

## تعریف و یادگیری تفکیک مفهومی، یادگیری سازمانی و اصطلاحات سازمان‌های یادگیرنده

فاطمه زهرا ساوی<sup>۱</sup>، سعید شه بخش<sup>۲</sup>، پریوش خجسته فر<sup>۳</sup> و علی سلطانی شیرازی<sup>۴</sup>

۱. دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه کارابوک ترکیه

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه کارابوک ترکیه

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه کارابوک ترکیه

۴. دکترای مدیریت کسب و کار، دانشگاه کارابوک ترکیه

### چکیده

زمانی که در دوران عصر اطلاعات زندگی می‌کنیم، یکی از عوامل رقابتی اصلی برای شرکت‌ها، پدیده‌ی اطلاعات و یادگیری است. سطح اطلاعاتی شرکت‌ها با یادگیری شکل می‌گیرد. یادگیری، یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده در این زمینه مفاهیم مهمی برای شرکت‌ها محسوب می‌شوند. در این مطالعه، هدف ما تعریف چهارچوب جهت مرور متون مرتبط با این اصطلاحات میباشد.

کلمات کلیدی: یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان‌های یادگیرنده

## ۱. یادگیری

## ۱.۱. مفهوم یادگیری

مفهوم یادگیری از زمان خلقت بشر تا به امروز وجود داشته است. می‌توان انسان را که دارای توانایی یادگیری و یک موجود یادگیرنده است، از دیگر موجودات با این ویژگی برتر متمایز کرد (Akbaba, 2012: 2). محققان مفهوم یادگیری را به گونه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند. موریس آن را به عنوان فرآیندی توصیف کرد که منجر به تغییری نسبتاً دائمی در رفتار، یا رفتار بالقوه، از طریق تجربیات یا تکرارها می‌شود. یادگیری فرآیند کسب رفتارهای جدید یا تغییر رفتارهای قدیمی به دلیل تعامل با محیط است که به سطح بلوغ فرد بستگی دارد. بر اساس تعاریف به دست آمده، یادگیری یک فرآیند است و نتیجه رفتاری است که ناشی از تکرار و تجربه است. استمرار لازمه یادگیری است (Morris, 2002).

## ۱.۲. سطح‌های یادگیری

سه سطح یادگیری که هر کدام ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند عبارتند از:

یادگیری فردی: تفاوت بین شرکت‌های موفق و معمولی در میزان قابلیت و سرعت یادگیری شرکت‌های موفق است. شرکت‌ها تنها با استفاده از افرادی که منابع اطلاعات هستند، می‌توانند این تفاوت را به دست آورند. از آنجا که سازمان‌ها از افراد تشکیل شده‌اند، موفقیت سازمان‌ها نیز از طریق افراد خواهد بود. بدون یادگیری فردی، یادگیری نه به صورت تیمی و نه بصورت سازمانی ممکن نیست. یادگیری فردی به تنهایی برای یادگیری سازمانی کافی نیست (Tolgay, 2010: 3).  
به دلیل شرایط فعلی و به لطف فناوری پیشرفته، پیش بینیه‌ها آسانتر و همچنین افراد با روشهای ساده تری به اطلاعات دسترسی دارند. این امر موجب تغییرات در نگرش‌ها و رفتارها می‌شود.

یادگیری گروهی: سازمان‌هایی که سعی در مقابله با مسائل پیچیده‌تر دارند، کشف کرده‌اند که توانایی‌های تیم و گروه خود را نیز باید توسعه دهند. گروه‌ها باید قادر به تفکر، تولید و یادگیری مؤثر باشند. از گروه‌هایی که برای هدف خاصی به صورت کوتاه مدت تشکیل شده‌اند تا گروه‌هایی که به طور بلندمدت با هم کار می‌کنند، هر واحد باید برای مسائل سازمانی گرد هم آید. (Marquardt, 2002: 41)

در یادگیری گروهی به منظور موفقیت باید اعضای گروه هم‌زمان تجربیات مثبت و منفی خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. گروه‌ها با تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده، تولید دانش جدید، اتخاذ اقدامات نوآورانه، همکاری و یادگیری از همدیگر را یاد می‌گیرند. آنها می‌توانند با انتقال دانش و تجربیات گذشته‌شان و ارتباط درون گروهی و درون سازمان، به طور موثرتر یاد بگیرند (Marquardt, 2002: 41).

یادگیری سریع‌تر و جامع‌تر اتفاق می‌افتد اگر گروه‌ها برای مشارکت خود در سازمان پاداش بگیرند. یادگیری در سطح گروه نیاز به تمرین و ممارست دارد (Marquardt, 2002: 42). افزایش شایستگی‌ها درون گروه می‌تواند با توسعه استعدادها سطح گروه و کسب مهارت‌های جدید حاصل شود. اعضای سازمان به گروه‌ها، و گروه‌ها به سازمان، انتقال دانش و اطلاعات را فراهم می‌کنند. انتقال اطلاعات برای افراد در سازمان به گروه‌ها و برای گروه‌ها به سطح سازمانی فراهم می‌شود.

یادگیری سازمانی: افزایش بهره‌وری در سطح سازمان نشان‌دهنده‌ی رشد پایدار و پیوسته است. تفاوت بین یادگیری سازمانی در سطح گروهی و یادگیری فردی با دو ایده اساسی توضیح داده شده است. اول، گفته می‌شود که یادگیری سازمانی می‌تواند با دیدگاه‌های مشترک، دانش، و مدل‌های فکری افراد درون سازمان رخ دهد. ثانیاً، اشاره شده است که یادگیری سازمانی می‌تواند با استفاده از تجربیات گذشته و درک سازمان ایجاد شود (Marquardt, 2002: 43).

اگرچه سبک‌های یادگیری در میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها ممکن است مشابه به نظر برسند، اما مجموع یادگیری افراد و گروه‌ها معادل یادگیری سازمانی نیست. به منظور نشان دادن فرق بین یادگیری فردی و گروهی با یادگیری سازمانی، می‌توان سازمان را با یک تیم ورزشی یا یک ارکستر مقایسه کرد. تنزل موفقیت یک تیم ورزشی یا درجه عملکرد موسیقایی به مجموع دستاوردهای افراد کار درستی نیست. موفقیت در اینجا موفقیتی است که از هماهنگی بین افراد به وجود می‌آید. (Marquardt, 2002: 43).

## ۱.۳. انواع یادگیری

مارکوارت سه نوع مختلف از فرایند یادگیری سازمانی را بررسی کرده است. اگرچه آن‌ها با یکدیگر متفاوت هستند، اما یکدیگر را تکمیل می‌کنند.

**یادگیری از گذشته:** در این روش، ارزیابی عملکردهای گذشته و استفاده از آنها در فرآیند یادگیری جدید مطرح است. این روش برای یادگیری در هر سطحی اعم از فردی، گروهی و یا سازمانی قابل اجرا است. فعالیت‌های آینده می‌توانند با در نظر گرفتن اشتباهات گذشته تغییر یابند یا اقدامات مناسبی اتخاذ شوند.

**یادگیری شهودی:** یادگیری شهودی، که نیاز به خلاقیت بیشتری دارد، پیش بینی کننده است. این یک روش یادگیری ایده آل است زمانی که بخواهید اشتباهاتی را که ممکن است از قبل رخ دهد به حداقل برسانید.

**یادگیری تجربی:** یادگیری تجربی بر اساس تجربه کردن و کار کردن بر روی مسائل واقعی استوار است. با این روش یادگیری، می‌توان به یادگیری محکم‌تر و پایدارتر دست یافت. یادگیری تجربی بیان می‌کند که تجربه‌های به دست آمده در شرایط دشوار می‌تواند بسیار موثرتر باشد و این امر به افراد یا سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که سریعتر به تغییرات واکنش نشان دهند (Marquardt, 2002: 45).

یادگیری عملی، یا به عبارتی دیگر یادگیری تجربی، با انجام واقعیت‌ها و مواجهه با چالش‌ها، پروژه‌ها و وظایف ممکن است انجام شود. کار کردن بر روی یک مسئله مهم و واقعی باعث افزایش یادگیری و دانش خواهد شد. همین را می‌توان برای پروژه‌ها نیز گفت. این موضوع برای پروژه‌ها نیز صدق می‌کند. سازمان‌ها ممکن است با مسائل مختلفی روبرو شوند. مسائلی مانند تنوع سازمانی، پیاده‌سازی یا تطبیق سیستم‌های اطلاعاتی، افزایش فروش و تغییرات مدیریتی می‌توانند موضوعاتی باشند که در چارچوب یادگیری فعال مورد ارزیابی قرار گیرند و به افزایش یادگیری سازمانی کمک کنند. (Marquardt, 2002: 45).

#### ۱.۴. عناصر اساسی یادگیری سازمانی

فرآیند تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده شامل چندین مرحله است. با این حال، چیزی دقیق و مشخص در مورد اینکه این مراحل باید دقیقاً چه باشند وجود ندارد. نقش‌ها و اصول کارکنان در سازمان به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی در تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده تأثیرگذار هستند. عناصر انسانی، سازمانی، دانش و فناوری برای ایجاد یادگیری ضروری می‌باشند. این عناصر به طور پویا با یکدیگر در ارتباط هستند و در مسیر تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده یکدیگر را تکمیل می‌کنند. در صورتی که هر یک از این عناصر ضعیف باشند، بقیه نیز در معرض خطر قرار می‌گیرند.

**عناصر انسانی:** کارکنان، مدیران، رهبران، مشتریان، تامین‌کنندگان، شرکای تجاری و همه افراد در زنجیره ارتباطی سازمان، عنصر انسانی اساسی برای سازمان‌های یادگیرنده را تشکیل می‌دهند. هر یک از این گروه‌ها برای سازمان‌های یادگیرنده بسیار حائز اهمیت هستند. رهبران و مدیران باید نقش مربی را بر عهده بگیرند و مسئولیت افزایش فرصت‌های یادگیری را بپذیرند. کارکنان باید برای یادگیری مشتاق باشند و بر اساس توانایی‌های خود، برنامه شغلی ایجاد کنند، ریسک بپذیرند و با مسائل روبرو شده و سعی کنند آن‌ها را حل کنند. مشتریان باید در تعیین نیازها کمک کنند. شرکا باید با به اشتراک گذاشتن مهارت‌ها و دانش خود سود ببرند (Marquardt, 2002: 46).

**عناصر سازمانی:** سازمان یک زیر سیستم است که باید امکان وقوع یادگیری سازمانی را فراهم کند. جایی که سازمان وجود ندارد، امکان یادگیری سازمانی وجود نخواهد داشت. از طرفی، عنصر سازمانی شامل چهار زیرعناصر اصلی است (Marquardt, 2002: 46). عناصر اصلی که عنصر اساسی سازمان را تشکیل می‌دهند، شامل چشم انداز، فرهنگ، استراتژی و زیرساخت‌ها هستند.

این چشم انداز نقطه مطلوب شرکت‌ها، امیدها و اهداف اولیه آنها را پوشش می‌دهد. فرهنگ یادگیری سازمانی از دیدگاهی پشتیبانی می‌کند که دائماً بهبود می‌یابد. اولین و مهمترین مفهوم برای تمرکز بر راه تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، چشم انداز است. اگر چشم‌انداز نتواند یک سازمان را که می‌خواهد یک سازمان یادگیرنده باشد توصیف کند، هر گامی که در ادامه برداشته می‌شود، ناکام خواهد ماند.

فرهنگ، ارزش‌ها، روش‌ها، و عادت‌های عملی سازمان را نشان می‌دهد. موفقیت سازمانی را می‌توان با یادگیری مستمر برای سازمان‌های یادگیرنده به دست آورد بطوریکه یادگیری مستمر به فرهنگ سازمان‌ها تبدیل شود. به این ترتیب هر فرد در موسسه به عنوان بخشی از این فرهنگ عمل خواهد کرد. افراد جدید که به سازمان ملحق می‌شوند نیز به راحتی می‌توانند با این فرهنگ سازمانی سازگار شوند.

استراتژی عبارت است از برنامه‌های عملیاتی، سیاست‌ها، تاکتیک‌ها و گام‌هایی که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای خود ایجاد می‌کنند. در یک سازمان یادگیرنده، استراتژی‌ها در کنار یادگیری سازمانی یک عنصر مهم برای شناسایی نیازهای یادگیری و دستیابی به اهداف مورد نیاز است. موقعیت استراتژیک ظرفیت یادگیری سازمان را تعیین می‌کند. استراتژی اهداف و فعالیت‌های لازم برای اجرای سیاستها را مشخص می‌کند. استراتژی، قابلیت فهم محیط سازمان را تقویت می‌کند (Tolgay, 2010: 42).

زیرساخت عنصری است که بخش‌ها، سطوح سلسله‌مراتبی و واحدهای فرعی موسسه را به هم متصل می‌کند. سازمان یادگیرنده در زیرساختی شفاف و عاری از سطوح و کاربردهای بوروکراتیک قرار دارد. به این ترتیب جریان ارتباط و همکاری تسهیل شده و ابتکار عمل افراد افزایش یافته است.

**عنصر اطلاعات:** مدیریت دانش ایجاد شده و به دست آمده در سازمان با عنصر اطلاعات مرتبط است. این عنصر شامل فرآیندهایی مانند به دست آوردن، بازآفرینی، تجزیه و تحلیل، ذخیره‌سازی، انتقال، اعمال و انتشار اطلاعات است. مفهوم مدیریت اطلاعات، قلب ایجاد یک سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهد. سازمان‌های یادگیرنده موفق، مدیریت اطلاعات را به طور سیستماتیک و فناورانه ارائه می‌دهند. زیرساخت مدیریت دانش با اجرای موفقیت‌آمیز مراحل اکتساب، ایجاد، ذخیره‌سازی، تجزیه و تحلیل، انتقال و انتشار و کاربرد ایجاد خواهد شد (Marquardt, 2002: 48).

سود جمع‌آوری اطلاعات یا داده‌های موجود از داخل یا خارج سازمان است. ایجاد اطلاعات جدید می‌تواند با فرآیندهای تحقیق و نوآوری دقیق صورت گیرد.

ذخیره‌سازی؛ اطلاعات ارزشمند سازمان به صورت سیستماتیک در محیط الکترونیکی ذخیره می‌شود تا کارکنان سازمان به راحتی به آن دسترسی داشته باشند.

تجزیه و تحلیل؛ سازمان‌ها برای تفسیر و بازسازی اطلاعات موجود خود، فرآیندهای مختلفی را انجام می‌دهند. مفهوم استخراج داده‌ها (Data Mining) در این راستا ایجاد شده است.

انتقال و انتشار؛ انتشار یا انتقال اطلاعات در سازمان به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه با کمک فناوری یا ارتباطات شخصی است. اجرا؛ استفاده از اطلاعات توسط افراد داخل سازمان است. پس از شکل‌گیری، تجزیه و تحلیل، ذخیره‌سازی و کاربرد دانش، هدف اصلی اجرای دانش است. در آخرین حلقه از این فرآیند مستمر، با تمرین اطلاعات، اطلاعات جدید آشکار می‌شود. این به عنوان یک چرخه مداوم تکرار می‌شود (Marquardt, 2002: 48).

**عنصر فناوری:** ابزارهای فناوری که برای انتقال و گسترش اطلاعات و همچنین حمایت از فرآیند یادگیری لازم است، این عنصر را تشکیل می‌دهند. ابزارهای الکترونیکی مانند شبیه‌سازی‌های پیشرفته، کنفرانس‌های الکترونیکی و سیستم‌های الکترونیکی جهت تسهیل همکاری و روش‌های فناوری جهت ایجاد اطلاعات جدید و مورد نیاز برای یادگیری نیز در این عنصر جای دارند (Marquardt, 2002: 49).

مدیریت اطلاعات و افزایش یادگیری، دو زیرعنصر اصلی مبحث فناوری را تشکیل می‌دهند. مدیریت اطلاعات به کمک فناوری‌های مبتنی بر کامپیوتر، شامل جمع‌آوری، کدگذاری، ذخیره‌سازی و گسترش اطلاعات داخل و خارج از سازمان، و انتقال آن می‌باشد. افزایش یادگیری شامل استفاده از آموزش‌های چندرسانه‌ای بر پایه ویدئو، صدا و کامپیوتر برای افزایش دانش و مهارت‌ها است.

## ۲. یادگیری در سازمان‌ها چیست؟

۲.۱. تعریف یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی را می توان به عنوان فرآیند بهبود توانایی های یادگیری و تجارب سازمان ها تعریف کرد. . در یادگیری سازمانی، یادگیری گروهی ضروری است. در مدل آموزشی جامعه صنعتی، یادگیری با کار فردی بوده و اما در مدل آموزشی جامعه اطلاعاتی، جای خود را به یادگیری با کار تیمی داده است (Aytaç, 2000: 75). برای ایجاد و تقویت قدرت رقابتی کسب و کارها در یک سیستم اقتصادی مبتنی بر اطلاعات، اهمیت بخشیدن به یادگیری سازمانی، ظهور و بهره برداری بیشتر از اطلاعات و استفاده بهینه از آن بسیار حیاتی است. (Akgün, 2009:73). یادگیری سازمانی مفهومی است که نه تنها در طیف گسترده ای از زمینه ها از جمله تئوری سازمانی، اقتصاد صنعتی، تجارت، مدیریت، کیفیت و نوآوری استفاده می شود، بلکه مورد توجه چندین رویکرد علمی نیز است.

بارزترین ویژگی های یادگیری سازمانی، ارائه روش های جدید تفکر برای حل مسائل پیچیده است (Arat, 1998: 23). یادگیری سازمانی در جنبه های مختلف یک خط توسعه ای را نشان می دهد. در نوع یادگیری سازمانی که Senge طرفداران است، فرآیند انطباق و تداوم زندگی نقطه کانونی است. موفقیت این سازمان ها در عمل، به توانایی افزایش ظرفیت یادگیری آنها مرتبط است (Çelik, 1997).

۲.۲. اهداف یادگیری سازمانی

سازمان ها می توانند از چهار دسته هدف عمومی، خاص، اقتصادی و اجتماعی برخوردار باشند. این اهداف عبارتند از (Genç, 2004: 69-70):

**هدف های عمومی:** برای کسب سود در بلندمدت، الزامات مسئولیت اجتماعی را با تولید خدمات اجتماعی برآورده کنید و با حفاظت از موجودیت بنگاه اقتصادی، آن را توسعه دهید.

**هدف های خاص:** تلاش برای ارتقای سطح مادی و معنوی کارکنان، دادن بهترین دستمزد به آنها، ارائه کالاها و خدمات با کیفیت و مطابق با انتظارات مشتریان، بی تفاوت نبودن نسبت به درخواست ها و شکایات مشتریان و داشتن بهترین تصویری که می توان از دیدگاه آنها ایجاد کرد

**هدف های اقتصادی:** کسب سود، بهره برداری کامل از ظرفیت، دستیابی به بهره وری کلی از عوامل فیزیکی و انسانی، دستیابی به بیشترین سهم در بازار، ورود به بازارهای جدید حفظ کسب و کار در مسیری که بتواند با نوآوری ها با پیروی از تغییر، تا کسب و کار را در محیطی که در آن فعالیت می کند مؤثرتر کند تا زمینه را گسترش دهد.

**هدف های اجتماعی:** انجام فعالیت هایی که از توسعه فرهنگی و اجتماعی در محیطی که کالاها و خدمات ارائه می شوند حمایت کند، اتخاذ سیاست هایی برای حمایت از مصرف کننده و کمک به حفاظت از محیط طبیعی، فرهنگی و تاریخی.

۲.۳. فواید یادگیری سازمانی

به طور کلی، یادگیری سازمانی با فعال کردن هوش معمولی، افزایش توانایی نوآوری از طریق اتحاد نیروی کار، و ایجاد یک محیط قابل دسترس، کمک های قابل توجهی به سازمان می کند.

مزایایی که سازمان های یادگیرنده به کارکنان ارائه می دهند می تواند به شرح زیر باشد (Töremen, 2001: 2):

- کارکنان یک سازمان یادگیرنده از زندگی خود رضایت بیشتری دارند.
- سازمان های یادگیرنده به کارمندان امید می دهند که همه چیز بهتر خواهد شد.
- سازمان های یادگیرنده فضای مناسبی برای تفکر مولد ارائه می دهند.
- سازمان های یادگیرنده یک بستر امن برای پذیرش ریسک های مربوط به ایده های جدید فراهم می کنند.
- نظر هر فرد در سازمان یادگیرنده در نظر گرفته می شود.
- سازمان های یادگیرنده تفکر سیستمی را به نمایش می گذارند.

یادگیری سازمانی برای یک سازمان دارای مزایای زیر است (Keskin, 2007: 73):

- رقابتی و پیشروبودن در زمینه مربوطه.
- بالا بردن راندمان کاری و افزایش سود
- محیط کاری محرک و پویایی را فراهم کرده، روح محیط کاری را بهبود می‌بخشد
- افزایش هوش جمعی موسسه
- قرار گرفتن در بین سازمان های نمونه و تحسین برانگیز
- جلوگیری از اشتباهات و جلوگیری از تکرار آنها
- پتانسیل نهفته در کارکنان را شناسایی کرده و از هر آنچه که می‌توانند ارائه دهند بهره برد
- بهتر برآورده کردن خواسته‌های مشتریان
- توسعه کارکنان و حمایت از پیشرفت آنها
- اطمینان از اجرا و حفظ برنامه مدیریت کیفیت جامع.

#### ۲.۴. رویکردهای یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی موضوع بسیاری از مطالعات در سال های اخیر بوده است. در این مطالعات رویکردهایی برای یادگیری سازمانی ایجاد شده است.

رویکرد یادگیری سازمانی آرگریس: آرگریس و شون (۱۹۷۸) اولین کسانی بودند که به یادگیری سازمانی به عنوان موضوعی برای تحقیق و پژوهش پرداختند. آنها یادگیری سازمانی را فرآیندی برای کشف، آشکارسازی و رفع اشتباهات در نظر گرفتند. در عین حال بیان کردند که سازمان ها و افراد به طور همزمان یاد می‌گیرند (Akdeniz, 2003: 28). انواع یادگیری به دو شکل تک دوره و دو دوره تقسیم می‌شوند. در یادگیری تک دوره، اطلاعات به دست آمده برای اصلاح و حفظ سیستم‌های موجود استفاده می‌شود. در یادگیری تک دوره، جایی که رویکرد واقع بینانه مطرح است، دیدگاه سطحی است. یادگیری پس از انجام خطا رخ می‌دهد. یادگیری تک دوره در حل مسائلی که نیاز به سوال و جستجوی مبتنی بر فرضیات ندارند، موثر است. شناسایی خطاها و اتخاذ تدابیر اصلاحی لازم با اجرای تکنیک‌های حل مسئله موجود در سازمان امکان‌پذیر است. راه حل های موجود در شرایط غیرمنتظره کافی نخواهند بود. یادگیری دو دوره که بخش خلاق یا نوآورانه یادگیری سازمانی را تشکیل می‌دهد، مسائل را به شکل عمقی مورد بررسی قرار داده و علل خطاها را بررسی می‌کند. یادگیری دو چرخه عمیقاً به ساختار و هنجارهای سازمانی نگاه می‌کند. یادگیری دو دوره با بررسی فعالیت‌ها و نتایج، اعتبار واقعیت، ساختارها و تکنیک‌های موجود را بررسی و خطاها را شناسایی می‌کند (Arslantaş, 2006).

رویکرد هوپر به یادگیری سازمانی: طبق نظر هوپر (۱۹۹۱)، تمام مراحل مربوط به یادگیری سازمانی در واقع با حافظه سازمانی مرتبط است. مرحله اول یعنی مرحله یادگیری اطلاعات در واقع تحت تأثیر این حافظه قرار دارد. اطلاعات موجود در حافظه‌ای که قبلاً کسب شده است، بر اطلاعات جدیدی که قرار است کسب شود تأثیر می‌گذارد. همچنین، تصمیم‌های اتخاذ شده در مرحله گسترش نیز به اطلاعات موجود در حافظه برمی‌گردد، بنابراین این مرحله نیز تحت تأثیر حافظه قرار دارد. مرحله تفسیر به طور قابل توجهی تحت تأثیر نقشه‌های ذهنی است که در واقع بخشی از حافظه سازمانی هستند. هوپر (۱۹۹۱) تحلیل دانش را به عنوان تعیین ساختارهای نظر قبل از کشف دانش تفسیر کرد. (Töremen, 2001: 52)

رویکرد سنگه به یادگیری سازمانی: سنگه، به یادگیری از منظر رفتاری نگرینده و ادعا می‌کند که نتیجه یادگیری باید تغییراتی در رفتار باشد. به گفته وی، مفهوم یادگیری اغلب به عنوان "کسب دانش" درک می‌شود. به عنوان مثال، زمانی که افراد در یک سمینار شرکت می‌کنند، ممکن است بگویند که موضوع مورد بحث را "یاد گرفته اند". با این وجود، «یادگیری» این نیست. هیچ کس دوچرخه سواری، راه رفتن یا صحبت کردن را یاد نمی‌گیرد. برای یادگیری، اطلاعات باید به رفتار تبدیل شده و امکان انجام چیزی که قبلاً قابل انجام نبوده، فراهم شود. افراد با یادگیری، ظرفیت خلق و شرکت در فرآیند تولید زندگی را گسترش می‌دهند. یادگیری و عمل از یکدیگر جدا نمی‌شوند (Doğan, 2010: 29). قوانینی که سنگه در کتاب

"پنجمین رویکرد" به عنوان اصولی که رویکردهای سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهند، بیان می‌کند عبارتند از: تفکر سیستمی، چشم انداز مشترک، مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، یادگیری گروهی (Senge, 1996: 7):

۱. مشکلات امروز از "راه‌حل"های دیروز ناشی می‌شوند.
۲. هرچقدر فشار بیشتری بیاورید، سیستم به همان اندازه به عقب فشار داده می‌شود.
۳. رفتار، قبل از نتایج ناپسند، نتایج مطلوب را به وجود می‌آورد.
۴. یک مشکل اگر به آسانی حل شده باشد، به طور طبیعی ممکن است همان مشکل بوجود بیاید.
۵. درمان، ممکن است از بیماری بدتر باشد.
۶. گاهی اوقات، سرعت بیشتر، کندترین گام است.
۷. علت و معلول، در زمان و مکان با یکدیگر مرتبط نیستند.
۸. تغییرات کوچک ممکن است منجر به نتایج بزرگی شوند.
۹. می‌توان یک کیک را داشت و آن را خورد، اما نه به طور همزمان.
۱۰. با تقسیم کردن یک فیل، دو فیل کوچک به دست نمی‌آید.
۱۱. چیزی به نام سرزنش وجود ندارد.

رویکرد یادگیری سازمانی مارسیک و واتکینز: از دیدگاه واتکینز و مارسیک تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده ممکن است از طریق انجام هفت رشته از رویدادها یا اقداماتی که یکدیگر را تکمیل می‌کنند، ممکن باشد. این عوامل شامل ایجاد فرصت‌های یادگیری مداوم، ایجاد امکان پرس و جو و گفتگو، تشویق به همکاری و یادگیری گروهی، ایجاد سیستمی برای فرصت‌های یادگیری و به اشتراک گذاری، توانمندسازی کارکنان برای چشم انداز مشترک، در ارتباط بودن با محیط سازمان، و وجود رهبرانی که یادگیری را در سطوح شخصی، گروهی و سازمانی تشویق می‌کنند و به عنوان الگویی عمل می‌کنند (Doğan, 2010: 31).

#### ۲.۵. انواع یادگیری سازمانی

یادگیری، همانند زندگی موجودات، در دانش و رفتار سازمانی نیز تغییراتی را به وجود می‌آورد. این فرآیند تغییر، انواع مختلف دانش و رفتار را در ابعاد مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهد. به همین دلیل، فرآیند یادگیری می‌تواند در اشکال مختلفی طبقه‌بندی شود (پروست و بوخل، ۱۹۹۷). پذیرفته‌شده‌ترین نوع طبقه‌بندی، طبقه‌بندی سه‌گانه یادگیری تک دوره‌ای، دودوره‌ای، و ثانویه (یادگیری برای یادگیری) است. یادگیری تک دوره‌ای: یادگیری تک دوره‌ای، ناسازگاری‌های درون سازمانی و اشتباهات را بدون تغییر در سیاست‌ها و ارزش‌های فعلی شناسایی و اصلاح می‌کند (آرگریس، ۱۹۹۹: ۶۸). در یادگیری تک دوره‌ای، اعضای سازمان مشکلاتی را که در محیط خود ایجاد می‌شوند شناسایی می‌کنند، راهبردهای لازم برای حل آن‌ها را تدوین و اجرا می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان تنها با سازگاری با محیط خود برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده‌اش، تغییر رفتاری ایجاد می‌کند. در یادگیری تک دوره‌ای، اعضای سازمان با شناسایی و اصلاح خطاها در پاسخ به تغییرات محیطی عمل می‌کنند، اما ارزش‌ها و اصول فعلی سازمان را حفظ می‌کنند. این سطح از یادگیری هیچ‌گونه بازتاب یا پرسشگری را تشویق نمی‌کند یا به همراه نمی‌آورد. در یادگیری تک دوره‌ای، تمرکز بر روی حل مسائل فعلی است؛ اما در این فرآیند، عوامل یا رفتارهایی که مشکلات را ایجاد می‌کنند، مورد بررسی قرار نمی‌گیرد (Kalder, 1997: 25). در یادگیری تک دوره‌ای، مدل‌های ذهنی، استراتژی‌ها، ساختار و تصمیم‌گیری‌ها بسیار مؤثر هستند (Senge, 1996: 79). بنابراین، افراد می‌توانند به موفقیت‌های مهمی دست یابند که به لطف تصمیمات استراتژیک خود، جهان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از آنجایی که در این نوع یادگیری تغییری در مدل‌های ذهنی ایجاد نمی‌شود، این سیستم نمی‌تواند به افراد بیاموزد که دلیل اعمال خود را بفهمند.

یادگیری دوگانه محور: تصحیح اشتباهات با بررسی و زیر سوال بردن ارزش‌ها و خط مشی‌های سازمان، یادگیری دو چرخه را تشکیل می‌دهد. دو راه برای اصلاح خطا وجود دارد. یکی اصلاح رفتار است. برای این نوع اصلاح، یادگیری تک‌دوره‌ای کافی

است. دومین مورد تغییر برنامه، ساختار یا هنجارهای زیربنایی است. در این صورت، یادگیری دوگانه رخ می‌دهد. اگر رفتارها و اقدامات بدون تغییر برنامه یا هنجارهای اساسی تغییر یابند، اصلاح یا یادگیری انجام شده یا ناکارآمد خواهد بود یا به سرعت از بین خواهد رفت (Argyris, 1995). یادگیری دوگانه به تصحیح فرآیندهای موجود تمرکز نمی‌کند، بلکه بر تصحیح فرهنگ، سیاست‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و ساختار سازمان تمرکز دارد. یادگیری دوگانه به تغییر پایگاه دانش، تخصص‌ها و روال‌های سازمان می‌پردازد (Dodgson, 1993). به این ترتیب، نه تنها مسائل حل می‌شوند، بلکه عوامل مرتبط با مشکل نیز به طور گسترده مورد بررسی قرار می‌گیرند. (Argyris & Schön, 1978).

جدول ۱. مقایسه یادگیری تک سطحی و دو سطحی

|                | یادگیری سطح پایین   | یادگیری سطح بالا   |
|----------------|---|--|
| ویژگی‌های مشخص | <ul style="list-style-type: none"> <li>از طریق تکرار اتفاق می‌افتد.</li> <li>دارای روتین است.</li> <li>تجارت و قوانین موجود بررسی می‌شود.</li> <li>محیطی است که به خوبی درک شده است.</li> <li>در تمام سطوح سازمان رخ می‌دهد.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>در نتیجه میل به کشف و قدرت شهود رخ می‌دهد.</li> <li>خارج از روال است.</li> <li>ساختار متفاوت برای از بین بردن شکاف‌های کنترلی و قوانین تدوین شده است.</li> <li>محیطی با عدم قطعیت بالا وجود دارد.</li> <li>بیشتر در لایه بالایی رخ می‌دهد.</li> </ul> |
| اثرها          | <ul style="list-style-type: none"> <li>پیامدهای رفتاری</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>قدرت شهود، توانایی کشف و شکل‌گیری هوش جمعی</li> </ul>   |
| مثال‌ها        | <ul style="list-style-type: none"> <li>نهادینه سازی قوانین رسمی</li> <li>اصلاح سیستم‌های مدیریتی</li> <li>کسب مهارت حل مسئله</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>قوانین جدید مأموریت و هدایت</li> <li>توانایی ایجاد برنامه‌ریزی</li> <li>مهارت‌های تعریف مسئله</li> </ul>  |

منبع: Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, 4, s.803-813

یادگیری ثانویه (یادگیری برای یادگیری): توسعه توانایی یادگیری سازمان، ایده اصلی یادگیری ثانویه است. بنابراین می‌توان گفت که یادگیری ثانویه یک فرآیند است که نیازمند درک عمیق‌تری از سازمان‌ها است تا بفهمند چگونه یادگیری تک حلقه و یا یادگیری دو حلقه را انجام می‌دهند یا چگونه یادگیری را یاد می‌گیرند. (Probst & Büchel, 1997: 36) این قوانین و ارزش‌های سازمان هستند که در این نوع یادگیری مورد بحث و تغییر قرار می‌گیرند. آرگریس و شون (۱۹۷۸) چنین توضیح می‌دهند: "یک سازمان زمانی که یادگیری ثانویه انجام می‌دهد، اعضایش به نمونه‌های گذشته‌ی یادگیری سازمانی یا شکست‌ها در یادگیری فکر می‌کنند و آن‌ها را ریز سوال می‌برند. آن‌ها کشف می‌کنند که چه چیزی یادگیری را تسهیل میکند یا مانع آن می‌شود، استراتژی‌های جدید یادگیری را تأسیس و آنچه را تولید کرده‌اند، ارزیابی و کلیات آن را تعمیم می‌دهند. نتایج این فرآیند در دیدگاه و نقشه‌های ذهنی افراد کدگذاری می‌شود و در تمرینات یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد."

در جدول ۲، سطوح یادگیری سازمانی که توسط برخی از پژوهشگران مشخص شده است، آمده است.

جدول ۲. سطوح یادگیری سازمانی



| محقق                     | اولین نوع یادگیری    | دومین نوع یادگیری  | سومین نوع یادگیری     |
|--------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Cangelosi ve Dill (1965) | سازگاری              | -                  | -                     |
| March ve Olsen (1976)    | سازگاری              | -                  | -                     |
| Argyris ve Schön (1978)  | تک دوره ای           | دو دوره ای         | ثانوی                 |
| Duncan ve Weiss (1979)   | سازگاری              | -                  | -                     |
| Probst ve Büchel (1997)  | هماهنگ کننده         | بازسازی کننده      | دوره زمانی            |
| Senge (1990)             | هماهنگ کننده         | -                  | خلاق                  |
| Garrat (1990)            | چرخه یادگیری عملیاتی | چرخه یادگیری سیاست | چرخه یادگیری یک پارچه |
| Hedberg (1981)           | هماهنگ سازی          | تحول آفرین         | تغییردهنده            |
| Fiol ve Lyles (1985)     | سطح پایین            | سطح بالا           | -                     |
| Bateson (1981)           | یادگیری نوع اول      | -                  | یادگیری ثانویه        |

منبع: Probst ve Büchel, a.g.e.,s. 37

## ۲.۶. روند یادگیری سازمانی

فرآیند یادگیری سازمانی از طریق به دست آوردن، گسترش و تجزیه و تحلیل دانش و ایجاد حافظه سازمانی شکل می‌گیرد. ساختار، محیط و فناوری نیز این فرآیند را تقویت می‌کنند (Yavuz, 2000: 48).

**اکتساب دانش:** دانش، نیرویی است که انسان را به یادگیری ترغیب می‌کند. موفقیت در یادگیری به کسب اطلاعات لازم برای دستیابی به رفتار هدف مورد نظر وابسته است. در این مرحله، سازمان متوجه می‌شود که دانش موجود در شرایط فعلی ناکافی و ناقص است. به همین دلیل، به دنبال اطلاعاتی هستند تا کمبود اطلاعات را رفع کنند.

جمع آوری اطلاعات یک فرآیند دو مرحله ای است؛ ابتدا، مشخص شدن منابعی که اطلاعات از آنها به دست می‌آید، به عبارت دیگر راههای به دست آوردن داده ها و سپس ایجاد اطلاعات جدید، به معنای ر فرآیند لازم برای به دست آوردن داده های تازه (Başaran, 2000: 147). یک سازمان یادگیرنده تشخیص می دهد که دانش و منبع آن به طور جدایی ناپذیری به هم مرتبط هستند. یک سازمان یادگیرنده اطلاعات و منبع آن را با توجه به این آگاهی مدیریت می کند (Töremen, 2001: 157).

**انتشار دانش:** پس از جمع آوری دانش، مرحله انتشار آن انجام می شود. هم اطلاعات به دست آمده از محیط خارجی سازمان و هم اطلاعات ایجاد شده درون سازمان تنها در صورتی اهمیت پیدا می کنند که به سرعت و به دقت در داخل سازمان توزیع و پخش شوند. به اشتراک گذاری اطلاعات با کل سازمان منجر به افزایش اثربخشی ایده ها می شود. برای اینکه یادگیری چیزی بیش از یک پدیده محلی باشد، دانش باید با بیشترین سرعت و به بهترین شکل ممکن در سراسر سازمان منتشر شود. برای این کار می توان از مکانیسم های مختلفی استفاده کرد. اطلاعات می تواند از طریق گزارش های شفاهی و کتبی، برنامه های چرخش پرسنل، برنامه های آموزشی، بازدیدها و تورها، و برنامه های استاندارسازی منتشر شود. (Yazıcı, 2001: 133)

شرح و تفسیر اطلاعات: داده های منتشر شده نیاز به تجزیه و تحلیل و تفسیر دارد. منظور از تحلیل در اینجا، انتشار دانش در مناطق گسترده تر است. اطلاعات تحلیل شده، اطلاعات استاندارد نامیده می شود. کسب دانش به تنهایی کافی نیست. تنها کسب دانش ضروری نیست. برای اینکه دانش کسب شده مفید باشد، گیرنده باید اطلاعات را درک، تفسیر و تحلیل کند (Yazıcı, 2001: 124).

بیشترین یادگیری با گسترش و تنوع در تفسیرها همراه است. این به دلیل این است که برخی از تغییرات در سازمان، قدرت و پتانسیل رفتاری سازمان را تغییر می دهد. علاوه بر این، این امکان را فراهم می کند که تفاوت های تفسیری که توسط برخی واحدها ارائه می شود، توسط واحدهای دیگر درک شود و به یادگیری بیشتری منجر شود.

**ذخیره سازی و ارزیابی مجدد اطلاعات (حافظه سازمانی):** از منظر تجاری، دریافت و مرور مجدد اطلاعات بسیار اهمیت دارد. منظور از ارزیابی مجدد اطلاعات، قرار دادن اطلاعات به شکلی است که اطمینان حاصل شود که همه به آن دسترسی دارند. ارزیابی مجدد اطلاعات گامی ضروری در تعیین منابع اطلاعاتی شرکت و شناسایی داده های بی فایده است. ارزیابی مجدد دانش ضمن کار بمنظور کسب آن امری ضروری است. فناوری های دیگر علاوه بر نقشه های اطلاعاتی، از مرتب سازی و ذخیره سازی اطلاعات نیز پشتیبانی می کنند. این فناوری ها شامل پایگاه های داده آنلاین، سیستم های مدیریت محتوا، سیستم های مدیریت اسناد و انبارهای داده می شوند (Baytekin, 2008: 125).

یکی از عوامل موثر بر یادگیری سازمانی حافظه سازمانی است. حافظه سازمانی به عنوان مکانی تعریف می شود که شامل داده ها و تصاویر به صورت عددی، و همچنین تجربیات، رویدادهای بحرانی، داستان ها و مفاهیم استراتژیک به عنوان اطلاعات تشکیل شده است و برای استفاده در آینده ذخیره می شود (Töremen, 2001: 59). حافظه سازمانی نقش بسزایی در یادگیری سازمانی ایفا می کند. بزرگترین تغییر برای سازمان ها، مربوط به تحلیل داده ها و ایجاد یک حافظه سازمانی قابل دسترس و قابل استفاده است.

۷.۲. عناصر تسهیل کننده یادگیری سازمانی

سازمان هایی که از عوامل مورد نیاز برای تسهیل و تسریع یادگیری سازمانی استفاده می کنند، موفق می شوند. این عوامل شامل ساختار، محیط و فناوری هستند (Töremen, 2001: 61).

۱. ساختار: سازمان های یادگیرنده باید از ساختارهای مکانیکی دور شده و با ساختارهای انعطاف پذیر و طبیعی هماهنگ شوند.

۲. محیط: سازمان های یادگیرنده باید با محیط نوآورانه ای که در آن با رقابت مواجه هستند، سازگار شوند. رقابت، به سازمان ها امکان می دهد که عملکردهای خود را با عملکردهای دیگران مقایسه کنند و از این فعالیت، فرآیند یادگیری رخ می دهد.

۳. تکنولوژی: نتیجه تحقیقات در این زمینه نشان می دهد که فناوری تأثیر مثبتی بر یادگیری دارد. روش هایی مانند ارتباطات چندرسانه ای و یادگیری به کمک کامپیوتر برای آشکار کردن اطلاعات پنهان مفید هستند.

۸.۲. موانع یادگیری سازمانی

گروه های کاری، سیستم ها و ساختارهای سازمانی می توانند به یادگیری کمک کنند، همچنین ممکن است موانعی برای یادگیری سازمانی باشند (Yener, 1997: 21).

این عوامل عبارتند از:

**بروکراسی:** سازمان های بوروکراتیک پیچیده ترین ساختارها برای تغییر هستند. یادگیری مدیران را بسیار ناراحت می کند و نمی خواهند سیاست ها، قوانین و مفهوم شکل پذیری تغییر کنند. یک رهبر کارکنان را انگیزه می دهد و یک ساختار سازمانی انعطاف پذیر از یادگیری سازمانی پشتیبانی می کند.

**ارتباط ضعیف:** گفت و گوهای تلفنی، پیش داوری ها و رقابت های روزمره مانع ارتباط می شوند؛ بنابراین اعضای سازمان که نمی توانند حمایت اخلاقی لازم را دریافت کنند، به اطلاعات دسترسی پیدا نمی کنند.

**رهبری ضعیف:** رهبران سنتی، به ندرت در فعالیتهای یادگیری شرکت می کنند. آن ها متعهد به قوانین هستند و کارمندان را پشتیبانی نمی کنند. در عوض، نیاز به رهبرانی است که یادگیری را تشویق و تقویت می کنند.

**فقدان چشم انداز:** هنگامی که یک سازمان در ایجاد هدف مشترک، چشم انداز مشترک و درک تکمیل تلاش های یکدیگر شکست می خورد، منافع فردی بر چشم انداز تیم مقدم می شود و منجر به فقدان چشم انداز می شود.

**سلسله مراتب سخت:** اطلاعات را محدود می کند. از آنجاییکه اختیار تصمیم گیری با مدیریت است، مدیران برای حفظ وضعیت و جایگاه خود در مقابل تغییر مقاومت می کنند.

**حجم:** به طور کلی سازمان های کوچک بهتر و سریع تر یاد می گیرند. آن ها می توانند با منابع و کارکنان کمتر به اندازه کافی اطلاعات را کسب کنند. در سازمان های بزرگ، سنگینی در یادگیری و دریافت بازخورد به وجود می آید.

استفاده از منابع: برخی از سازمان‌ها نمی‌خواهند اطلاعات منتشر شوند، یا ممکن است ندانند چگونه این کار را انجام دهند. گاهی اوقات، کارکنان ممکن است علاقه‌ای به یادگیری نداشته باشند، حتی اگر بتوانند. این مشکل با انجام کارهای مشوق می‌تواند حل شود. به عنوان مثال، به جای گفتن "نمی‌دانستم"، تشویق می‌شود به گفتن "از اطلاعات به طرز نادرستی استفاده کردم، اما تلاش کردم". حتی برخی از مدیران می‌توانند با استفاده نادرست از اطلاعات، کارکنان را تشویق کنند تا آن را تکمیل کنند.

پیتر سنگه، موانع یادگیری در سازمان‌ها را به شرح زیر توضیح می‌دهد:

من همان هستم که موقعیتم نشان می‌دهد: وقتی افراد بر موقعیت خود در سازمان‌ها تمرکز می‌کنند، حس مسئولیت‌پذیری برای نتیجه کار با کسانی که در موقعیت‌های دیگر هستند را ندارند، اما مثبت‌ترین کاری که می‌توان انجام داد این است که فرض کنیم کسی کار را خراب کرده است. (Senge, 1996: 72-73)

**دشمن بیرون است:** وقتی اوضاع خراب می‌شود، تمایل به سرزنش دیگران وجود دارد. همیشه تلاش می‌شود یک عنصر خارجی برای رعایی از مسئولیت یافته و معمولاً در حال کشف یک دشمن خارجی هستیم. این ناتوانی در یادگیری، ما را از کشف قدرتی که می‌توانیم مسائلی که در خارج اتفاق می‌افتند را درون سازمان اعمال کنیم، منع می‌کند.

**توهم پذیرش مسئولیت:** این به معنای این است که ما باید مواجهه با مشکلات دشوار را بپذیریم، انتظار از دیگران برای انجام کارهایی که باید انجام دهیم، ترک کنیم و مسائل را بدون سرزنش دیگران حل کنیم.

**تمرکز بر رویدادها:** یکی از اصلی‌ترین تهدیدها برای بقای هم سازمان‌ها و هم جوامع نه از رویدادهای ناگهانی بلکه از فرآیندهای تدریجی به وجود می‌آید.

**سندرم قورباغه آب پز:** این وضعیت به سرعت سازمان‌ها در برابر تناسب با تدابیر برای بقا در مواجهه با شکست، یا بی‌حرکتی اشاره می‌کند.

**روبای یادگیری از تجربه:** تمرکز این درک، اعتقاد به تجربه در حل مشکلات است. با این حال، این شرایط یک ناتوانی دیگر را بیان می‌کند، زیرا ممکن نیست برای حل مشکلاتی که دیده یا پیش بینی نمی‌شوند، آماده باشیم.

**اسطوره تیم اجرایی:** این نقطه ضعف به عنوان اعتقاد کسانی تعریف می‌شود که توانایی‌های لازم را ندارند اما به عنوان مدیران سطح بالای سازمان، قادرند تصمیمات بحرانی را بگیرند و نوآوری‌ها را اجرا کنند. اگر رویدادهای کوتاه‌مدت اثرگذارترین عامل در افکار افراد باشد، یادگیری سازنده در یک سازمان ادامه نخواهد یافت. اگر به رویدادها تمرکز کنیم، بهترین کاری که می‌توانیم انجام دهیم، پیش‌بینی یک رویداد قبل از وقوع آن است.

**عدم توجه به فرایندهای تدریجی:** یادگیری برای دیدن فرآیندهای آرام و تدریجی نیازمند کاهش شدت فعالیت‌هایمان و توجه به آنچه نمایان و دشوار دیده می‌شود است.

### ۳. سازمان یادگیرنده چیست؟

۱،۳. سازمان یادگیرنده

مفهوم سازمان یادگیرنده به این معناست که سازمان از رویدادهایی که به طور مداوم تجربه می‌کند درس می‌گیرد و آن‌ها را در شرایط محیطی متغیر تطبیق می‌دهد، به طوری که بتواند کارکنان خود را نیز توسعه دهد. در نتیجه همه این‌ها، سازمان

یادگیرنده یک سازمان پویا است که به طور مداوم تغییر می‌کند، توسعه می‌یابد و خود را نوسازی می‌کند (Senge, 1996: 76-78)

به عبارت دیگر، این وضعیت نشان می‌دهد که سازمان زنده است: نفس می‌کشد و در حال زندگی است. پیتر سنگه سازمان‌های یادگیرنده را به عنوان "سازمان‌هایی که ظرفیت ایجاد نتایج مورد نظر را برای افراد گسترش می‌دهند، الگوهای فکری جدید و متحمل‌تری را پرورش می‌دهند، همکاری مشترک را ترویج می‌کنند و به افراد یاد می‌دهند که چگونه همیشه به طور مداوم یاد بگیرند" تعریف می‌کند. (Senge 1996: 76-78)

سازمان یادگیرنده یک مدل مدیریت نیست، بلکه یک دیدگاه یا فلسفه مدیریت جدید است برای توانمندی در محیطی با تغییرات مداوم و حفظ رقابت‌پذیری، هر سازمان نه تنها باید فرآیندها، ساختارها و سیستم‌های داخلی خود را مدیریت کند؛ بلکه باید بتواند تطبیق‌پذیری یا سازگاری خود را با تغییراتی که در خارج از سازمان رخ می‌دهد یاد بگیرد (Senge 1996: 79)

۲،۳. مراحل سازمان یادگیرنده

انباشت دانش در علم مدیریت نقش اساسی در ظهور سازمان‌های یادگیرنده ایفا می‌کند. مک گیل و اسلوکام (۱۹۹۳) در مطالعات خود، هنگام بررسی توسعه سازمان‌های یادگیرنده، همسو با علم مدیریت، برخی مشاهدات را ارائه دادند و توسعه سازمان‌های یادگیرنده را در چهار مرحله با نام‌های سازمان‌های آگاه، فهمیده، متفکر و یادگیرنده بررسی کردند. مرحله سازمان دانا

"سازمان‌های آگاه قدیمی‌ترین مدل‌های سازمانی هستند. در مرکز اثرات دانشمندان مدیریتی مانند فردریک تیلور، آنری فایول و ماکس وبر که نقش اساسی در شکل‌گیری سازمان‌های کلاسیک داشتند، ایده این بود که "در هر شرایط و مکان تنها یک راه بهتر وجود دارد".

انجام کار، مدیریت کارکنان و سازماندهی وظایف تنها با یک مسیر درست قابل انجام بود و این بعنوان بهترین مسیر تنها توسط مدیر قابل شناسایی بود. به همین دلیل، این گونه سازمان‌ها به عنوان "سازمان‌های آگاه" شناخته می‌شوند. این سازمان‌ها با کنترل بالا، توافقی که با زور ایجاد می‌شود، رفتارهای روزمره و ساختاری که از ریسک دوری می‌کند، تقریباً از یادگیری محروم هستند. همه چیز از تجربه تشکیل شده است و عنوان قدیمی "تنها راه" اکنون "راه سازمان" شده است. چنین سازمان‌هایی تنها در محیط‌هایی که انعطاف‌پذیری نیاز نیست موفق می‌شوند (Doğan. 2010: 23)

**مرحله سازمان فهمیده:** سازمان‌های آگاه به این مطلب پی برده‌اند که با گذشت زمان باید وظایف خود را به شیوه‌های مختلفی انجام دهند. به ویژه در دهه ۱۹۸۰، افزایش رقابت بین‌المللی، تغییرات درخواست‌های مصرف‌کنندگان و پیشرفت مداوم در فناوری، باعث شد که سازمان‌ها از جستجوی تنها راه ممکن به سمت جستجو در جهات مختلف سوق پیدا کنند. در دهه ۱۹۸۰، فرهنگ سازمانی به عنوان عامل اساسی در رهبری سازمان‌ها تبدیل شده است.

با فرهنگ سازمانی، درک بهتری نسبت به ارزشهای اساسی که سازمان با آنها شناخته می‌شود ایجاد شده است. فلسفه اصلی سازمان‌های فهمیده، "اطمینان حاصل کردن از درک و اجرای ارزش‌های سازمان توسط تمامی کارکنان" بوده است. در این سازمان‌ها، کارکنان در رفتارهای خود از فرهنگ سازمانی به عنوان راهنمای خود استفاده می‌کنند. اما، این سازمان‌ها تنها قادر به مقابله با تغییرات ناگهانی و غیرمنتظره هستند و تغییراتی که با ارزش‌های خود سازگار نیستند، در این سازمان‌ها. یادگیری ایجاد نمی‌کند. (Doğan. 2010: 24)

**مرحله سازمان متفکر:** سازمان‌های متفکر، سعی می‌کنند مشکلات را شناسایی کرده، راه‌حل‌های جدید ارائه دهند و با در نظر گرفتن مسائلی که در آینده ممکن است پیش بیاید، راه‌حل‌ها را از امروز پیش‌بینی و اجرا کنند. با این حال، سازمان‌های متفکری که تنها بر شناسایی و حل مشکلات متمرکز بودند، به تعیین عللی که باعث بروز مشکلات شده بودند توجهی نکردند و سعی در از بین بردن آن‌ها نداشتند. فلسفه اصلی سازمان‌های فکرکننده بر پایه دیدگاه "اگر خراب است، به سرعت تعمیر کن، اما بر روی علت فکر. نکن" است (Doğan. 2010: 25)

مرحله سازمان یادگیرنده: فلسفه اساسی سازمان‌های یادگیرنده این است که تا حد امکان از ذی‌نفعان بیاموزند. این نوع سازمان به دنبال راه‌هایی برای یادگیری در هر فرصتی است، به طوریکه مداوم با ذی‌نفعان خود ارتباط برقرار می‌کند و رابطه یادگیری با آنها را توسعه می‌دهد. مهمترین مسئولیت مدیر در یک سازمان یادگیرنده، ایجاد و حفظ فضای سازمانی است که یادگیری را تشویق می‌کند. مهمترین تفاوت سازمان‌های یادگیرنده نسبت به سازمان‌های آگاه، فهمیده و متفکر، در نحوه رویکردشان نسبت به ایجاد تغییرات است. در سازمان‌های یادگیرنده، تغییر به عنوان یک پدیده پیوسته در نظر گرفته می‌شود. در این

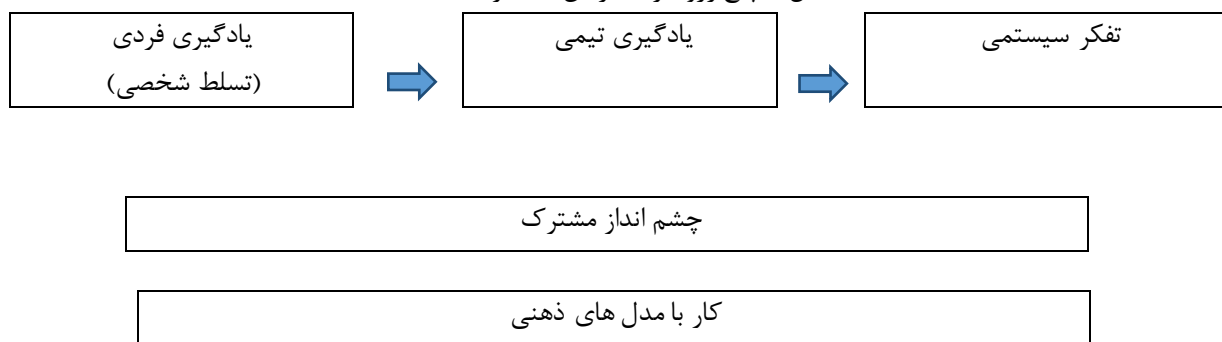
راستا، تغییر به عنوان ورودی اصلی که یادگیری را هدایت یا انجام می‌دهد و به عنوان یک فرصت جدید برای یادگیری در نظر گرفته می‌شود. (Doğan, 2010:26)

۳,۳. یادگیری رویکردها

از آنجایی که سازمان‌های یادگیرنده دارای یک الگوی ذهنی متفاوت نسبت به سایر سازمان‌ها هستند، تمام فعالیت‌ها درون سازمان‌های یادگیرنده باید در چارچوبی متفاوت شکل گیرد. اصلی‌ترین تفاوت بین سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های سنتی که تحت کنترل اتوریترها قرار دارند، این است که سازمان‌های یادگیرنده باید بر حوزه مشخصی مسلط باشند. این امر رویکردهای سازمان یادگیرنده را حیاتی می‌کند (Senge, 1996: 11)

برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده، پنج رویکرد جدید باید به هم متصل شوند. (Senge, 1998: 13). یک رویکرد، مسیر توسعه برای کسب مهارت‌ها و توانایی‌های خاص است. انضباط شخصی، مهم‌ترین ویژگی است که این پنج رویکرد جدید را از سایر مهارت‌ها و رویکردهای شناخته‌شده مدیریتی متمایز می‌کند. هر کدام از آنها ارتباط نزدیکی با چگونگی تفکر ما، آنچه که واقعا می‌خواهیم، نحوه برقراری ارتباط با یکدیگر و نحوه یادگیری دارند. به این معنا، که آنها بیشتر شبیه رویکرد های هنری هستند تا مدیریت سنتی. (Senge, 1996: 13)

شکل ۱ پنج رویکرد سازمان یادگیرنده



منبع Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer, s.148

رویکرد های سازمان یادگیرنده که سنگه در کتاب خود " رویکرد پنجم " به آنها اشاره می کند عبارتند از است:

**تفکر سیستمی:** توانایی مشاهده و روابط بین وقایع، جزئی از تفکر سیستمی است. این تغییر از اندیشیدن مبتنی بر وقایع به اندیشیدنی است که وقایع را به عنوان رفتارهای یک سیستم بزرگتر می‌بیند. سنگه این را به شرح زیر بیان می کند

ابری جمع می‌شود، آسمان تیره می‌شود، برگ‌ها برمی‌گردند و ما می‌دانیم که باران خواهد آمد. ما همچنین می‌دانیم که پس از باران، آب باران سفره‌های آب زیرزمینی کیلومترها دورتر را تغذیه خواهد کرد و هوا تا روز بعد صاف خواهد شد. همه این رویدادها از نظر زمان و مکان دور هستند، اما همگی در یک چارچوب به هم متصل‌اند. هر یک بر دیگری تأثیر می‌گذارد، تأثیری که معمولاً به چشم نمی‌آید. فقط با در نظر گرفتن کل ماجرا، نه بخش‌های جداگانه آن، می‌توان یک سیستم طوفان بارانی را درک کرد. (Senge, 1996: 25).

کسب‌وکار و سایر تلاش‌های انسانی نیز سیستم‌هایی هستند. آنها همچنین با یک ساختار نامرئی از اقدامات مرتبط با یکدیگر متصل هستند. اغلب زمانی طول می‌کشد که این اقدامات بر یکدیگر تأثیر کامل خود را بگذارند. از آنجا که ما نیز یک قسمت از این تاریخچه هستیم، بنابراین دیدن کل ساختار تغییر دو برابر دشوارتر می‌شود. در عوض، تمایل داریم روی تصاویری از بخش‌های مجزای سیستم تمرکز کنیم و تعجب کنیم که چرا عمیق‌ترین مشکلات ما هرگز حل نمی‌شوند.

تنها راه برای مردم برای پیگیری وقایع و داده‌هایی که در آن هستند، درک ساختاری است که باعث این حوادث می‌شود. ابزار اساسی که به افراد اجازه می‌دهد در موقعیت پیچیدگی پویا که در آن قرار دارند زنده بمانند، تفکر سیستمی است. تفکر سیستمی، اساس و سنگ بنای سازمان یادگیرنده است و همچنین ابزاری است که رشته‌های دیگر را یکپارچه می‌کند.

تسلط شخصی (یادگیری فردی): کارآمدی شخصی به شرح زیر تعریف می‌شود:

تسلط ممکن است ایده سلطه بر افراد یا اشیاء را نشان دهد. با این حال، تسلط می‌تواند به میزان مهارت خاص نیز اشاره کند. با این حال، تسلط همچنین می‌تواند به یک سطح خاص از مهارت اشاره کند. افراد با سطح بالایی کارآمدی شخصی می‌توانند به طور مداوم به نتایج برتری دست یابند. در واقع، آنها به زندگی خود به همان شیوه‌ای نگرستند که یک هنرمند به یک اثر هنری نگرسته و به آن نزدیک می‌شود. یک فرد می‌تواند با پرسش مداوم از خودش، وجود خود را بهبود بخشد. تا زمانی که یک فرد خود را مورد سوال قرار می‌دهد، از فرضیات بسته و قضاوت‌های ارزشی خود آگاه می‌شود، مدل ذهنی خود را درک می‌کند و تلاش می‌کند تا آن را تغییر دهد.

تسلط شخصی مستلزم آگاهی از دیگران است. زیرا افراد در ارزیابی فرضیات خود باید نظرات مختلف را در نظر بگیرند، باید به دنبال حقیقت در افکار مختلف بود، نه در یک اندیشه واحد.

رویکرد تسلط شخصی نشان دهنده رابطه بین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی است. از آنجایی که سازمان تنها از طریق افرادش یاد می‌گیرد، بنابراین باید سعی کند میزان تسلط و کارآمدی شخصی افراد خود را ارتقا دهد.

محیط یک سازمان می‌تواند به دو روش کارآمدی شخصی را تقویت کند: (Senge, 1996: 195)

۱. تقویت مداوم این ایده که رشد شخصی واقعا در سازمان ارزشمند است.

۲. ارائه آموزش در محل کار که برای توسعه کارآمدی شخصی و تسلط بر فنون اساسی ضروری است.

مدل‌های ذهنی: سنگه مدل‌های ذهنی را به عنوان فرضیات، عمومی‌سازی‌ها، و حتی تصاویری که به طور عمیق در ذهن افراد ریشه‌دارند و بر فهم و درک آن‌ها از دنیا تأثیر می‌گذارند تعریف می‌کند. مدل‌های ذهنی یک ساختار فعال هستند که بر رفتار فرد تأثیر می‌گذارند. سازمان‌ها نیز دارای مدل‌های ذهنی هستند. فرهنگ‌ها، فرآیندهای عملیاتی، الگوهای رفتاری و غیره موانع مهمی برای یادگیری ایجاد می‌کنند. با این حال، سنگه مدل‌های ذهنی را یک رویکرد از سازمان‌های یادگیرنده نامیده و اظهار کرده است که مدل‌های ذهنی می‌تواند برای افزایش یادگیری استفاده شود. (Senge, 1996: 27).

مهارت در مدیریت مدل‌های ذهنی در سطح شخصی و بین فردی باید در سازمان توسعه یابد. برای این کار، سنگه به مهارت‌های یادگیری در کتاب خود اشاره می‌کند. این مهارت‌ها به دو گروه تقسیم می‌شوند: (Senge, 1996: 219)

مهارت‌های اندیشیدن فرد را قادر می‌سازد تا فرآیندهای فکری خود را کند کند و آگاه شوند که چگونه مدل‌های ذهنی خود را ساخته و چگونه این مدل‌ها بر اعمال آن‌ها تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر، مهارت‌های پرسشگری مربوط به نحوه رفتار فرد در روابط چهره به چهره با دیگران است، به ویژه هنگام برخورد با مشکلات پیچیده و متضاد.

این نوع مهارت‌ها شامل این است که هر کس توانایی بیان باز و صریح فکر خود و ارزیابی آن توسط دیگران را داشته باشد. به این ترتیب، آگاهی اعضای سازمان از مدل‌های ذهنی خود و به اشتراک گذاشتن آن‌ها به کاهش این مانع در برابر یادگیری کمک می‌کند. این اقدامات یک اتمسفر یادگیری درون شرکت ایجاد می‌کند. بدون شک، در این محیط، یادگیری فردی و گروهی به سرعت افزایش خواهد یافت.

ایجاد قدرت چشم انداز مشترک: سنگه، در کتاب "پنجمین رویکرد"، با استفاده از واژه "چشم انداز"، به توانایی دیدن دور با ذهن و همچنین با بینش اشاره کرده است. در هر سازمان، رهبران باید یک چشم انداز داشته باشند، یعنی دیدگاهی از آینده، و این چشم انداز را به یک چشم انداز مشترک در سازمان تبدیل کنند. تصور سازمانی که اندازه معینی از عظمت را بدون داشتن احساس مشترک عمیق از هدف، ارزش و وظیفه در سراسر سازمان حفظ کرده باشد، ممکن نیست.

چشم انداز مشترک را میتوان بدینسان شرح داد: (Senge, 1996: 229)

در ساده‌ترین شکل، یک چشم انداز مشترک پاسخ سوال «ما می‌خواهیم چه کاری انجام دهیم؟» است.

همانطور که دیدگاه‌های شخصی تصاویر هستند که مردم در پهن و قلب خود حمل می‌کنند، چشم اندازه‌های مشترک تصاویری هستند که مردم در سراسر سازمان حمل می‌کنند. این تصاویر حس مشارکت را ایجاد می‌کنند که به سازمان نفوذ کرده و به انواع مختلف فعالیت‌ها انسجام می‌بخشد. یک چشم انداز مشترک چیزی است که بسیاری از مردم واقعا به آن متعهد هستند زیرا منعکس کننده دیدگاه شخصی آنها است.

دیدار مشترک برای سازمان یادگیرنده بسیار حیاتی است زیرا تمرکز و انرژی مورد نیاز برای یادگیری را فراهم می‌کند. در حالی که یادگیری انطباق با دیگران بدون چشم انداز امکان پذیر است، یادگیری خلاق تنها زمانی رخ می‌دهد که افراد برای دستیابی به چیزی عمیقاً مهم برای خود تلاش کنند.

رویکرد چشم انداز مشترک شامل توانایی آشکارسازی "تصاویر مشترک از آینده" است. اگر یک چشم انداز واقعی در یک سازمان وجود داشته باشد، مردم از آن پیشی گرفته و یاد می‌گیرند نه به این دلیل که به آنها گفته می‌شود، بلکه به این دلیل که خود می‌خواهند.

**یادگیری در نقش یک تیم:** این دیدگاه که کار گروهی نقش فعالی در حل مشکلات سازمان ایفا می‌کند، باعث شده است که کار گروهی در همه سازمان‌ها فراگیر شود. در این زمینه، بدیهی است که برای سازمان‌هایی که تیم‌ها و کار تیمی غالب هستند، یادگیری به‌عنوان تیمی گامی اساسی برای سازمان‌های یادگیرنده خواهد بود. برای اینکه یادگیری تیمی اتفاق بیفتد، "گفتگو" باید به عنوان اولین گام شکل بگیرد.

گفتگو قابلیت ورود افراد تیم به یک "فرایند فکری مشترک" و تعلق گرفتن به آن را بدون اعتبار دادن به فرضیاتی که دارند، تعریف می‌کند. گفتگو ابزاری است که به افراد اجازه می‌دهد تا تمام موانعی که ممکن است باعث مانع شدن از یادگیری شوند، کشف کنند. روش آموزش و تحقیق منحصر به فرد سقراط که "گفتگو" نام دارد، نیز دیدگاه‌ها را ارائه می‌دهد و این دیدگاه‌ها به طور متقابل مورد انتقاد قرار می‌گیرند؛ به این ترتیب تلاش می‌شود تا به یک نتیجه‌ای که توسط همه قابل قبول است، برسید. هدف گفتگو این است که هر فرد بتواند به فهمی فراتر از فهمی که تا به حال داشته است، دست یابد. (Senge, 1996: 28).

ممکن است مدت زیادی طول بکشد تا تمامی این رویکردها به یک رویکرد واحد تبدیل شود. این موضوع ناگزیر این سوال را به ذهن متبادر می‌کند: "آیا یادگیری تیمی امکان پذیر است؟" سنگه در مقدمه اثر خود به این سؤالات پاسخ داده است: (Senge, 1996: 22)

سازمان‌های یادگیرنده امکان پذیر هستند چرا که اصولاً همه ما یادگیرنده هستیم. سازمان‌های یادگیرنده امکان پذیر هستند زیرا یادگیری هم در طبیعت ماست و هم ما عاشق یادگیری هستیم. بیشتر ما در یک زمانی قسمت یک 'تیم' بزرگی بوده‌ایم که به طور ناگهانی با هم فرار گرفته‌اند. این دسته از افراد به یکدیگر اعتماد کردند، نقاط قوت یکدیگر را تکمیل کردند، محدودیت‌های یکدیگر را از بین بردند (پوشانیدند)، اهداف مشترکی داشتند که گسترده تر از اهداف فردی آنها بود و به نتایج فوق العاده‌ای دست یافتند. من با بسیاری از افرادی که این نوع کار تیمی اساسی را در ورزش، هنر یا کسب و کار تجربه کرده‌اند مواجه شده‌ام. بیشتر آنها گفتند که برای اکثر زندگی‌شان منتظر یک تجربه مشابه بودند. آنچه که تجربه کرده‌اند، تجربه یک سازمان یادگیرنده بود. تیمی که بزرگ است، اگرچه وقتی آغاز کرد بزرگ نبود، اما یاد گرفت چگونه نتایج بی‌نظیری را تولید کند.

۴،۳. سازمان یادگیرنده بودن

عوامل موفقیت برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده و عواملی که مانع از یادگیرنده شدن یک سازمان می‌شوند، وجود دارند. علاوه بر این، عوامل مهمی مانند گفتگو و فرهنگ یادگیری در توسعه سازمان‌های یادگیری وجود دارد. شرایط لازم برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیری: سازمان‌های یادگیری سازمان‌هایی هستند که در آن همه کارکنان سازمان ظرفیت‌های خود را برای دستیابی به نتایج مطلوب رشد می‌دهند، مدل‌های ذهنی جدید و گسترده‌ای توسعه می‌یابند، یک چشم انداز مشترک ایجاد می‌شود و "یادگیری به همراه هم" به دست می‌آید. اگر می‌خواهید یک سازمان موفق ایجاد کنید، کاری که باید انجام دهید این است که اطمینان حاصل کنید که تمام واحدهای سازمان برای یک هدف واحد کار می‌کنند.

الزامات موفقیت یک سازمان یادگیرنده (Boyacı, 2007: 25):

۱. برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده، ضروری است که بین مدیریت ارشد و سطوح پایین تر ارتباط قوی و پویایی وجود داشته باشد. این ارتباط به تضمین تعهد و حمایت همه سطوح سازمان از یادگیری کمک می کند.
  ۲. یادگیری به یکی از وظایف روزانه سازمان تبدیل شود.
  ۳. دیوارهای سفت و سخت بین واحدهای سازمانی باید تخریب شوند و ساختار سازمانی باید به گونه ای باشد که جریان اطلاعات امکان پذیر باشد.
  ۴. در صورتی که سیستم فکری حاکم بر یک سازمان، مشتری را به عنوان ابزاری برای بازاریابی ببیند، باید این دیدگاه اصلاح شده و مشتری به عنوان هدف نهایی در نظر گرفته شود.
  ۵. زیر سوال بردن مداوم گذشته و تطبیق آن با آینده، یادگیری را تسهیل می کند. موفقیت ها و شکست ها باید ارزیابی شوند. مدیریت باید بداند چگونه از گام های اشتباه برداشته شده در گذشته درس بگیرد.
  ۶. تجربیات باید دائماً مورد بررسی قرار گیرند و آموخته ها باید در نظر گرفته شوند. به عنوان مثال جانسون و جانسون، یکی از شرکت های چند ملیتی پیشرو در ایالات متحده، با به کارگیری سریع ایده های جدید، کارکنان خود را به کسب تجربیات گسترده تشویق و یادگیری را برای آنها آسان تر می کند.
  ۷. تکنیک های یادگیری باید برای شرایط عملیاتی مناسب باشند. در غیر این صورت، آنچه انجام شده است چیزی جز اتلاف انرژی نیست.
- موانع تبدیل به یک سازمان یادگیرنده: سازمان یادگیرنده بودن در نهایت مستلزم تغییر است. این فرآیند همراه با برخی چالش های دشوار نیز همراه است: (Boyacı, 2007: 26)
۱. نحوه طراحی و مدیریت آنها، نحوه تعریف افراد از آنچه انجام می دهند، و مهمتر از همه، نحوه تفکر و تعامل آنها با یکدیگر باعث ایجاد ناتوانی های یادگیری اساسی می شود.
  ۲. اگر مدیریت ارشد پشتیبانی لازم را انجام ندهد، تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده آسان نخواهد بود. مدیریت ارشد باید ابتدا تغییر را باور کرده و آن را در زیردستان خود احساس کند. سوء ظن مدیریت ارشد مانع از جهت گیری کامل برای تغییر می شود. بنابراین، مدیریت ارشد و کارکنان مقاومت کرده و تغییر را غیرممکن می کنند.
  ۳. جالب به نظر نیامدن برنامه های آموزشی که قرار است اجرا شوند همچنین یک مانع است. به ظاهر، برنامه های آموزشی وجود دارند، اما اگر در عمل اجرا نشوند یا اگر به اندازه کافی نباشند یا نظرمگان را جلب نکنند، این باعث کاهش سرعت توسعه سازمان می شود.
  ۴. کسب و کارها باید برای رقبای، مشتریان و تامین کنندگان سیاستی شفاف داشته باشند. آینده در حال حاضر نیازمند سرمایه گذاری های مشترک، اتحادهای استراتژیک و مشارکت های بیشتری است. خودروهایی ولو اس ۴۰ و میتسوبیشی کاریسما در یک کارخانه در گانت هلند ساخته می شوند. آنها دو رقیب زیر یک سقف هستند.
  ۵. داشتن یک ساختار سلسله مراتبی عمودی نیز مانعی برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیری است. در یک سلسله مراتب افقی، فرایندها در خط مقدم هستند. در محیط های افقی مانند توابع، مناطق کسب و کار، بخش ها، فرصت ها و مشکلات رخ می دهد. ضمن تاکید بر اهمیت فرایندها با تغییر در ساختار سازمانی، می توان به یک سازمان یادگیری دست یافت.
  ۶. عدم وجود وحدت بین کارکنان نیز یک مانع است. انتظار نمی رود که افراد با آموزشهای مختلف با افرادی که این آموزش ها را ندیده اند به یک زبان صحبت کنند.
  ۷. اگر یک سازمان ساختار نوآورانه ای نداشته باشد و هدفش کاهش هزینه ها نباشد، این نیز یک مانع است. در این راستا، سیستم پیشنهاد پاداش سیستمی است که سازمان یادگیرنده را تحریک می کند.
  ۸. عدم اشتراک گذاری اطلاعات فردی یک مانع است. یعنی مجموع یادگیری فردی هرگز با یادگیری سازمانی برابری نمی کند.



۹. سازمان یادگیرنده؛ از آنجایی که ساختاری است که به همه منابع نیاز دارد، کمبود منابع نیز مانع بزرگی برای سازمان یادگیرنده بودن است. منابع محدود همیشه آموزش را محدود می کند.

عواملی که برای ایجاد سازمان های یادگیرنده مهم هستند:

گفت وگو: ارتباط همیشه بین انسان ها از اهمیت بالایی برخوردار بوده است. سازمان ها به دلیل ساختار باز خود، دائماً در حال تغییر هستند و برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، باید دائماً این تغییرات را در نظر بگیرند. این امر از طریق گفت وگو حاصل می شود. گفت وگو ها محیطی برای رسیدن به یک اجماع نیستند. آنها فضاهایی هستند که در آن ایده ها مطرح می شوند و فرآیند تفکر به طور مشترک انجام می شود. (Schein, 1993: 40)

برای اینکه یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تبدیل شود، افراد باید اطلاعات خود را با سایر افراد، گروه ها و فراتر از آن در گفتگو با سازمان در میان بگذارند. به همین دلیل است که گفت وگو برای سازمان های یادگیرنده ضروری است. عوامل اصلی در اهمیت این امر به شرح زیر است:

- افزایش نرخ تغییر در محیط مستلزم یادگیری سریع است.
- با افزایش پیچیدگی تکنولوژیکی، ساختارها و طرح های سازمانی به سمت ساختارهای مبتنی بر دانش و اشکال پراکنده دانش سوق می یابند.
- در نتیجه، سازمان ها در هر اندازه شروع به تبدیل شدن به بخش های مهم متفاوتی بر اساس محصولات فناوری، بازارها، ساختارهای جغرافیایی، گروه های تجاری و سایر عوامل کرده اند.

### فرهنگ یادگیری

فرهنگ سازمانی که نقشی اساسی در موفقیت کسب و کارها دارد، برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده نیز حائز اهمیت است. پیشرفت های سریع تکنولوژیکی و همگامی با آنها به تنهایی کافی نیست. ساختار قوی فرهنگ سازمانی که سازمان را به عنوان یک کل در کنار هم نگه می دارد، رمز موفقیت است.

محصولات خوب و روش های بازاریابی موفق در مراحل بعدی قرار می گیرند. (Özalp, 2001: 29)

یک فرهنگ سازمانی مستحکم زیربنای موفقیت شرکت هایی مانند IBM، فورد، و هیولت پاکارد است.

در پایان همه اینها می توان فرهنگ یادگیری را به شرح زیر توضیح داد: (Boyacı, 2007: 29)

- رویکردی باز نسبت به تجربه.
  - حمایت از پذیرش مسئولیت
  - تمایل به تأیید و بهره گیری از اشتباهات
- در نتیجه، سازمان هایی که بطور معمول در حال یادگیری هستند، دارای فرهنگها و ارزش هایی هستند که یادگیری را بهبود می بخشد.

### نتیجه گیری

یادگیری فرآیند کسب رفتارهای جدید یا تغییر رفتارهای قدیمی به دلیل تعامل با محیط است که بستگی به سطح بلوغ فرد دارد. بر اساس استنباط به دست آمده از تعاریف، یادگیری فرآیندی است که از تکرار و تجارب ناشی می شود. افزایش بهره وری در سطح سازمان، تضمین رشد مداوم و پایدار، بخشی از ابعاد یادگیری سازمانی است.

سنگه، سازمان های یادگیرنده را "سازمان هایی می داند که در آن افراد به طور پیوسته ظرفیت خود را برای خلق نتایج مطلوب افزایش می دهند، طرز تفکر جدید و خلاقانه در آنها پرورش می یابد، همکاری تشویق می شود و افراد به طور مداوم در حال یادگیری نحوه یادگیری مشترک هستند.

ایده یادگیری سازمان ها یکی از مهمترین پیشرفت هایی است که در سال های اخیر در تئوری مدیریت و سازمان مشاهده شده است. از دهه ۱۹۸۰، تغییر در دیدگاه شرکت ها به رقابت، استفاده از روش ها و تکنیک های جدید، و افزایش تحقیقات علمی نشان داده است که سازمان ها دارای دانش هستند، با گذشت زمان یاد می گیرند و پایگاه های دانش و سرمایه های اجتماعی خود را به عنوان دارایی های ارزشمند در نظر می گیرند.

در کشور ما این تحولات در زمینه یادگیری، یادگیری سازمانی و سازمان های یادگیرنده محدود است. با توجه به این موضوع، این مطالعه به دنبال تعریف اصطلاحات یادگیری، یادگیری سازمانی و سازمان های یادگیرنده و همچنین روشن کردن تمایزات مفهومی بین این اصطلاحات است. در نتیجه، لازم به تاکید است که یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده، یادگیری و مدیریت دانش متفاوت است زیرا هم تئوری و هم فرآیند محور است.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ساختار و استراتژی های خود به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند. یادگیری فرآیندی پویا است که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می کند. مفهوم سازمان های یادگیرنده به دلیل نیاز سازمان ها به انطباق با تغییرات محیطی به طور فزاینده ای رایج می شود. از آنجایی که یادگیری برای رشد افراد حیاتی است، برای سازمان ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. یادگیری سازمانی بیش از مجموع توانایی های یادگیری افراد است. بنابراین، سازمان با خروج افراد از سازمان، توانایی یادگیری خود را از دست نمی دهد. سازمان های یادگیرنده و یادگیرنده مترادف نیستند. باید سازمان یادگیرنده را از دیدگاه یادگیری سازمانی، به عنوان یادگیری افراد و گروه های سازمانی و یادگیری سازمان به عنوان یک سیستم کلی تمایز دهیم. گاهی اوقات سازمان یادگیرنده با بهره گیری از یادگیری سازمانی به صورت معکوس اجرا می شود. در حالی که مفهوم یادگیری سازمانی فعالیت های خاص داخل سازمان را تعریف می کند، مفهوم سازمان های یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر می توان گفت سازمان یادگیرنده محصول یادگیری سازمانی است.

## References

- Abdi, J. ve Khodadadi, G. (2014), Organizational Learning, Learning Organization, and its effects upon Productivity. Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management, vol.3, 157-169.
- Akbaba, P. D. (2012), Öğrenme Psikolojisi, Ankara: Pegem Akademi.
- Akdeniz, C. (2003), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AKÜ SBE, Afyon.
- Akgün, A. E.; Keskin, H. ve Günsel, A. (2009), Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Ankara: Efil Yayınevi.
- Arat, M. (1998), Öğrenen Organizasyon, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Argyris, C. (1995), Action Science and Organizational Science. Journal of Managerial Psychology, 10(6), 20-26.
- Argyris, C. (1999), On Organizational Learning. Cornwall: Blackwell Publishing.
- Argyris, C., ve Schon, D. (1978), Organisational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Arslantaş, C. (2006), “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 8/3.
- Aytaç, T. (2000), Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar: Okul Merkezli Yönetim, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004), Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000), Örgütsel Davranış, 3.kez Yeniden Basım, Ankara: Feryal Matbaası, s.147.
- Baytekin, E. P. (2008), Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Boyacı, M. (2007), “Öğrenen Organizasyonlar: Teorik Bir Yaklaşım” Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çelik, V. (1997), Okulların Kalitesini Artırmada yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme, 3.Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. s.214-224.

- Dodgson, M. (1993), Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), s.375- 394.
- Doğan, K. (2010), “Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fiol, C. M., Lyles, M. A. (1985), Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), s.803-813.
- Genç, N. (2004), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınevi, s.69-70.
- Gödek, S. (2001), Bürokratik Örgütün, Öğrenen Organizasyona Dönüşüm Sürecinde Liderliğin Rolü, AKÜSBE, Afyon, s.64.
- Huber, G. P. (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literature. *Organization Science*, (2) s.88-115.
- KALDER Editör Grubu (1997), *Öğrenen Örgütler*. İstanbul: Kalder Yayınları, s.25.
- Keskin, M. B. (2007), “Öğrenen Organizasyon Olma Sürecinde İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Vizyon Geliştirme Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Marquardt, M. J. (2002), *Building The Learning Organization (Mastering the 5 Elements For Corporate Learning)*. Palo Alto: Davies Black Publishing.
- Michael E. McGill ve John W. Slocum Jr. (1993), “Unlearning The Organization” *Organizational Dynamics*, Volume 22, Issue 2, Autumn, p.67-79.
- Morris, C.G., (2002), *Psikolojiyi Anlamak*, Ayvacık, H.B., Sayıl, M., (Çev.), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Probst, G. ve Büchel, B. (1997), *Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future*. London: Prentice-Hall.
- R. Karash, (1995), *Why a Learning Organization*.
- Schein, E. (1993), *On Dialogue, Culture and Organizational Learning*, Wiley Publishers, New York.
- Senge, P. (1997), *Beşinci Disiplin*, İstanbul: YKY, 16.Baskı.
- Serrat, O. (2009), *Building a Learning Organization*, Knowledge Solutions, s.4
- Tolgay, F. (2010), *Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Uygulama* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Töremen, F. (2001), *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yavuz, K. H. (2000), “Kuramsal Açıdan Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, s.48.
- Yazıcı, S., (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: Alfa Basım Yay.
- Yener, L. (1997), *Learning organizations*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.