

سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی

علی عبدی جمایران^۱، الهه حسینی^۲، میثم تحسیری^۳، سهیلا اسلامی^۴

^۱ دانشجوی دکتری کارآفرینی سازمانی و مدرس دانشگاه

^۲ کارشناسی ارشد کارآفرینی دانشگاه تهران

^۳ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

^۴ کارشناسی ادبیات زبان انگلیسی دانشگاه الزهراء

نام نویسنده مسئول:

علی عبدی جمایران

چکیده

امروزه دیگر سازمان های بزرگ و پیچیده ای که دهه های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. تمامی اعضای سازمان باید آگاهانه و با اشتیاق مسئولیت یادگیری خود را بپذیرند، و از آن حمایت و آن را در میان اطرافیان و زیردستان خود را تشویق کنند. هدف کارکنان فقط ارائه کار و انجام وظایف موجود به نحو احسن نیست، بلکه یادگیری مستمر و مداوم نیز جزء وظایف آن هاست. افراد باید یاد بگیرند که چگونه به طور مستمر بیاموزند. این امر نیازمند تعهد به خود یادگیری است. این مقاله برای بسط مفاهیم بهتر، از اندیشه و آراء صاحب نظران این حوزه استفاده گردید تا در ارائه راهکارهای بهتر سهم بوده باشد.

واژگان کلیدی: سازمان، یادگیری، سازمان یادگیرنده، فرایند

مقدمه

سازمان های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی بویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند (Skerlevaj et al, 2007). یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. نظریه سازمان، نتیجه یک فرایند تکاملی است که با گذشت چند دقیقه تحقیق و پژوهش توسط دانشگاهیان و مدیران و بررسی ابعاد گوناگون و دیدگاه های مختلف سازمان و تجزیه و تحلیل آن ابعاد به وضعیت کنونی دست یافته ایم. یکی از این نظریه ها، نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده است. سازمان های یادگیرنده، پدیده ای است که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شد. علت پدیدار شدن چنین سازمان هایی، شرایط، نظریه ها و تغییر و تحول در محیط های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است؛ به گونه ای که تمام سازمان ها تلاش گسترده ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پر تلاطم اطراف خود حفظ کنند می بایست از قالبهای غیر پویا، خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند، یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند (Atak & Ertugut, 2010).

اخیرا برخی از نویسندگان بر این تصورند که سازمان یادگیرنده به عنوان یک تفکر مدیریتی جایگزین برخی از تفکرات مدیریت شده است، تفکراتی همچون مدیریت بر مبنای هدف، برنامه ریزی استراتژیک یا اقدامات متنوع ژاپنی مانند چرخه های کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع که در دهه ۸۰ به طور وسیع تدریس می شد (Yeung et al, 1999:22). در سال های اخیر، سازمان ها و شرکت های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی، مانند: کار دانشی، دانشکار (دانشگر)، مدیریت دانش، سازمان های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می دهند. پیتر دراگر، با به کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان ها می دهد که در آنجا به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه، در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت را داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی توانند به اندازه دانش، مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی هایی دست می یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵:۳). این گونه سازمان ها با چالش های نوینی رو به رو هستند. امروزه شرایط و فضای رقابتی بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است به گونه ای که برای بیشتر سازمان ها، این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آن هاست. تغییرهای مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان ها به وجود آورده است. جریان بی پایان دانش، بازارها را در حال تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان ها را ملزم به تغییرهای مستمر کی کند (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲:۳۹). سازمان های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می توانیم سازمان های دانش آفرین بنامیم، سازمان هایی که در آن ها خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداع ها و ابتکارها یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است؛ روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش آفرین، سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث های جمعی و کشف نظرها و افکار نو تشویق می شوند و نوآوران پرورش می یابند (سنگه، ۱۹۹۰، مترجم هدایت و روشن، ۱۳۸۶).

ادبیات نظری

یادگیری

یادگیری منشا اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است، به عبارتی یادگیری در هر سازمان باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود، در این راستا سازمان های موفق برای نیل به اهداف خود، نکات و راهکارهای ویژه ای را سرلوحه فعالیت های اقتصادی خود قرار داده اند، که از این میان، پایبندی به تفکر خدمت به مشتری یا مشتری مداری و دارا بودن فرهنگ سازمانی برخوردار از بصیرت را می توان نام برد. امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آنچنان پراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته اند و برای پرورش نیروی انسانی ایجاد شرایطی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد یک ضرورت اساسی است (Mirshahi, 2009). به همین دلیل در عصر حاضر سازمان هایی موفق هستند که همه مدیران آن برای بالا بردن توانایی سرمایه های انسانی خود بکوشند. یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می انجامد و در برگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده اعمال می گردد. در چنین سازمان هایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته اند، همت می گمارند (Khalili, 2004).

فرهنگ و فضای حامی یادگیری

اگر تمامی عوامل ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم باشد اما فرهنگ لازم وجود نداشته باشد ایجاد سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود (Argyris & Schon, 1974). بعضی از شاخصه های فرهنگی عبارتند از:

- ارزش ها و باورها: در برگیرنده ارزشهای حامی یادگیری است که در ارتباطات سازمانی به طور مرتب از آن یاد می شود. یادگیری وارد مکالمات و زندگی کاری افراد می شود، افراد مسئولیت یادگیری خود را به عهده می گیرند و آزادند تا مفروضات را زیر سوال ببرند و بدون ترس از اتهام اشتباه کنند؛
- زبان: تغییر لغات و زبان در جهت حمایت از یادگیری برای مثال تغییر واژه های آموزش به یادگیری، سرپرست به مربی و نظایر آن؛
- گفتار و رفتار افراد سطح بالا: پیام ها، توقعات و رفتار مدیران ارشد بیان کننده آن چیزی است که برای سازمان حیاتی است. افراد از این گفتارها و پیامها آن چیزی را که لازم است جهت رفتار خود دریافت می کنند، لذا توجه و تمرکز مدیران ارشد بر یادگیری بسیار ضروری است؛
- اختصاص زمان و پول: تعهد به اختصاص زمان و پول یک نکته مهم در فرهنگ سازی است. پاسخ به این پرسش که آیا منابع صرف شده برای یادگیری هزینه تلقی می شوند یا سرمایه گذاری، بسیار حیاتی است. سرمایه گذاری های مربوط به یادگیری باید جزو اولویت ها باشند؛
- قدرت مالکیت: یادگیری چیزی است که همگان مالک آن هستند و اختصاص به شخص یا واحد خاص ندارد؛
- غرور و پیش داوری: بزرگترین موانع یادگیری سازمانی، سیاست بازی، غرور، ایجاد امپراتوری و استفاده از اطلاعات به عنوان قدرت است. سازمان های یادگیرنده با به اشتراک گذاری اطلاعات و تجربه، فضای سازمانی متفاوتی به وجود می آورند (Argyris & Schon, 1974).

برای مثال از فرهنگ و فضای حامی یادگیری، فزاینده از فرهنگ سازمانی شرکت Buckman Laboratories نقل می شود:

- به هر کسی امکان دسترسی به پایگاه دانش شرکت داده شده است؛
- به هر کس اجازه داده می شود تا دانش و تجربه کسب شده خود را وارد سیستم کند؛
- فرصت های نامحدود برای توسعه افراد وجود دارد؛
- هر کس می تواند در به اشتراک گذاری اطلاعات و بحث درباره بهترین روشها (best approaches) مشارکت کند.

ابعاد سه گانه یادگیری

آرگریس (۱۹۹۵) یادگیری را از سه بعد مورد توجه قرار می دهد:

- سطوح یادگیری؛ انواع یادگیری؛ مهارت های یادگیری که در سه ضلع یک مثلث واقع شده اند.

سطوح یادگیری:

یادگیری در سه سطح یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی مطرح می شود (Argyris, 1995).

یادگیری در سطح فرد:

افراد، واحد تشکیل دهنده تیم ها و سازمان ها هستند، پیتز سگه (۱۹۹۰) تاکید می کند:

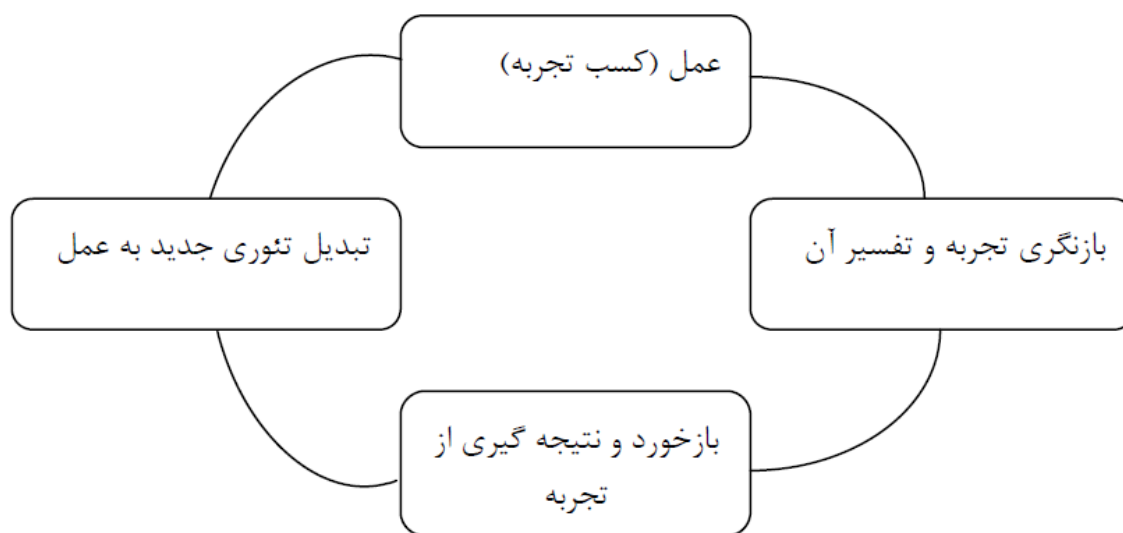
سازمان ها از طریق افراد یاد می گیرند البته یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی شود.

آرجریس و اسچون (۱۹۷۴) به این نکته اشاره کرده اند که « یادگیری فردی ضروری است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست. » آن ها در ادامه بیان می کنند که یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت های محوری و آماده سازی همگان بر روی آینده نا مشخص ضروری می باشد و نهایتا اینکه: تعهد هر فرد به یادگیری و همچنین توانایی یادگیری او برای سازمان حیاتی است. روش های یادگیری فردی از نظر آن ها عبارتند از:

- کتاب ها و سایر مستندات؛ مربیگری دیگران؛ دوره ها، کلاس ها و سمینارها؛ تفسیر تجربه یادگیری از آن؛ خود یادگیری؛ مدیریت سطحی؛ یادگیری از همکاران؛ یادگیری از راه رایانه (Anona & Foley, 2003).

برنامه توسعه شخصی (Self Development Plan) یکی از روش های بسیار مهم یادگیری فردی است که نه تنها منافع سازمان بلکه آینده کاری فردی را نیز تضمین می کند. نقش مدیریت منابع انسانی در این زمینه حائز اهمیت فراوان است (Argyris, 1995). طبق تحقیقات بعمل آمده بعضی از استراتژی های مهم یادگیری فردی به شرح زیر می باشند:

- خود توسعه یافتگی (توسعه شخصی)؛ مدیر بعنوان معلم؛ گردش شغلی، مرشدگری؛ مربیگری؛ وظایف ویژه (Argyris & Schon, 1974).



شکل : چرخه یادگیری فردی و تیمی (Argyris & Schon, 1974)

یادگیری در سطح تیم:

در سازمان های پیچیده امروز تیم ها اهمیت بیشتری می یابند. یادگیری تیمی به این معنا است که تیم ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند، متفکرین زیادی از جمله «سنگه» و «پاولوسکی» به اهمیت یادگیری تیمی خصوصا به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده اند (Prousak & Wiig, 2009). پاولوسکی یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته تاکید می کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود (همان منبع). پیتز سنگه نیز یادگیری جمعی را فرایندی می داند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه یافته و به گونه ای همسو می شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعا طالب آن بوده اند (همان منبع). این نوع یادگیری به یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم انداز مشترک است اما در عین حال قابلیت های شخصی، رکنی اساسی است، زیرا تیم های توانا از افراد توانا تشکیل شده اند (Prousak & Wiig, 2009).

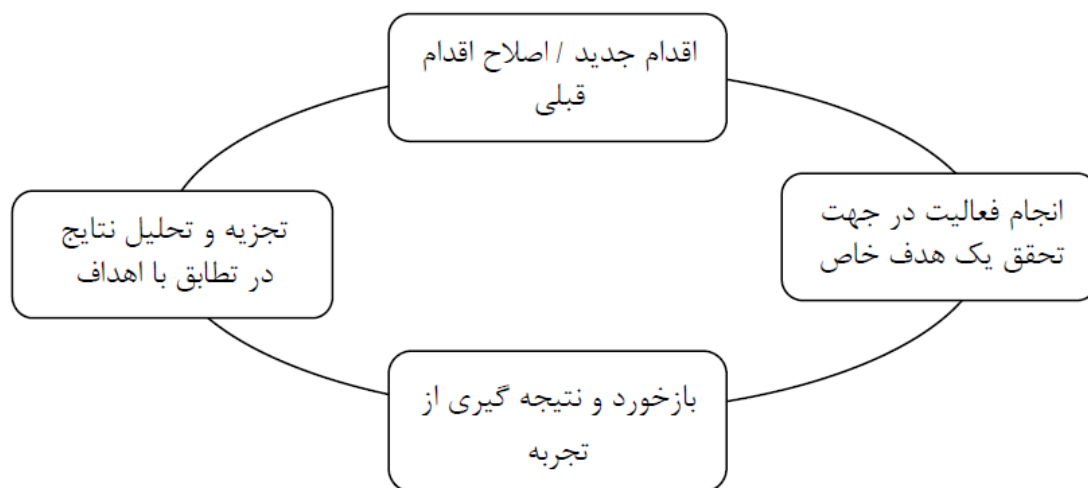
یادگیری در سطح سازمان:

چگونه می توان مطمئن شد که یادگیری انفرادی و تیمی برای تامین منافع همگان و کل سازمان انجام شده است؟ ممکن است علی رغم تمامی توانمند سازها و فرهنگ حامی و یادگیری فردی و تیمی، سازمان به عنوان یک کل یاد نگرفته باشد. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرتها، دانش، تجربه و مدل های ذهنی اعضا سازمان حاصل می شود. این نوع یادگیری بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می شود و به مکانیسم هایی مانند سیاست ها، استراتژی ها و مدل هایی بر روی ذخیره دانش متکی است (Argyris & Schon, 1974). افراد و گروه ها عواملی هستند که از طریق آن ها یادگیری سازمانی محقق می شود. آرگریس (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم ها می داند. پروبست و بوچل (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را چنین تعریف می کنند:

« توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آن ها و همچنین تغییر دانش و ارزش های سازمان به طوری که مهارتهای جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود».

بنابراین تعریف، ویژگی های فرایند یادگیری سازمانی عبارتند از:

- تغییر در دانش سازمانی؛ افزایش محدوده های ممکن؛ تغییر در ذهنیت افراد.



شکل: چرخه یادگیری انطباقی (Buchel & Probst, 1997)

یادگیری سازمانی:

براساس تعریف رابینز از یادگیری، یادگیری عبارتست از هر نوع تغییر در رفتار به صورت نسبتا دائمی، که در نتیجه تجربه رخ می دهد (رابینز، ۱۳۸۵). با این تعریف بدیهی است که یادگیری قابل رویت نیست، بلکه تغییرات هستند که قابل مشاهده اند. یادگیری معمولا در چهار سطح فردی، گروهی، بین گروهی و سازمانی در بر می گیرد. یادگیری زمانی اتفاق می افتد که هر خطایی شناسایی شده و اصلاح گردد یا زمانی که برای اولین بار یک هماهنگی بین خواسته ها و نتایج ایجاد شود (Argyris, 1995). حداقل دو راه برای اصلاح خطا وجود دارد. راه اول، ایجاد تغییر در رفتار است (مثل کاهش غیبت و بدگویی از دیگران در میان افراد). این نوع یادگیری به یادگیری تک حلقه ای نیاز دارد. اما دومین راه برای اصلاح خطا، اصلاح برنامه هایی است که افراد را به سمت بدگویی از دیگران هدایت می کند، حتی زمانی که افراد بدگویی نمی کنند. این مورد یادگیری دو حلقه ای است (Argyris & Schon, 1974).

اما «یادگیری سازمانی» واژه ای است که احتمالا سایر و مارچ برای اولین بار آن را به کار برده اند. از نظر این دو محقق، سازمان ها از طریق یادگیری سازمانی به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش پرداخته و فعالیت خویش را براساس آن عادی می سازند و وارد فرهنگ خویش می کنند. از نظر این دو محقق یادگیری سازمانی عبارتست از تغییرپذیری در اهداف، در مسائل مورد توجه و فواید جستجو، که در فرایند تصمیم گیری سازمانی نقش ویژه ای دارد (Cyert & March, 1963).

یادگیری سازمانی فرایندی پویا تلقی می شود که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت ها و رفتارها می شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است (همان منبع). پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد.

سازمان یادگیرنده:

دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی از اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود، در حایکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند. یادگیری سازمانی «روشی که سازمان ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دانش و جریان های عادی کار در رابطه با فعالیت هایشان در داخل فرهنگ هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود بکارگیری مهارت های گسترده نیروی کارشان، انطباق دهند و توسعه بخشند» (Dadison, 1993).

صاحب نظران زیادی به تعریف یادگیری سازمانی پرداخته اند که به تعریف برخی از مهمترین آن ها می پردازیم:

سایمون (۱۹۹۴) یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می کند:

یادگیری سازمانی رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی است که توسط افراد منعکس می شود.

فایول و لایلز (۱۹۹۶) یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می کنند:

یادگیری سازمانی فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت موثرتر است.

باب گانز (۱۹۹۶) یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می کند:

یادگیری سازمانی اکتساب و کاربرد دانش، مهارت ها، ارزش ها، عقاید و نگرش های ثمربخش در جهت نگه داری، رشد و توسعه سازمان است.

یادگیری سازمانی ظرفیت یا فرایندهای درون سازمانی برای نگهداری یا بهبود عملکرد سازمان براساس تجارب است. به عبارتی، یادگیری سازمانی فرآیند جمعی اکتساب و خلق شایستگی ها است که در روش مدیریت موقعیت ها تغییر ایجاد کرده و شرایط و متحول خواهد کرد (Akoff, 2003). می توان گفت که یادگیری سازمانی، یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست، بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن، گروه های درون سازمان تشویق می شوند مهارت ها دانش و اجماع درباره مقصد سازمان را توسعه دهند.

یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است (Lusier, 2002).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در جهت توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می کند (Hoy, 2008).

ویژگی های سازمان یادگیرنده:

هوبر (۱۹۹۱) ویژگی های سازمان یادگیرنده را در سه مورد به قرار زیر بیان می کند:

- تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم از کارشان؛
- در اختیار داشتن سیستم ها و فرایندهایی برای برقراری یادگیری و انتشار آن در سازمان؛
- ارزش قایل شدن برای یادگیری (Huber, 1991).

عوامل موثر در سازمان یادگیرنده

سوال مهمی که در تمیمی سازمان ها مطرح است، چگونگی پیاده سازی یادگیری است. برای پاسخ دادن به این سوال لازم است عوامل موثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی معرفی و بررسی شوند. این عوامل از دید دو تن از نویسندگان مطرح عبارتند از:

- توانمندسازها: توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را در تبدیل به یک سازمان یادگیرنده یاری می کنند.
- محیط: اگر تمامی عوامل توانمندساز مهیا باشد اما محیط لازم برای رشد سازمان یادگیرنده وجود نداشته باشد، تمامی کوشش ها بی ثمر و یا لاف کم اثر خواهند بود (Argyris & Schon, 1987).

رویکردها و ویژگی های سازمان های یادگیرنده

برای ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده، توجه به ابعاد آن ضروری و لازم است. با مرور ادبیات مشخص شد که از چهار دیدگاه تحت عنوان سازمان یادگیرنده استفاده می شود. این دیدگاه ها مبتنی بر ادراک عاملان سازمان یادگیرنده هستند و برحسب میزان توجه آن ها به هر یک از این ابعاد، از آن ها استفاده می شود. این دیدگاه ها عبارتند از:

۱. یادگیری از دید ذخیره سازی دانش: یادگیری سازمانی به دو چیز اشاره دارد: آگاهی از نیاز به سطوح مختلفی از یادگیری و ذخیره سازی دانش در سازمان ها. البته عنصر مهم دیگر این است که دانش ذخیره شده در سازمان، عملاً به کار گرفته شود. یادگیری سازمانی اغلب به سه سطح تقسیم می شود. برای مثال، آرجیس و شون از اصطلاحات یادگیری تک حلقه ای، یادگیری دو حلقه ای و یادگیری سه حلقه ای استفاده می کنند. آن ها می گویند که سازمان ها باید در هر سه سطح قادر به یادگیری باشند، یعنی به طور مداوم راه های کنونی انجام امور را بهبود بخشند (یادگیری تک حلقه ای)، توانایی پاسخگویی به دوره های عملی را داشته باشند (یادگیری دو حلقه ای) و از نحوه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای آگاه باشند (یادگیری سه حلقه ای). همچنین، برخی دانشمندان برای یادگیری، گونه های مختلفی بیان کرده اند که عبارتند از: آزمایش و تجربه، کسب شایستگی، بهبود مستمر و الگوبرداری که البته توضیح این پارادایم ها در حوصله این متن نیست.
۲. یادگیری در محیط کار: در عوض یادگیری در دوره های رسمی، کارکنان در حین انجام کار آموزش می بینند. برخی افراد این بعد را، آموزش ضمن خدمت می نامند. این بعد از سازمان یادگیرنده، آموزش و یادگیری را به عنوان بافت وابسته تلقی می کند که در آن می

بایست دوره های رسمی، نقش محدودی را در یادگیری ایفا کنند، چرا که استفاده از یادگیری حاصل از دوره های رسمی و برنامه ها، سخت و دشوار است. یادگیری حین خدمت ضمن آشناسازی فرد با مفاهیم کاری مورد نیاز، این امکان را فراهم می آورد تا فرد موارد آموخته شده را عملاً به کاربرد و در ذهن خود ملکه سازد.

۳. محیط یادگیری: بعد سوم سازمان یادگیرنده، محیطی است که یادگیری افراد را تسهیل می سازد. این بعد، فضای مثبتی است که یادگیری آسان و طبیعی را میسر می سازد. اگر توجه به ویژگی های تسهیلاتی سازمان مدنظر باشد، عناصر ساختاری را می توان در این بعد مشاهده کرد. به عبارت دیگر، سازمان محیطی را برای یادگیری مهیا می سازد که آسان ساز است نه کنترل شده. بنابراین اگر محیط زمینه ساز آموزش و یادگیری باشد، میل و رغبت افراد برای یادگیری افزایش می یابد و در نتیجه بازده یادگیری بالا می رود.

۴. ساختار یادگیری: این بعد که یک ساختار انعطاف پذیر و ارگانیک است و بر ساختار بوروکراتیک ارجحیت دارد، یادگیری را به مثابه ضرورتی برای ساختار یادگیری، محیط فقط یادگیری را تسهیل می کند، در این بعد، افراد از محیط بیرونی، به خصوص مشتریان می آموزد تا بتوانند نیازها و خواسته های مشتریان را برآورده سازند. فعالیت ها عموماً در درون تیم هایی سازماندهی می شوند که اختیار و توانایی زیادی دارند. هر عضو تیم در عین این که متخصص است، یاد گرفته است که چگونه وظایف شغلی اعضای دیگر تیم را انجام دهد. این امر موجب می شود تا بتوان اعضای تیم های سازمان را جیگزین یکدیگر کرد. از طرف دیگر، سازمان یادگیرنده، کاملاً تخت و مسطح است. اگر چه یک سازمان ارگانیک نباید تخت و غیر متمرکز باشد، اما می توان آن را به صورت سلسله مراتبی و متمرکز اداره کرد. تفویض اختیار و مسئولیت پذیری کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم گیری ها، به انگیزش و رغبت کارکنان برای یادگیری می افزاید (Teare & Dealtry, 1998).

تفاوت سازمان های یادگیرنده و سازمان های سنتی:

سازمان های یادگیرنده به دنبال آموزش و آماده سازی کارکنان برای رویارویی با شرایط آتی سازمان هستند. بدون شک، آموزش و یادگیری با حضور و مشارکت فعال فرد و نیز فراهم سازی زمینه های یادگیری نظیر تامین امکانات آموزشی، ساختار سازمانی مناسب، تعریف شفاف ارتباطات، ایجاد بصیرت مشترک و کار تیمی صورت می پذیرد. همچنین به هنگام طراحی سازمان یادگیرنده، لازم است که کارکنان سازمان در تصمیمات و طراحی مشارکت داشته باشند و مسئولیت ها و وظایف خود را در چارچوب این سازمان بدانند که این امر توسط یک رهبر زبده و با مهارت میسر می شود. رهبری که مسئولیت هدایت، کنترل و هماهنگی را به خوبی برعهده بگیرد (Ortenblad, 2004).

سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار:

محیط متلاطم و متغیر شرکت ها که مشخصه اصلی آن جهانی شدن بازارها، تغییر نیازهای مشتریان و افزایش رقابت در بازار محصولات است، شرکت ها را مجبور می سازد تا پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود باشند. در این عرصه رقابت، شرکت ها به دنبال کسب مزیت هایی هستند که نه تنها برای شرکت ایجاد ارزش می کنند، بلکه امکان کپی برداری و تقلید از آن ها توسط شرکت رقبا مشکل است. واژه مزیت رقابتی پایدار اولین بار توسط میکال پورتر ارایه شد. در سال ۱۹۹۱، بارنی بیان کرد: «زمانی گفته می شود یک سازمان دارای مزیت رقابتی پایدار است که سازمان یک استراتژی ایجاد ارزش اجرا کند که به طور همزمان رقبای فعلی و بالقوه نتوانند آن را اجرا کنند و قادر به کپی برداری منافع این استراتژی نباشند».

یکی از راه های کسب مزیت رقابتی، توجه به امر آموزش و یادگیری کارکنان است که این امر از طریق سازمان های یادگیرنده میسر می شود. امروزه، آموزش و یادگیری شرط اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمانی است؛ چرا که آموزش از یک طرف، کارکنان را ورزیده می سازد و توانایی های بیشتری را در آن ها به وجود می آورد و از طرف دیگر با پیشرفت و افزایش مهارت های کارکنان، سازمان در راستای کسب تعالی و اهداف سازمانی با مشکلی مواجه نخواهد شد (Tajima, 2001).

بنابراین چنانچه افراد و کارکنان سازمان پیوسته آموزش ببینند و در انجام وظایف محوله خود مهارت کسب کنند، می توانند در جهت رفع و ارضای نیازهای مشتریان گام مثبتی را بردارند و بدین ترتیب سهم بیشتری از بازار محصولات و خدمات را به دست بیاورند. بدون شک امر یادگیری و توانمندسازی کارکنان، گامی مهم در راستای پیشرفت کارکنان و سازمان است. برای یادگیری مستمر و پایدار کارکنان لازم است که از طریق هدفگذاری و تعیین اهداف سازمانی، آن ها را از وظایف و مسئولیتشان آگاه نمود و به آن ها یادآور شد که یادگیری و آموزش، تنها راه ارتقای آن ها و در نتیجه پیشرفت سازمان است. این مشارکت در هدفگذاری، موجب انگیزش و یادگیری کارکنان جهت یادگیری می شود. حال که فرد انگیزه شده، لازم است که رهبر هوشمندی با سبک های رهبری مقتضی و مناسب، به هدایت و ارشاد کارکنان بپردازد. همچنین، برای افزایش روحیه تعاون و همکاری میان کارکنان، لازم است که از سیستم های ارتباطی مطلوب و ساختار سازمانی مناسب استفاده شود و میل و اشتیاق کارکنان برای یادگیری را از طریق نظام پاداش درست و مناسب و هادانه و جبران خدمات بالا برد (Yeung, 1999).

در این صورت است که کارکنان از هیچ کوششی برای رشد و بالندگی سازمان دریغ نخواهد کرد و در نتیجه این امر می تواند نوعی مزیت رقابتی نسبت به رقبای برای سازمان به شمار آید. از طرفی، با مرور و بازنگری مسیر حرکت سازمان می توان به کارکنان بازخورد داد تا هر چه سریعتر نقصان و کاستیها را جبران و از پتانسیل وجودی خود به نحو احسن استفاده کنند. سازمان یادگیرنده رقابتی را می توان اینگونه توصیف نمود: «سازمانی که به طور مستمر، یادگیری فردی، تیمی و سازمانی را ارتقا می بخشد که این امر از طریق ارضای نیازهای متغیر مشتری، درک پویایی های نیروهای رقابتی و ترغیب تفکر سیستمی حاصل می شود» (Mirshahi, 2009).

نتیجه گیری

تمامی اعضای سازمان باید آگاهانه و با اشتیاق مسئولیت یادگیری خود را بپذیرند، و از آن حمایت و آن را در میان اطرافیان و زیردستان خود را تشویق کنند. هدف کارکنان فقط ارائه کار و انجام وظایف موجود به نحو احسن نیست، بلکه یادگیری مستمر و مداوم نیز جزء وظایف آن هاست. افراد باید یاد بگیرند که چگونه به طور مستمر بیاموزند. این امر نیازمند تعهد به خود یادگیری است. در سال های اخیر، سازمان ها و شرکت های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی، مانند: کار دانشی، دانشکار(دانشگر)، مدیریت دانش، سازمان های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می دهند. پیتر دراکر، با به کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان ها می دهد که در آنجا به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه، در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت را داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی توانند به اندازه دانش، مهم باشد. سازمان های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می توانیم سازمان های دانش آفرین بنامیم، سازمان هایی که در آن ها خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداع ها و ابتکارها یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است؛ روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش آفرین، سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است.

منابع و مراجع

- [1] Akoff, R. I. (1999). "on learning and the systems that facilitate it", N. J. :Rutgers university press.
- [2] Atak . M, Erturgut R ,(2010), An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment, *Procedia Social and Behavioral Sciences* Vol 2, p 3472–3476
- [3] Argyris, C., Schoen, D., 1987. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading, MA
- [4] Argyris, Chris and Schon, D., 1974, "Theory in Practice, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- [5] Argyris, Chris, 1995, "Action Science and Organizational Learning". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, No. 6, pp. 20-26.
- [6] Anona, A. and Foley, P. (2003). "Foundation for a learning organization: Learning organization mechanisms", *The learning organization*, Vol. 10. No. 2. pp: 74- 82.
- [7] Cyert, R. M., March, J. G., 1963, "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [8] Dadjson, V.(1993), Firm-specific competencies determining technological innovation: a survey in Greece ", *R&D Management*, vol. 32 No. 1, p. 61-77
- [9] Hoy, F. (2008). Organizational learning at the marketing / entrepreneurship interface. *Journal of Small Business Management*, 4, 152–158.
- [10] Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and literatures. *Organization Science*, 2, 88–115.
- [11] Khalili. A, Mansoor, (2003), " Learner Organizations: A Requirement for change and Development", *Tadbir* , Vol(137), 33-38. learning organization", *The learning organization*, Vol. 8. No. 3. pp: 125-133.
- [12] Lussier, R.(2002). " Human Relations in organizations", fifth Edition, McGraw-Hill companies
- [13] Mirshahi, Naser(2009), *Knowledge Management Process: from Organization Management*
- [14] Memory to Organizational Learning", *Management and Development*, Vol(62), 48-53.
- [15] Ortenblad, Andres. (2004): The learning organization: towards an integrated model, the learning organization. vol.11, No.2, pp.129-144
- [16] Prousak, M.D. and Wiig, B., 2009, "Leading for innovation: conclusions, issues and directions ", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 163-71.
- [17] Skerlevaj , M., Stenberger, M.I., Skrinjar, R., Dimovski, V., 2007. Organizational learning culture the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics* 106, 346–367.
- [18] Teare, Richard: Dealtry, Richard. (1998): Building and sustaining a learning organization, the learning organization. vol.5, No1, pp.47-60
- [19] Tajima, Takashi; (2001): *Learning Organizations*, Asian Productivity Organization
- [20] Yeung, Artur K ;(1999): *Organizational Learning Capability*, oxford universities press New York.