازمانی با نگرش نسبت به تغییر سازمانی در ارتباط است. انواع مختلف فرهنگ‌سازمانی سطوح مختلف از پذیرش در نگرش نسبت به تغییر سازمانی. به طور کلی، نمونه در این مطالعه نشان داد که پاسخ‌دهندگان به یک نگرش مثبت و یا به شدت مثبت نسبت به تغییر است. یکی از مفهوم‌های عمده‌ای از این یافته این است که فرهنگ‌سازمانی دارای یک اثر در فرایند تغییر سازمانی است. این مطالعه شواهد تجربی را فراهم کرده است و نشان می‌دهد که انواع خاصی از فرهنگ‌سازمانی اثر بر نگرش نسبت به تغییرات بالقوه در یک سازمان، که قبلاً شناخته نشده بود. دوم، این مطالعه نشان داد که چگونه نوع شناسی فرهنگی / همراه باهر نوع نگرش نسبت به تغییر شد. این اهمیت از هر نوع فرهنگ و سطح پذیرش در نگرش نسبت به تغییر نشان داد. در نهایت، یافته‌های این مطالعه، مطالعات قبلی در مورد اهمیت فرهنگ در فرایند تغییرات سازمانی در زمینه‌های غیر غربی، که به طور گسترده‌ای در ادبیات شناخته شده است پشتیبانی می‌کند( ( Rashid et al,2004 .

جوپاور و دی وادل[[33]](#footnote-33) (2004) نیز با انجام یک تحقیق میدانی با گرفتن نمونه‌ای تصادفی، متشکل از 200 سازمان استرالیایی، به بررسی روابط میان تیم‌های کاری خودگردان و سازمان یادگیرنده، با استفاده از سه معیار عملکرد که شامل عملکرد دانش، عملکرد مالی و رضایت مشتری، پرداخته‌اند. آن‌ها در این مطالعه در یافتند که مفهوم سازمان یادگیرنده در قوی نمودن سه معیار استفاده‌شده، نقش متوسطی را بازی می‌کند. با این وجود، آن‌ها عنوان نمودند که بخش کیفی مطالعه تأکید دارد، که تیم‌های خودگردان می‌توانند عملکرد را در یک مجموع دقیق، افزایش دهند( جمال‌زاده و همکاران،1390).

مدسن و همکاران(2005)به بررسی رابطه بین آمادگی برای تغییر و تعهد سازمانی و روابط اجتماعی در محیط کار پرداخته و با نظرسنجی از چهار صد و شصت و چهار کارکنان تمام وقت قابل‌استفاده در چهار شرکت در دو شهرستان یوتا شمال ،به این نتیجه رسیدند که روابط مهمی را بین آمادگی برای تغییر، تعهد سازمانی، و روابط اجتماعی وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که روابط اجتماعی و جنسیت و تعهد سازمانی و یا یکی از سه جزء خود) شناسایی، دل‌بستگی شغلی، و وفاداری( ،سن کارکنان، مدت خدمت در سازمان، سطح آموزشی و تعداد فرزندان نیز یافت شد و جنسیت و آمادگی برای تغییررابطه وجود دارد. تعهد سازمانی را به تسهیل آمادگی برای تغییر در درون فرد فرد کارکنان کمک می‌کند. افزایش تعهد سازمانی همچنین آمادگی کارکنان برای تغییر بیشتر می‌کند. این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که افزایش در شناسایی، درگیری و وفاداری، می‌تواند سطح آمادگی برای تغییر را تحت تأثیر قرار دهد( Madsen et al,2005).

سودهارتنا (۲۰۰4) از دانشگاه آدلاید استرالیا پژوهشی را جهت سنجش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و میزان آمادگی برای تغییرات در دو شرکت تولید موبایل انجام داد و از طریق توزیع دو پرسشنامه اطلاعاتی را جمع‌آوری نمود. هدف از انجام این پژوهش بررسی این موضوع بود که آیا سازمان‌هایی که درجه بالایی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا هستند، آمادگی زیادی نیز برای تغییر دارند. به علاوه این پژوهش می‌کوشد تا رابطه بین مراحل یا یخش های سه گانه کسب، تسهیم و کاربرد دانش را ثابت کند. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های مثل تفویض اختیار، ارزش‌های فرهنگی، تعهد رهبری،ارتباطات، انتقال و مبادله دانش، توانمندی کارکنان، عملکرد در سطح بالا و آمادگی برای پذیرش تغییرات همبستگی وجود دارد. به این معنی که اگر سازمانی دارای ویژگی‌های یادگیرنده باشد، این سازمان از درجه بالایی از آمادگی برای تغییرات برخورداراست ( Sudharatna,2004 (.

گریگوری(2007) از آمریکا در پایان‌نامه دکتری خود به بررسی خصوصیات سازمان یادگیرنده و شاخص‌های عملکرد سازمانی در ابعاد عملیاتی، مالی، دانشی در شرکت‌های بزرگ با مالکیت دولتی پرداخته است. در این پژوهش ابعاد سازمان یادگیرنده شامل:ایجاد فرصت‌های یادگیری مداوم؛تشویق کردن کارکنان به پرسش کردن و گفتگو؛ترویج و تشویق یادگیری تیمی و همکاری؛توانمندسازی کارکنان در جهت یک چشم‌انداز جمعی؛ایجاد سیستم‌هایی برای یادگیری مشارکتی؛ارتباط سازمان با محیط و جامعه آن؛رهبری استراتژیک برای یادگیری بوده است.نتایج پژوهش نشان داده است که هر اندازه خصوصیات و ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده (هفت ویژگی) در سازمان بیشتر ایجاد شود، سطح شاخص عملکرد سازمان در ابعاد ذکرشده افزایش می‌یابد(نجف بیگی،درودی،1388).

شاه و شاه(2010)در مقاله خود با عنوان بررسی روابط و قدرت پیش‌بینی سرپرست و روابط با همسالان همراه با عوامل جمعیت شناختی نسبت به آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در یک کشور در حال توسعه است. این روابط شامل تعدادی از عوامل، یعنی سرپرست و روابط با همسالان و شش ویژگی‌های جمعیت شناختی (به عنوان مثال جنسیت، سن، وضعیت تأهل، وضعیت اشتغال در حال حاضر، بالاترین سطح آموزشی، درجه وابستگی، سابقه کار و سابقه کار با کارفرمای حال حاضر)بوده ,شرکت‌کنندگان کارکنان تمام وقت از نهادهای بخش دولتی از یک کشور در حال توسعه بودند.نمونه از 1،000 کارمند به طور تصادفی از سطوح مختلف از موقعیت که در آن سازمان برگزار شد، انتخاب شد. با توجه به بررسی ادبیات موضوع تحقیق، نگرش و رفتار کارکنان را می‌توان از طریق عوامل محیط کار، را تحت تأثیر قرارداد.این مطالعه نشان می‌دهد که تأثیر این عوامل در آمادگی برای تغییر سازمانی است.نتایج نشان داد که همبستگی مثبت معنی‌دار بین مقیاس‌ها وجود دارد، که تأیید می‌کند که کارکنان می‌توانند نگرش و رفتار خود را بر اساس سرپرست و روابط با همسالان گسترش دهند. مطالعه آن‌ها نشان‌دهنده این است که کارمندانی که وابستگی احساسی بیشتری دارند بیشتر پذیرای تغییر بوده و آماده برای تغییر سازمانی هستند.نتایج نشان می‌دهد که روابط سرپرست و همکار ( متغیر مستقل ) و تعدادی از وابستگان و کارمندان جوان ( متغیرهای مستقل ) روابط مثبت و قابل‌توجهی را به آمادگی برای تغییر است . علاوه بر این، این پیش‌بینی‌ها بر حسب عوامل کلیدی آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی در یک کشور در حال توسعه است( Shah,2010 & . (Shah

هیلی(2010) در پایان‌نامه خود با عنوان «ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد كتابخانه» به بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته است.روش پژوهش، پیمایشی-توصیفی از نوع همبستگی بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز بود که بین ۱۴۱ نفر کارمند کتابخانه از۱۱۵ کتابخانه دانشگاهی ایالات‌متحده توزیع‌شده بود. از بین هفت بعد سازمان یادگیرنده، بعد یادگیری مستمر دارای بیش‌ترین میانگین(۴/۴) و ایجاد برای کسب و اشتراک دانش دارای کمترین میانگین(01/3)است(آذرگون و فهیم نیا،1391).

نوردین (2011)به بررسی روابط هوش هیجانی ، تعهد سازمان‌یافته و رهبری رفتاری در برانگیختن آمادگی سازمان‌یافته برای تغییر پرداخته و جمعاً 169 نفر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه فناوری ما را (UiTM) در این بررسی شرکت کرده‌اند. آن‌ها بر اساس مرحله و نمونه‌برداری گروهی از دانشگاه‌های اصلی و شعب آن‌ها در سراسر مالزی انتخاب‌شده‌اند.یافته‌ها نشان می‌دهند که 1/44% ناسازگاری در آمادگی برای تغییر، توسط هوش هیجانی ، تعهد سازمان‌یافته و رهبری رفتاری انجام‌شده تشریح شده است. این بررسی بر اساس چهارچوب ادراکی بوده است که بخشی از مدل سازگار شده مرکب از پیشرفت سازمان‌یافته و تغییر نظریه است و سه مدل مفهومی(TCM)تعهد سازمان‌یافته توسط مییر و آلن(1991، 1997) به وجود آمده است. آمادگی سازمان‌یافته برای تغییر پرسشنامه‌های سازگار شده کارنال(1995) با اصلاح اهداف مطالعه مطابق شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که کار در رابطه با رفتارها(یعنی هوش هیجانی ، تعهد سازمان‌یافته و اجراشده و رهبری رفتاری تغییر شکل یافته) مثبت بوده و تا حدودی با آمادگی سازمان‌یافته برای تغییر مرتبط است در کل تعهد سازمان‌یافته، هوش هیجانی و رهبری رفتاری اجراشده به طور مثبتی در ارتباط با آمادگی سازمان‌یافته برای تغییر در سطح ویژه 0.05 یافت شده است. این عدد نشان می‌دهد که آمادگی سازمان‌یافته برای تغییر می‌تواند در موقعیت‌هایی رخ دهد که (الف) کارمندان قادر به استفاده از هوش هیجانی خود برای کمک به ایجاد آمادگی برای تغییر باشند،(ب)رابطه بین کارمندان و تعهد سازمان‌یافته وجود داشته باشد و(پ) شیوه رهبری اجراشده پاداش احتمالی را برای وقتی که کارمندان فعالیت داشته باشند، فراهم کند( Nordin,2011).

آواشسی وگوپتا(2011) مطالعه‌ای برای ارزیابی درک کارکنان از سازمان خود در گرایش به سمت یادگیری در شرکت‌های تولیدی و خدماتی با بهره‌گیری از ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده انجام دادند.در این پژوهش 235 مدیران اجرایی مشغول به کار در منطقه سرمایه‌های ملی شرکت کردند تجزیه و تحلیل رگرسیون با کمک ایویز 5 به منظور بررسی تفاوت بین ابعاد سازمان یادگیرنده را در هر دو بخش تولیدی و خدماتی، استفاده شد. نتایج نشان‌دهنده تأثیر قابل‌توجهی از ابعاد سطح ساختاری در قوانین مالی شرکت و عملکرد دانش سازمان‌های مورد مطالعه بود. به زعم آنان ادبیات گذشته بیانگر این بود که شیوه‌های سازمان یادگیرنده بین بخش‌های تولید و خدمات متفاوت است.درحالی‌که ، در این مطالعه هیچ تفاوتی بین بخش‌های تولید و خدمات در زمینه یک سازمان یادگیرنده مشاهده نگردید و شیوه‌های سازمان یادگیرنده برای هر دو بخش مهم هستند.با بررسی گسترده آنان نتیجه گرفتند که ابعاد ساختاری تأثیر بیشتری نسبت به ابعاد سطح افراد در متغیرهای مورد نظر در این بخش (هند)دارند( ,2011 Gupta & Awasthy).

ولدی(2009) تحقیقی را باهدف بررسی رابطه میان یادگیری سازمان و انتقال آموزش به صورت استراتژی هایی برای یادگیری و مدیریت دانش انجام داد تا بهبودهایی را در عملکردها ایجاد کرده و یا به حفظ مزایای رقابتی بپردازد. اهمیت آن بر سازمان یادگیرنده و انتقال آموزش به عنوان عامل‌های اصلی برای بهبود عملکرد و افزایش مزایای رقابتی ، تلقی شده است و این زمینه‌ها بیشتر باید مورد تاکید قرار گیرند. هر رابطه‌ای میان سازمان یادگیرنده و انتقال آموزش می‌تواند منتهی به بهبود عملکرد و افزایش مزایا گردد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا رقابت را در رقابت‌های جهانی حفظ کرده و محیط‌ها را به طور ثابت می‌تواند تغییر دهد و می‌تواند شرایط اقتصادی را در صورت بی‌ثباتی مورد بررسی قرار دهد.و نتیجه‌گیری می‌کند رابطه‌ای میان سازمان یادگیرنده و انتقال آموزش وجود دارد.و رابطه مثبت میان یادگیری سازمان و انتقال آموزش مطرح کرده وبیان می‌دارد که سازمان یادگیرنده ، احتمالاً تأثیر عملکردی بر انتقال آموزش دارد((Weldy,2009.

ولدی وگیلز(2010)تحقیقی برای بررسی ادراکات مدیران، سرپرستان، وکارکنان از سازمان های مختلف مربوط به ابعاد هفت گانه سازمان یادگیرنده، و دو بعد دانش و عملکرد مالی انجام دادند. دراین پژوهش 143نفرازچهارسازمان متفاوت ازسطوح مختلف سازمان انتخاب با استفاده ازپرسشنامه ابعادسازمان یادگیرنده (DLOQ) مارسیک وواتکینز به اندازه گيري و مقايسه ابعاد یادگیری پرداخته ونتیجه گرفتند که ابعادسازمان یادگیرنده اثرات قابل توجهی برعملکرد دانشی ومالی داشته وتفاوت معناداری درتمام سطوح سازمان بین دو بعدارتباط بامحیط وایجادسامانه کسب واشتراک وجود داردهمچنین نتایج بررسی ابعادعملکرد نشان دادکه مدیران ارشد ازنظر عملکرد دانشی ومالی از سر پرستان وکارکنان بالاتر هستند(2010Weldy & Gillis,).

آلس و همکاران (2012) با بررسی آمادگی برای تغییر در هتل‌های ترکیه به این نتیجه رسیدند که درک آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی مهم است، آمادگی نگرش است که باید به عنوان یک پیش‌بینی کننده رفتارهای کارمند واقعی و به عنوان شاخص موفقیت آینده سازمان در نظر گرفته شود. هدف از این مقاله بررسی ارتباط بین عوامل آمادگی برای تغییر نگرش نسبت به تغییرات و یادگیری سازمانی در هتل‌های ترکیه بود. 5000 کارکنان هتل از 40 هتل با سه و چهار ستاره، که جای خالی بزرگ گردشگری را تشکیل می‌دهند در ترکیه، در مطالعه وارد شدند. هتل‌ها از مقاصد مختلف در سراسر ترکیه انتخاب شد. حدود 3500 نفر از کارکنان فرم های نظرسنجی ارائه شد که1560نفر پذیرفته و از آن1267 پرسشنامه بازگشت .مطالعه تجربی نشان داد که در مورد پیش‌بینی تغییر، دو مقیاس رضایت شخصی و دانش تقریباً نیمی از سازمان یادگیرنده در صنعت هتل ترکیه می‌باشند. مدیران، افراد قرارداد دائم و پاسخ‌دهندگان علاقه‌مند و حرفه‌ای ، احساس رضایت بیشتر و آگاهی بهتری در مورد تغییرات و تشخیص مقیاسی برای یادگیری در سطح بالاتر دارند پاسخ‌دهندگان زن دانش بهتر در مورد تغییرات داشتند(et al,2012 Alas)

الف) منابع فارسی:

احمدی، غلامعلی؛ نریمانی زمان آبادی(1388).دانش ونگرش ومهارتهای مورد نیازمدیران سازمان در مدیریت تغییر»، سازمان نو، (8)،55-50.

آراسته، حمیدرضا، عنایتی،ترانه (1388)بررسی وضعیت دانشگاه های آزاداسلامی براساس ویژگی های سازمان های یادگیرنده ،آموزش عالي ايران زمستان 1388; 2(3 (پياپي 7)):47-65.

آرگون،مریم،فهیم نیا،فاطمه( 1391) انطباق سازمان اسناد وکتابخانه ملی باابعادسازمان یادگیرنده ازدیدگاه کتابداران مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات - شماره 91 صص از 68 -83

اسفیجانی،اعظم؛بختیار نصرآبادي ، حسینعلی ؛ بختیار نصرآبادي، محمد (1391). بررسی ویژگیهاي سازمان یادگیرنده با تمرکز بر زیرنظامهاي مدیریت دانش و فناوري فصلنامه پژوهش و برنامه ریزي در آموزش عالی، شماره 66 ،1391، صص 99-119.

آصفی،احمدعلی؛حمیدی،مهرزاد؛ جلالی فراهانی،مجید؛ دقهان قهفرخی، امین. ( 1388).بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و ادارخ کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ً. مدیریت ورزشی،( 3)، 26-5.

اعرابی، سیدمحمد، صادقی، داود؛ افجه، سیدعلی اکبر؛ محمدی، تیمور. ( 1388). ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگی سازی استراتژی‌های تغییر سازمانی. مدرس علوم انساني- پژوهشهاي مديريت در ايران دوره14 ، شماره3، پاييز.

اورك، جهانبخش؛ درویش پور، عیسی. ( 1388 ). راهکارهای موثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی ً. علوم تربیتی، 2( 8)، 167-149 .

ایران زاده،سلیمان ، امینی، موسی (1391).ارزیابی الگوي سازمان یادگیرنده براي شرکت توزیع نیروي برق آذربایجان غربی فراسوي مدیریت – شماره 21 – تابستان 1391 صص 23-46.

بهروزي ،محمد؛فرخ نژاد،خدانظر؛اميراحمدي، طاهره(1388). بررسی عامل های مؤثربرتمایل اعضای سازمان های فرهنگی- آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی سال دوم - شماره سوم –صص19-36.

بیک زاد، جعفر؛فردی آذر،علی رضا؛فتحی بنابی،رقیه(1389). بررسی عوامل سازمانی موثربریادگیری سازمانی منطقه 8عملیات انتقال گاز.مديريت و منابع انساني در صنعت نفت ،پاييز 1389; 4(12):33-64.

پاک نژاد، احمد؛کارگر، غلام علي؛هنری، حبيب (1390). رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برایی تغییردرسازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهشکده تربیت بدنی) زمستان 1390 شماره 12،صص149-168.

تقی زاده، هوشنگ ، سلطانی فسقندیس ،غلامرضا (1389). ارزیابی می زان یادگیرنده بودن سازمان با استفاده از سیستم خبره فازي علمی پژوهشی مدیریت فردا سال9 شماره 25.

جعفرپور، محمود. ( 1389).مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (مطالعه در سازمان نظامی). 1( 4)، 56-41 .

جمالزاده ، محمد ،رهگذر ، حسن پناهي،ايران (1390). مقایسه دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی ناحیه 3 شیراز در ویژگیهای سازمان یادگیرنده فصلنامه علمي– پژوهشي رهيافتي نو در مديريت آموزشي، سال دوم، شماره 4،پياپي 8 ، زمستان 1390 صص115-131.

جمال‌زاده ، محمد، غلامي ، يونس، سيف ،محمد حسن (1388). بررسي رابطه هوش سازماني و يادگيري سازماني در بين كاركنان و اعضاي هيات علمي منطقه يك دانشگاه آزاد اسلامي و ارائه الگويي جهت ارتقاء يادگيري سازماني ،فصل نامه رهبري و مديريت آموزشي /سال سوم / شماره دوم.

جمالزاده،محمد ، رهگذر، حسن ، علوي، فاطمه (1390). بررسي دانشگاه آزاد اسلامي واحد شيراز از لحاظ سازمان يادگيرنده از ديدگاه اعضاي هيأت علمي. فصلنامه ي رهيافتي نو در مديريت آموزشي/ سال دوم، شماره ي 5، بهار صص71-94.

حافظ نيا، محمدرضا ( 1380 ). مقدمه اي بر روش تحقيق در علوم انسان ي،تهران:سازمان مطالعه وتدوين كتب علوم انساني دانشگاهها(سمت).

حمدي ،کريم (1389). ارزيابي واحدهاي دانشگاه آزاد اسلامي بر اساس ويژگيهاي سازمانهاي يادگيرنده و ارايه راهبردهايي براي بهبود آن، مجله مديريت فرهنگي سال چهارم/ شماره دهم.

خاچیان، آلیس؛ منوچهری، هومان؛ پازارگادی، مهرنوش؛ اکبر زاده باغبان، علیرضا (1390).چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده های پرستاری و مامایی: مطالعه ای کیفی. مجله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات)، 18 ( 1 )، 88-79 .

خاكي،غلامرضا(1389 ).روش تحقيق با رويكردي به پايان نامه نويسي،چاپ هشتم ،انتشارات بازتاب.

درودي ،هما(1390). يك مطالعه تطبيقي در مروري بر عوامل زمينه ساز يك سازمان دانش - محور در چند سازمان رسانه اي (راديو – تلويزيوني) كارآمد در چند كشور مختلف و مقايسه آن با سازمان صدا و سيماي جمهوري اسلامي ايران ، مطالعات رسانه اي بهار 1390; 6(12):19-45.

دعایی ،حبیب اله؛ دهقانی سانیج، جلال (1389)تحلیل شکاف استراتژیک ابعاد مدیریت دانش مطالعات مدیریت راهبردي شماره 1 بهار1389 ص ص47-68.

دفت،ريچارد ال( 1381) . تئوري و طراحي سازمان ، ترجمه علي پارسائيان و محمد اعرابي، تهران : انتشارات دفتر پژوهشهاي فرهنگي.

رئیسی،پرستو (1388) .مروري بر متدولوژي ساخت‌يافته مديريت تغيير در سازمان‌های امروزي، همایش منطقه ای طراحی (مهندسی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحدآستارا.

رابينز،استيفن پي(1387). تئوري سازمان: ساختار، طراحي، كاربردها، ترجمه الواني، سيد مهدي، دانايي فرد، حسن، تهران، انتشارات صفار.

راشد، اكرم،زارعپور نصيرآبادي، فضل الله (1391).تبيين تفاوت درجة تحقق ابعاد سازمان يادگيرنده بين فدراسيون هاي ورز شهاي تيمی وفدراسيون هاي ورزش هاي انفرادي در ايران مديريت ورزشي \_ زمستان 1391 شمارة 15 - ص ص : 51 – 67.

رحمان سرشت، حسين(1386). تئوريهاي سازمان و مديريت از تجددگرايي تا پساتجددگرايي( دوران تجدد گرايي، مدرنيزم ). جلد اول تهران،انتشارات دوران.

رحمان سرشت،حسین ، سیمار اصل ،نسترن (1387).مطالعه شکاف هاي دانشی : پژوهشی در مرکز پژوهش وفناوري پتروشیمی تهران ،فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سوم، شماره 10 ، تابستان ، ص 37-67.

رحیم زادگان، زهرا؛ شعبانی ورکی، بختیار؛ مرتضوی، سعید( 1388). میدان وابستگی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد و مدیریت تغییر در نظام آموزش عالی ً. مجله علمی پژوهشی اصول بهداشت روانی، 11( 3)، 247-239 .

رسته مقدم،عباس پور (1390). طراحى مدل مفهومی یکپارچه سازمان یادگیرنده فصلنامه رهيافتي نو در مديريت آموزشي ، سال دوم، شماره (4)پياپي (8) صص 21-54.

رضايي منش، بهروز، نوربخش، مهدي (1388). عوامل موثر بر ايجاد سازمان يادگيرنده. فصلنامه مطالعات مديريت صنعتي شماره- 13 صص 123-146.

رنگریز، حسن ،موسوی مرادی (1389). رفتارشهروندسازمانی و آمادگی پذیرش تحول سازمانی دزصنعت بانکداری علوم رفتاري بهار 1389; 2(3):65-96.

زارع محمد آبادي، حسین ،رجایی پور، سعید، جمشیدیان، مهدي ، مولوي، حسین (1388). بررسی میزان کاربست مؤلفه هاي دانشگاه یاددهنده از نظر اعضاي هیئت علمی دانشگاه ها مطالعات تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی مشهد دوره دهم، شماره 3.

زالي، محمدرضا(1385). توسعه عناصر پنجگانه يادگيري سازماني، انتشارات دانشگاه تهران.

زاهدی، شمس السادات؛ مرتضوی، لیلا. ( 1389)، تأثیر عوامل زمینه‌ای تغییر بر تعهد به تغییر در فرآیند خصوصی سازی در سازمان‌ها. مجله دانش و توسعه (علمی – پژوهشی)، 17( 34 ) .

زمرديان، اصغر ( 1388 ). مديريت تحول،استراتژيها ، كاربرد و الگوهاي نوين، تهران، نشرسازمان مديريت صنعتي، چاپ پنجم.

سبحاني نژاد، مهدي، شهايي، بهنام ،يوزباشي،عليرضا (1385). سازمان يادگيرنده: مباني نظري، الگوي پژوهش و سنجش، تهران، نشر يسطرون.

ستاری قهفرخی،مهدی ابزاری،مهدی(1391)ايجاد سازمان يادگيرنده بر اساس مدل ماركوارت در دانشگاه علوم پزشكي شهركرد مجله دانشكده پيراپزشكي دانشگاه علوم پزشكي تهران (پياورد سلامت) دوره 6 شماره 4 مهر و آبان 1391-صص264-274

ستاری، صدرالدین ،نامور، یوسف ،رضایی زارچی، رضا (1390)بررسی کاربست ویژگی های سازمان یادگیرنده دردانشگاه آزاداسلامی واحداردبیل براساس مدل ویک ولئونروانشناسی تربیتی تابستان 1390;سال 2،شماره2 (پیاپی 6)):65-75.

سکاران، اوما ( 1388). روش هاي تحقیق در مدیریت .ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازي،انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیرت و برنامه ریزي ، چاپ ششم ، تهران.

سنگه، پیتر (1386). پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده مترجمان حافظ کمال هدایت؛ محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران،چاپ هفتم.

شاهين ، شعله ،فخيمي آذر، سيروس (1390). بررسي روابط بين زير سيستم مديريت دانش و مؤلفههاي هوش سازماني در سازمان يادگيرنده فراسوي مديريت –سال پنجم- شماره 19 – زمستان 1390صص 211-234.

شریعتمداری،مهدی ،توانگر،علی(1390) بررسی رابطه ابعادسازمان یادگیرنده وخلاقیت مدیران متوسطه استان سمنان فصلنامه رهبری ومدیریت آموزشی،سال5 شماره1 ،بهار1390صص 77-93

شریفی ،اصغراسلامیه،فاطمه(1387)بررسی رابطه ي ميان يادگيري سازماني و بكارگيري فناوري هاي ارتباطات و اطلاعات در دانشگاه آزاد اسلامي واحد گرمسار فصلنامه رهيافتي نو در مديريت آموزشي ، سال اول ، شماره دوم ، زمستان 87

شهلایی،اصرخیراندیش،مهدی(1389)ارزیابی می زان آمادگی سازمانهاي فعال در صنعت هوانوردي براي تبدیل آنها به سازمان یادگیرنده نشریه علمی - پژوهشی مهندسی هوانوردي سال دوازدهم، شماره دوم، پاییز 89

صادقيان ،رحمت اله،يعقوبي، نورمحمد،اعزازي ،محمد اسماعيل (1391). بررسي رابطه فراموشي سازماني هدفمند و چابكي سازماني پژوهشهاي مديريت عمومي سال پنجم، شماره هفدهم، پاييز 1391 صص 103-120.

صالحی، محمد؛ فلاح، وحید؛ قصابی، زهرا( 1389). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت تغییر .پژوهش تحقیقات مدیریت آموزشی، 5، 105-116 .

طباطبایی، شهناز؛ حسینیان، سیمین؛ امینی فرد، فاطمه؛ بهرنگي، فرهنگ(1388). مدیریت تغییر رویکردی بر طراحی جامع سازمان، همایش منطقه ای طراحی (مهندسی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحدآستارا.

عباسی عنايت، حجازی يوسف(1389). نقش رهبری، فرهنگ و يادگيری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده های کشاورزی ايران (ايجاد دانشکده کشاورزی يادگيرنده). فصلنامه پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي. 16 (2) :61-79.

عسگری محمدهادی، توکليان فرحناز، طالقانی محمد. بررسی رابطه بين کاربست مؤلفه‌های سازمان يادگيرنده و کيفيت زندگی کاری اعضای هيئت علمی دانشگاهها. فصلنامه پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي. 1391; شماره 64 - 18 (2) :45-60

عسگری،محمد رضا (1385). سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، پژوهشهای مدیریت راهبردی بهار - شماره 37،صص 197-207.

عطافر،علی ،بهرامی سامانی،مژگان(1388 )میزان استفاده ازمولفه های سازمان یادگیرنده دردانشگاه های دولتی وآزاداسلامی شهرکردآموزش عالي ايران تابستان 1388; 2(1):161-179.

علامه، سید محسن، مقدمی، مهدی (1389). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی سال دهم، شماره ی 1( پیاپی 38 ).

علی احمدي، علیرضا، احمدي، سید علی اکبر ، حاتمی ناغانی ،فریبا (1389). ارتباط یادگیري سازمانی با توانمند سازي کارکنان صندوقهاي بازنشستگی کارکنان صنعت نفت ایران ،نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا/ سال نهم / شماره 25 .

عنایتی، ترانه (1387). بررسی میزان یادگیرنده بودن واحدهاي دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه . فصلنامه پژوهشنامه تربیتی، 17،41-65.

فدائی، غلامرضا؛ ناخدا، مریم. (1389).طراحی مدل مدیریت تغییر در کتابخانه های دانشگاهی ایران : مطالعه دلفیً. تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی، 16( 3)، 145-168 .

فرازجا، مهدی؛ خادمی، محسن (1390). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی، فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، (4) 69-49.

فهیم نیا،موسی خانی،آذرگون(1390). بررسي ارتباط بين ابعاد سازمان يادگيرنده با فرسودگي شغلي -مطالعه موردي: سازمان اسناد و كتابخانه ملي جمهوري اسلامي ايران نشريه تحقيقات كتابداري و اطلاع رساني ، دانشگاهي، سال چهل و پنجم، شماره 56 تابستان 1390 ، ص 13-34.

فيضي، طاهره ، قطريفي ،ليلا (1389).ارتباط مديريت دانش و مؤلفه هاي آن با ابعاد سازمان يادگيرنده در دانشگاه آزاد اسلامي واحد علوم و تحقيقات تهران فصلنامه مدیریت دولتی سال اول/ پيش شماره اول/تابستان ۱۳۸۹صص184-154.

قرباني زاده، وجه الله (1387). يادگيري سازماني و سازمان يادگيرنده با نگرشي بر مديريت دانش. تهران.انتشارات بازتاب.

قرباني زاده، وجه الله و مشبكي، اصغر (1385). طراحي الگويي براي تعيين سطح يادگيرندگي سازمان‌ها شركتهاي قطعه سازي خودرو فصلنامه مدرس علوم انساني دوره10شماره 4صص 169-209.

قربانی زاده،وجه اله(1388). ساخت واعتباریابی مقیاسی برای سنجش ویژگی های سازمان یادگیرنده پژوهش هاي مديريت در ايران (مدرس علوم انساني)تابستان 1388; دوره 13(شماره2 (پياپي 61)):209-238.

قره داغی، سالار (1389). پایانامه کارشناسی ارشد، « بررسی رابطه رفتار شهروندي با کیفیت خدمات » دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

قلي پور، آرين ؛ سیاوشی،زهره (1390). بررسی اثر یادگیری سازمانی بر کاهش نارضایتی مشتریان ؛چشم‌انداز مدیریت بازرگانی ،سال دهم، شماره 8، پیاپی41.

قهرمانی، محمد(1389). سازمان یادگیرنده، برایند نیم قرن تحولات سازمانی. مجله مدیریت و توسعه، شماره 9، تابستان، صفحات 75-86.

کرد ناییج، اسدا...؛ طاهری، فاطمه؛ نیاکان لاهیجی، نازیلا ( 1389). ماهیت هولوگرافیکی تحول در سازمان‌های عصر اطلاعات.مدیریت فرهنگ‌سازمانی، 8 ( 20 )، 86-63 .

کشتیبان، یاسر؛ صبحیه، محمدحسین؛ احمدی، سیدبدرالدین؛ (1388). بررسي مديريت تغيير در سازمان براي مديريت پروژه هاي، مجموعه مقالات پوستری نخستین کنفرانس ملی مدیریت تحول.

گودرزوند چگيني،مهرداد (1386). رويكردي مفهومي به مديريت تحول در سازمان، انتشارات وارسته، رشت.

لگزیان، محمد؛ ملک‌زاده، غلامرضا. ( 1389). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ( 4)، 118-110 .

مارکوارت، مايکل جي. (۱۳۸۵).ايجاد سازمان يادگيرنده: توسعه عناصرپنج گانه يادگيري سازماني. ترجمه دکتر محمد زالي. چاپ اول. تهران:دانشگاه تهران.

محمدي الياسي، قنبر (1384).تأملي بر پيوند نظري نظريه هاي بنگاه کارآفرين و سازمان يادگيرنده دانش مديريت شماره ٧٠ پاييز ١٣84.

ملكي آوارسين،صادق، قلنجي تبريزي، نير(1389). مقايسه مؤلفه هاي سازمان يادگيرنده در مدارس راهنمايي دخترانه نمونه، غيرانتفاعي و دولتي شهر تبريزدر سال تحصيلي 88-89 ، فصل نامه رهبري و مديريت آموزشي /سال چهارم / شماره دوم/ تابستان 1389 صص147-164.

منتظرالفرج ،راضيه، ملكي، محمدرضا، طبيبي ،سيدجمال الدين، نجف بيگي، رضا(1390).الگوي استقرار سازمان يادگيرنده براي بيمارستان هاي عمومي ايران. مديريت اطلاعات سلامت ؛8(8):1063-1072.

میر سپاسی، ناصر؛ قهرمانی، مسعود. (1387). ضرورت انطباق رویکرد تغییر بنیادین (اجرای کلات و مبتنی بر نگرش سیستمی) به برنامه‌ی تحول در نظام اداری کشور برای بهبود و ارتقاء قابلیت و توانمندی دولت تهران : واحد علوم و تحقیقات. مجله پژوهش‌های مدیریت، (88) .

میر کمالی، سید محمد؛ زینلی، حسین (1388). طراحی الگوی مناسب تغییر سازمانی در دانشگاه‌های جامع دولتی از طریق تحلیل عامل‌ها ً. مجله علوم تربیتی (علوم تربیتی و روانشناسی)، 5( 3 )، 139-164 .

میر کمالی، سید محمد؛زاهدی ،سکینه(1391).بررسی نقش تبیین کنندگی مدل تغییر سازمانی بورک –لیتوین برعملکرد سازمانی ،مطالعه موردی دانشگاه الزهرا.(9)صص31-53.

میراسماعیلی،الهام(1386)بررسی ومقایسه مدیریت دانش ویادگیری سازمانی درمدارس هوشمند وعادی شهرتهران انديشه هاي تازه در علوم تربيتي بهار 1386; سال2( شماره 2 (مسلسل 6)):149-169.

نادی، محمدعلي،سجادیان، ايلناز(1389).بررسي ساختار عاملي، روايي، اعتبار و هنجاريابي مقياس ابعاد سازمان يادگيرنده درعلوم تربيتي زمستان 1389; 3(12):121-142.

ناظم، فتاح، مطلبي، آزاده (1390). ارايه الگوي ساختاري سرمايه فكري براساس يادگيري سازماني در دانشگاه شهيد بهشتي فصلنامه ي رهيافتي نو در مديريت آموزشي/ سال دوم، شماره ي 5، بهار 1390 –صص29-50.

نجف بيگي، رضا ، درودي، هما(1388).ارائه الگوي سازمان يادگيرنده در سازمان صدا و سيماي جمهوري اسلامي ايران مجله مديريت فرهنگي سال سوم / شماره ششم / زمستان

نژادایرانی ،سیدعباس زاده،اصغری(1389). بررسی وضعیت ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی فراسوي مديريت زمستان 1389; سال4(شماره 15):115-143.

هادوی نژاد، مصطفی؛ خائف الهی، احمد علی؛ علیزاده ثانی، محسن( 1388). سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر ً. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی پرتال جامع علوم انسانی. 4( 16)، 137-119.

هنري، حبيب، افشاري، مصطفي، كارگر، غلامعلي(1391). بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP . مدیریت ورزشی تابستان 1391 شماره 13 صص 115- 135.

هویدا، رضا؛ سیادت، سید علی و شائمی برزکی، علی. ( 1385 ). بررسی رابطه مؤلفه هاي سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاههاي استان اصفهان . مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان شماره 2. ص 119.

يوسفي، علي رضا ، ذهبيون، شهلا(1389). سازمان يادگيرنده را هكاري براي ارتقاي كيفي نظام سلامت مجله ايراني آموزش در علوم پزشكي (ويژه نامه توسعه آموزش) / زمستان 1389؛10(5):1033-1044.

ب)منابع انگلیسی:

Agaoglu, E. (2006), “The reflection of the learning organization concept to school of education”, Turkish Online Journal of Distance Education, 7 (1), Article. 12.

Aggestam, Lena, (2006). Learning Organization or Knowledge Management – Which Came First, The Chicken or The Egg?, Vol 35, No 3A, pp 295 - 302.

Aksu, A. A., Ozdemir, B. (2005), “Individual learning and organization culture in learning organizations”, Managerial Auditing Journal, 20 (4): 422-441.

Alas, R., Vadi, M., Demirer, H., & Bilgin, N. (2012). Readiness to change at Turkish hotel industry. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 62, 615-619.‏

Albalas, A; Wortmann, H. (2011) , “Managing large engineering changes”, International Journal of Operations, 32(11) , 1252-1280.

Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. Technovation, 28(6), 315-326.

approach", Journal of Organizational Change Management, Vol. 25 Iss: 1 pp. 143 - 162

Awasthy, R., & Gupta, R. K. (2011). Is learning orientation in manufacturing and service firms different in India?. Learning Organization, The, 18(5), 392-408.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. Journal of knowledge management, 5(1), 68-75.‏

Bhatt, G. D., & Zaveri, J. (2002). The enabling role of decision support systems in organizational learning. Decision Support Systems, 32(3), 297-309.

Bowen, G. L., Rose, R. A., & Ware, W. B. (2006). The reliability and validity of the School Success Profile Learning Organization measure. Evaluation and Program Planning, 29(1), 97-104.

Bull, M; Brown, T. (2010) “Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies”, Facilities, 30(3/4) , 135-151.

Chao Hong, Jon & Ling Kue, Chia (1999) “Knowledge Management in the Learning Organization “the Leadership and Organization Development Journal, Volume20. Number4, PP 207-215

Cole, M. S., Harris, S., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. Leadership & Organization Development Journal , 27 (5), 352–367.

Conger j. A. , and kanungo,R. N (1988)." the empowerment process." Academy of management. Management Journal, 15, 53-61

Demers. Debora L(2009)."The relationship between perception of learning organization characteristics and firm performance.". A Dissertation in Workforce Education and Development. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy

Franco, M., & Haase, H. (2009). Entrepreneurship: an organisational learning approach. Journal of Small Business and Enterprise Development, 16(4), 628-641.‏

Fuchs, S. (2010) , “The impact of manager and top mamagement identification on the relationship between perceived organizational justice and change – oriented behavkior” Leadership & Organization, 32(6) , 555-583.

Garavan,T (2000), The Learning Organization: A Review and Evaluation , Emeralad Full Text, Article, vol.6, No.1

Garcia Morales. V., Lorens Montes. F.J. Verdu Jover, A.J. (2007).“Influence of personal mastery organizational performance through organizational learning and innovation in large firm and SMEs”. Technovation,Vol.27, PP: 547-568.

García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. Technovation, 27(9), 547-568.‏

Giesecke, Joan; McNell, Beth (2004). "Transitioning to the learning organization". Library Trends, 53(1): 54-67.

Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. Learning Organization, The, 10(4), 216-227.

Gonçalves, J. M., & Gonçalves, R. P. D. S. (2012). Overcoming Resistance to Changes in Information Technology Organizations. Procedia Technology, 5, 293-301.‏

Gorelick, C. (2005). Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner. Learning Organization, The, 12(4), 383-388.

Gruidl, John & Hustedde, Ronald. ( 2003 ). Evaluation of Capacity- Building Programs: A Learning Organization Approach. Journal of Extension ,vol. 41, #. 5, October 2003 [ online ] <http://www.joe.org/joe/2003october/a1.shtml>

Heathfield, M. Susan.( 2000 ). Make Learning Matter: Become a Learning Organization. Newsletter of Human Resources . [ online ] [http://www.humanresources.about.com/od/educationgeneral/a/learning\_or g.htm](http://www.humanresources.about.com/od/educationgeneral/a/learning_or%20g.htm)

Hendrickson ,s.,& Gray,E,J.(2012) Legitimizing Resistance to Organizational Change: A Social Work Social Justice Perspective. International Journal of Humanities and Social Science,2(5),50-59

Hodkinson, P. (2006). Towards universities as learning organizations. The learning organization, 5, 228-238.

James, C. R. (2003). Designing learning organizations. Organizational Dynamics, 32(1), 46-61.‏

Jaw, B. S. and Liu, W. (2003), Promoting organizational learning and selfrenewal in Taiwanese company: the role of HRM; Human Resource Management 42 (3), pp: 223–241.

Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. Journal of Business Research, 58(6), 715-725

Jiang, Y., Qiang, F., & Li, C. (2010, November). Management of Organizational Forgetting in Construction of Organizational Absorptive Capacity. In E-Product E-Service and E-Entertainment (ICEEE), 2010 International Conference on (pp. 1-6). IEEE.

Jiang, Yun and Fu qiang.(2010).Management of organizational forgetting in constraction of organizational absorptive capacity, E-product E-service and E-Entertainment(ICEEE), ISBN. 9781424471591, pp.1-6.

Joana R.C. Kuntz, Jorge F.S. Gomes, (2012),"Transformational change in organisations: a self-regulation approach", Journal of Organizational Change Management, Vol. 25 Iss: 1 pp. 143 - 162

Kotter's 1996 change model", Journal of Management Development, Vol. 31 Iss: 8 pp. 764 – 782

Kuntz, J.R.C; Gomes, J.F.S. (2012) , “Transformational change in organizations: a self – regulation approach” Journal of Organizational Change management, 25(1) , 143-162.

Landoli, Luca; Guiseppe, Zollo (2007), “Organisational cognition and building systems for the learning organization”, UMI proquest digital dissertation full citation & abstract, p. 324.

Lattuch, F; Young, S. (2010) , “Younge professionals perceptions toward organizational change” Leadership & Organization Development Journal, 32(6) , 605-627.

Lin ,Hsienyi(2004).a study of learning organization and faculty development in higher education. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy With a Major in Education In the College of Graduate Studies .University of Idaho

Logie, l; Piacentini, M; Eadie, D. (2012), “Using qualitative methodologies to underastand behavior change” Qualitative Market: An International Journal, 15(1) 70-86.

Lunenburg, F. C. (2010). Forces for and resistance to organizational change. In National Forum of educational administration and supervision journal (Vol. 27, No. 4).

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. (2005). Readiness for Organizational Change.‏ Available at: http://works.bepress.com/susan\_madsen/33

Marquardt, M.J (1996), "Building the learning organisation", New York: Mcgraw-hill.

Marques, J. (2007). Personal and Organisational Learning: The Path to Advancement-Management Services. Enfield, 51(2), 32

Marrewijk, A, V; Veenswij, marcel. (2010) , “Organizing reflexivity in designed change: the ethnoventionist approach” Journal of Organizational Change management, 23(3) , 212-229.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value on an organization’s learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. Advances in Developing Human Resources , 5 (2), 132–151.

Mishra , bijaya ; Bhaskar , A.udy . (٢٠١٠)'' Empowerment : A Necessary Attribute A Learning Organization? '' Organizations and Markets in emerging economies , vol no ٢ (٢)

Molleman, E., & Broekhuis, M. (2001). Sociotechnical systems: towards an organizational learning approach. Journal of Engineering and Technology Management, 18(3), 271-294.‏

Nevis, E. C. , Dibella, A. J. ,Gould, J. M.. (1996), Understanding learning organizations, Sloan Management Review, Vol. 36 No. 2, pp. 73-85.

Nordin, Norshidah ,(2011), The Influence of Emotional intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution, Social and Behavioral Sciences 29 129 – 138

Ortenblad, Anders, (1998) “On Differences between Organizational Learning and Organization” The Learning Organization, Volume8. Number3, PP 125-133

Pearse, N.J. (2010) , “Towards a social capital theory of resistance to change” , Journal of Advances in Management Research, 7(2) ,163-175.

Peccei, R; Giangreco, A. (2011) , “The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change” Personnel Reviwe, 40(2) , 185-204.

Peter Franklin Myra Hodgkinson, Jim Stewart, (1998) "Towards universities as learning organisations ", Learning Organization, The, Vol. 5 Iss: 5, pp.228 - 238

Raelin, J.A .(2012) , “Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in Participatory organizational change” Journal of Organizational Change management. 25(1) , 7-23.

Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. Leadership & organization development Journal, 25(2), 161-179.‏

Robey, D.; Boudreau, M.C. & Rose, G.M. (2000). Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. Accounting, Management and Information Technologies, 10(2), 125-155

Rouzbahani, M. T., Khazai, M., Farah, E. N., & Nasr, S. M. (2013). The Relationship between Learning Organization and Organizational Readiness for Change According to Seven Dimensions of Learning Organization. Journal of Basic and Applied Scientific Research., 3(5)631-636, 2013

Ryan, A; Mitchell, I .K; Daskou, S, (2012). “An interaction and networks approach to developing sustainable organizations” Journal of Organizational Change management, 25(4) , 578-594.

Sereshkeh, S. K., & Amirnejad, S.(2013). The Relationship between Organizational Learning and Readiness for Change in the Staffs of Physical Education Offices. Annals of Applied Sport Science 1(1): 19 – 22‏

Shah, N. (2010) , “A study of the relationship between organizational justice and employee readiness for change” Journal of EnterpriseInformation management, 24(3) , 224-236.

Shah, N; Sarwar Shah, S.G. (2010) , “Relationships between employee readiness for organizational change, supervisor and peer relations and demography” Journal of Enterprise Information Management. 23(5) , 640-652.

Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. Library Management , 26 (6/7), 408-412.

Somerville, M., McConnell, A. (2004), Applying the learning organization concept in a resource squeezed service organization, Journal of workplace, Vol.8, No.4, pp. 141-152.

Stensaker, I.G & Meyer, C.B, (2012) “Change Experience and employee reactions: developing capabilities for chande” Personnel Review, 41(1) , 106-124.

Steven H. Appelbaum, Sally Habashy, Jean-Luc Malo, Hisham Shafiq, (2012),"Back to the future: revisiting

Stokes, p & Harris, P. (2012) , “Micro – moments, choice and responsibility in sustainable organizational change and transformation”Journal of Organizational Change management, 25(4) , 595-611.

Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 5, 1794-1798.

TODNEM BY ,RUNE(2005), Organisational Change Management: A Critical Review; Journal of Change Management,5(4), 369–380

Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. Learning Organization, The Learning Organization,, 16(1), 58-68.‏

Teresa G. Weldy, William E. Gillis, (2010),"The learning organization: variations at different organizational levels", The Learning Organization, Vol. 17 Iss: 5 pp. 455 - 470

Yukl, Gary (2009), Leading organizational learning: Reflections on theory and Research; The leadership Quarterly 20, pp: 49-53

1. - Moilanen [↑](#footnote-ref-1)
2. - Dodgson [↑](#footnote-ref-2)
3. - Garvin [↑](#footnote-ref-3)
4. - Dixon [↑](#footnote-ref-4)
5. - Confessore [↑](#footnote-ref-5)
6. - Nonaka and Takeuchi [↑](#footnote-ref-6)
7. - Zack [↑](#footnote-ref-7)
8. - personal mastery [↑](#footnote-ref-8)
9. - mental models [↑](#footnote-ref-9)
10. - shared vision [↑](#footnote-ref-10)
11. -Team Learning [↑](#footnote-ref-11)
12. - Systems Thinking [↑](#footnote-ref-12)
13. - Goh [↑](#footnote-ref-13)
14. -PDCA: Plan, Do, Check, Act [↑](#footnote-ref-14)
15. - Bennett & O'Brien [↑](#footnote-ref-15)
16. - American Society of Training and Development (ASTD( [↑](#footnote-ref-16)
17. - Kaplan & Norton [↑](#footnote-ref-17)
18. - Adaptive [↑](#footnote-ref-18)
19. -Transactional [↑](#footnote-ref-19)
20. - Transformationa [↑](#footnote-ref-20)
21. -Daft [↑](#footnote-ref-21)
22. - Mumford [↑](#footnote-ref-22)
23. - Ortenblad [↑](#footnote-ref-23)
24. - Watkins & Marsick [↑](#footnote-ref-24)
25. -Create continuous learning opportunities [↑](#footnote-ref-25)
26. -Promote inquiry and dialogue [↑](#footnote-ref-26)
27. -Encourage collaboration and team learning [↑](#footnote-ref-27)
28. -Create systems to capture and share learning [↑](#footnote-ref-28)
29. -Empower people toward a collective vision [↑](#footnote-ref-29)
30. -Connect the organization to its environment [↑](#footnote-ref-30)
31. -Provide strategic leadership for learning [↑](#footnote-ref-31)
32. -Stan Davis [↑](#footnote-ref-32)
33. - Joe.Power and Di.waddell [↑](#footnote-ref-33)