

بررسی نقش یادگیری سازمانی

نرجس فرامرزی^۱، بهروز سهرابی^۲، پیمان اکبری^۳

^۱ مربی مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، ایران

^۲ کارشناس ارشد حقوق و کارشناسی حسابداری، دانشگاه پیام نور، ایران

^۳ مربی مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، ایران

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول :

پیمان اکبری

Peymanakbari3537@Gmail.com

چکیده^۱

یادگیری سازمانی از جمله رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمان ها نیز مانند ذهن انسان ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ سازمان ها درست مانند حیوانات باهوش تر و انسان ها از تجربه درس می گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده ای مانند "پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله" می شوند. در این تحقیق که به روش مروری و گردآوری است سعی شده است که به یادگیری سازمانی پرداخته شود.

واژگان کلیدی: یادگیری، یادگیری سازمانی.

^۱ این مقاله ترجمه مقاله زیر می باشد:

Rasad, M and Sharifi, H., (2016). The study of Organizational Learning Role. Journal of productivity and development 2(5), pp.66-70

۱. تعریف یادگیری

صاحب نظران تعاریف فراوانی را برای یادگیری ارائه کرده اند. «استیفن پی. رابینز»^۱ یادگیری را چنین تعریف می کند: «یادگیری عبارت است از هر نوع تغییر در رفتار که در نتیجه تجربه رخ می دهد. یکی از تعاریفی که مورد قبول بسیاری از محققان یادگیری است، تعریف ارائه شده در دایرة المعارف «بریتانیکا» است که با این شرح می باشد: یادگیری عبارت است از تغییرات نسبتاً پایداری که در رفتار بالقوه فرد در اثر ممارست و تمرین حاصل می شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱).

۲. سطوح یادگیری

یادگیری در سه سطح اتفاق می افتد که عبارتند از سطح فردی، گروهی و سازمانی.

۱- یادگیری فردی

افراد، واحد تشکیل دهنده تیم ها و سازمان ها هستند. یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت های محوری و آماده سازی همگان برای آینده نامشخص ضروری می باشد. پیتز سنگه (۱۹۹۰) تأکید 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. جدول ذیل مقیاس های استفاده شده جهت جمع آوری اطلاعات درباره یادگیری فردی را نشان می دهد.

جدول شماره (۱): مقیاس های سنجش یادگیری فردی

۱	افراد، ایده های بسیار جدیدی را تولید می کنند.
۲	اقداماتی که افراد انجام می دهند، ماهیت تجربی و آزمایشی دارد.
۳	افراد قادر هستند سنت ها را از بین ببرند و امور را به شیوه های جدید و متفاوت ببینند.
۴	افراد قادر هستند تا از طریق کارشان رشد کنند.
۵	افراد از مباحث حیاتی که بر کارشان تأثیر می گذارد، آگاه هستند.
۶	افراد بازخورهای منفی را بدون ایجاد حالت تدافعی می پذیرند.
۷	افراد، جهت و مسیر کار خود را به روشنی می دانند.
۸	افراد در کارهایی که انجام می دهند، احساس موفقیت و کمال دارند.
۹	افراد دارای ظرفیت تغییر و رشد با سازمان هستند.
۱۰	افراد از آنچه انجام می دهند، احساس غرور می نمایند.
۱۱	افراد در آنچه انجام می دهند، احساس مالکیت می کنند.
۱۲	افراد در جستجوی روش های جدید و بهتر انجام کار هستند.
۱۳	افراد در زمینه کارهای تخصصی خود دارای دانش و آگاهی هستند.
۱۴	افراد در محیط کار دارای سطح بالایی از توان هستند.
۱۵	افراد در کارشان احساس اطمینان می کنند.
۱۶	هنگامی که افراد خطایی را مرتکب می شوند، سعی می کنند آن را پنهان کنند.
۱۷	افراد به محیط خارجی (مانند: مشتریان و رقبا) نظارت می کنند تا خطرات و فرصت های آینده را ارزیابی کنند.
۱۸	افراد سطح بالایی از شایستگی را در محیط کار از خود نشان می دهند.
۱۹	منشأ بیشتر ایده های نوآورانه ما، کارکنان سازمان هستند.

۲- یادگیری گروهی

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 خصوصاً به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده اند. جدول ذیل مقیاس های استفاده شده جهت جمع آوری اطلاعات درباره یادگیری گروهی را نشان می دهد.

^۱. Stephen P. Robbins

جدول شماره (۲): مقیاس های سنجش یادگیری گروهی

۱	در سازمان ما، کار گروهی ارزشمند می باشد.
۲	سایر افراد سازمان با ما همکاری می کنند تا اطلاعات خودشان را با ما تسهیم کنند.
۳	در گروه من، نگرش های مختلف مورد حمایت قرار می گیرند.
۴	در گروه من، راه حل های مؤثری جهت مدیریت تضاد وجود دارد.
۵	هنگام کار در گروه، نظریه هایی شکل می گیرند که با انجام کار انفرادی ایجاد نمی شوند.
۶	ما نمی دانیم که چگونه بطور اثربخشی در گروه کار کنیم.
۷	هنگام کار در گروه، ما افراد مناسبی را داریم که مباحث را مورد بررسی قرار می دهند.
۸	ما موفقیت خود را با دیگران تسهیم می کنیم.
۹	ما شکست های خود را با دیگران تسهیم می کنیم.
۱۰	در جلسات، ما آماده ایم تا در صورت ارائه اطلاعات جدید مجدداً در مورد تصمیمات فکر کنیم.
۱۱	بسیاری از جلسات گروهی ما فاقد بهره وری لازم هستند.
۱۲	در جلسات، ما به دنبال درک نظرات افراد هستیم.

۳- یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت ها، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضاء سازمان حاصل می شود. یادگیری سازمانی برپایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می شود و به سازوکارهایی مانند سیاست ها، راهبردها و الگوهای بر روی ذخیره دانش متکی است. در حقیقت افراد و گروه ها عواملی هستند که از طریق آن ها یادگیری سازمانی محقق می شود. آرجریس (۱۹۹۹) نیز یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم ها می داند. مقیاس های استفاده شده در این یادگیری تلاش می کنند تا ادراک درباره ذخیره دانش در ساختار، فرهنگ، چشم انداز و راهبردها و نظام های سازمانی را مورد ارزیابی قرار دهند. جدول ذیل مقیاس های استفاده شده جهت جمع آوری اطلاعات درباره یادگیری سازمانی را نشان می دهد (حسنوی و رمضان، ۱۳۹۰).

جدول شماره (۳): مقیاس های سنجش یادگیری سازمانی

۱	ساختار سازمانی از مسیر راهبردی ما حمایت می کند.
۲	ما راهبردی داریم که ما را به آینده ای خوب راهنمایی می کند.
۳	ویژگی ساختار سازمانی ما اعتماد بالا می باشد.
۴	ما یک چشم انداز چالشی واقع گرا برای سازمان داریم.
۵	فرهنگ سازمانی ما نوآور می باشد.
۶	ما یک سازمان یادگیرنده داریم.
۷	سیستم های اطلاعات ما پیشرو هستند.
۸	ما سیستم هایی داریم که ما را قادر به پیگیری مباحث حیاتی اثرگذار بر سازمان خودمان می کند.
۹	سازمان ما دارای شاخص های نسبی عملکرد می باشد.
۱۰	ساختار سازمانی ما باید مجدد مورد ارزیابی قرار بگیرد.
۱۱	دارایی های فیزیکی ما کافی نمی باشند.

۳. نظریه های یادگیری

مشهورترین نظریه هایی که در حال حاضر در زمینه یادگیری وجود دارد عبارت است از:

- نظریه های رفتاری: ساده ترین و اساسی ترین شکل یادگیری، بر تداعی یا پیوند دو پدیده استوار است. دو شیوه بنیادین یادگیری یعنی یادگیری از راه شرطی سازی کلاسیک و یادگیری از راه شرطی شدن عامل از این نظریه استخراج شده اند (رابینز، ۱۳۷۴)
- نظریه شناختی: پیروان این نظریه معتقدند که یادگیری همه امور را نمی توان براساس شرطی شدن رفتارهای فرد دانست، بلکه برای یادگیری امور پیچیده باید به فرایندهای شناختی توجه نمود (مقدمی پور، ۱۳۸۲)

۴. سیر تاریخی یادگیری سازمانی

از نظر زمانی واژه «یادگیری سازمانی» نسبت به سازمان های یادگیرنده از قدمت بیشتری برخوردار است. اگرچه سابقه موضوع یادگیری به سال ۱۹۳۸ میلادی و کتاب تجربه و آموزش جان دیویی^۱ برمی گردد، اما به نظر می رسد که واژه یادگیری سازمانی برای اولین بار به وسیله سایرت و مارچ^۲ در مطالعه اولیه خود روی جنبه های رفتاری تصمیم گیری سازمانی در سال ۱۹۶۳ میلادی به کار رفته است. از نظر بایاکتاراولو و کوتانیز^۳ تاریخچه توجه مراکز دانشگاهی به موضوع یادگیری سازمانی به اواخر دهه ۱۹۵۰ م. برمی گردد. در حالی که بحث سازمان های یادگیرنده از اوایل دهه ۱۹۹۰ م. و با کار افرادی چون سنگه، پدler^۴، برگوین^۵ و بویدل^۶ آغاز شده است (بایاکتاراولو و کوتانیز^۷، ۲۰۰۳). علی رغم قدمت زیاد بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ۱۹۷۰ م. توجه چندانی را به خود جلب نکرد. در این هنگام بود که تعدادی از نظریه پردازان فعالیت خود را روی یادگیری سازمانی متمرکز کردند. اگرچه فعالیت تحقیقاتی در دهه ۱۹۸۰ م. نیز روی موضوع ادامه داشت، در دهه ۱۹۹۰ م. موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایش های مختلف مدیریت بود و مباحث جدیدتری پا به عرصه وجود گذاشتند. در هر صورت یادگیری پایه و اساس موفقیت کسب و کار را تشکیل می دهد و سازمان ها برای کسب موفقیت بیشتر باید یادگیرنده شوند و تاریخچه دو موضوع سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی به یکدیگر گره خورده است. جدول (۴) سیر تاریخی مفاهیم مختلف یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را نشان می دهد که به مرور زمان به وسیله متفکران مدیریت و متخصصان بهبود سازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شده است (قربانی زاده و مشبکی، ۱۳۸۵).

جدول (۴) سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

۱۹۳۸ م.	جان دیویی در کتاب «تجربه و آموزش» مفهوم «یادگیری تجربی» را مطرح کرد.
دهه ۱۹۴۰ م.	کنث کریک ^۸ روانشناس اسکاتلندی واژه «الگوهای ذهنی» را ایجاد کرد.
۱۹۴۶ م.	کرت لوین ^۹ ایده تنش خلاق را پیشنهاد کرد که بین تصورات فردی و درک از واقعیت ایجاد می شود.
دهه ۱۹۶۰ م.	داگاس مک گرگور ^{۱۰} کتاب «جنبه انسانی مؤسسه» را منتشر کرد.
۱۹۶۳ م.	سایرت و مارچ در مطالعه روی جنبه رفتاری تصمیم گیری سازمانی، برای اولین بار واژه «یادگیری سازمانی» را به کار بردند.
دهه ۱۹۷۰ م.	کریس آرگریس و دونالدشون ^{۱۱} کار روی علم عملی ^{۱۲} را شروع کردند؛ مطالعه چگونگی برخورد ارزش های حمایت شده با ارزش هایی که پایه و اساس اقدامات واقعی است.
۱۹۷۹ م.	چارلی کیفر، جی فارستر، پیترسنگه و رات فریتز ^{۱۳} سمیناری تحت عنوان «رهبری و تسلط» برگزار کردند.
۱۹۸۲ م.	پیترسنگه، آریه دوگاس، بیل اواین، ری استاتا ^{۱۴} و تعدادی از رهبران اجرایی گروه مطالعاتی «سازمان یادگیرنده» را در (MIT) ^{۱۵} تشکیل دادند.
۱۹۸۹ م.	چارلز هندی ^{۱۶} کتاب «عصر سنت گریزی» را منتشر کرد.
۱۹۸۹ م.	«مرکز یادگیری سازمانی» به ریاست سنگه در MIT تشکیل شد و ادگار شاین ^{۱۷} ، کریس آرگریس، آریه دوگاس، ری استاتا و بیل اواین مشاورین اصلی آن بودند.
۱۹۹۰ م.	کتاب «پنجمین اصل» ^۱ پیترسنگه منتشر شد.

¹ Jhon Dewey

² Cyert and March

³ Bayaktaroglu and Kutanis

⁴ Pedler

⁵ Burgoyne

⁶ Boydell

⁷ Bayraktaroglu and Kutaniz

⁸ Kenneth Craik

⁹ Kurt Lewin

¹⁰ Douglas McGregor

¹¹ Argyris, C. and Schon, D.

¹² Action science

¹³ Kiefer C., Forrester J., Senge P., Fritz R.

¹⁴ Arie De Geus, Bill O'Brien, Ray Stata

¹⁵ Masachoset Institute of Technology(MIT)

¹⁶ Charles Handy

¹⁷ Ed.Schein

۵. تعاریف یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب نظران

یادگیری را فرایند «کشف و اصلاح خطا» تعریف می کنند (مارتین و برن^۲، ۲۰۰۹).
- یادگیری سازمانی را یک تغییر نسبتاً دائمی در رفتار که بر اثر تجربه به دست می آید تعریف می کند (نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۹۰).
یادگیری سازمانی فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر است (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵).
یادگیری سازمانی فرایند جمعی اکتساب و خلق شایستگی ها است که در روش مدیریت موقعیت ها تغییر ایجاد کرده و شرایط را متحول خواهد کرد (استیونز و دیمیتریadis^۳، ۲۰۰۳).

۶. سبک ها و شیوه های یادگیری سازمان

سبک ها و شیوه های یادگیری سازمانی به چهار دسته تقسیم می شوند:
(۱) آزمایش: در این سبک، شرکت ها، آزمایش فرآیندها، رویکردها، محصولات و خدمات جدید را به عنوان شیوه یادگیری می پذیرند. شرکت هایی هستند که برای رویکرد آزمایش معروف شده اند مانند HP و سونی.
(۲) کسب شایستگی: در این سبک، سازمان ها، اعضا و کارکنان خود را برای دستیابی به شایستگی های جدید حمایت و تشویق می نمایند. این شیوه بر تجربه اندوزی از دیگران و جستجوی فرصت های جدید تمرکز دارد. راهبردهای رایج در این زمینه عبارتند از: استخدام، سرمایه گذاری در آموزش و توسعه فعالیت ها، ترتیب دادن کارهای خلاقانه در محیط های ایده آلی مانند دانشگاه ها و شرکت های مشاوره ای. موتورولا و جنرال الکتریک با این راهبرد یادگیری شناخته می شوند.
(۳) مقایسه و بهینه کاری: این سبک بر تجربه اندوزی از دیگران، با حفظ حداکثر شرایط موجود تمرکز دارد. سامسونگ و زیراکس از این راهبرد استفاده کرده اند.
(۴) بهبود مستمر: این شیوه بر تجربه مستقیم، با روندی آرام و در جهت استفاده حداکثر از منابع در دسترس تمرکز دارد. تویوتا و هوندا این راهبرد را برگزیده اند.
اثربخشی یک سبک یادگیری سازمانی، به عواملی مانند راهبرد کسب و کار، فرهنگ و خصوصیات صنعت بستگی دارد (باقری، ۱۳۹۱).

۷. انواع یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب نظران

آرجیس و شون (۱۹۹۰) سه نوع یادگیری سازمانی را به شرح زیر توصیف کرده اند:
یادگیری تک حلقه ای: این یادگیری زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدف ها و سیاست های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه ای، سنگه (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایلز (۱۹۸۵) یادگیری سطح پایین و میسون (۱۹۹۳) با عنوان یادگیری غیر استراتژیک نام برده است. **یادگیری دو حلقه ای:** این یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح کند و هنجارها، رویه ها، سیاست ها و هدف های موجود را زیر سوال برده و به تعدیل و اصلاح آن ها می پردازد. از یادگیری دو حلقه ای، سنگه با عنوان یادگیری مولد، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح بالا و میسون با عنوان یادگیری استراتژیک نام می برد. **یادگیری سه حلقه ای:** این یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمان ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند؛ به عبارت دیگر یادگیری سه حلقه ای توانایی یاد گرفتن درباره دیگری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی گیرد، اگر سازمان ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیافتد. این بدان معنی است که آگاهی از سبک ها و فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است.
مایکل جی مارکوارت (۱۹۹۵) دسته بندی دیگری شامل چهار نوع یادگیری سازمانی ارائه می کند که تفاوت های اندکی با انواع یادگیری سازمانی که تا به این مرحله معرفی شده اند، در خود دارند. در این تقسیم بندی انواع یادگیری سازمانی عبارتند از:
یادگیری انطباقی: این یادگیری زمانی اتفاق می افتد که یک فرد یا سازمان از تجربه و تفکر یادگیری کسب می کند. **یادگیری پیش بینی کننده:** این یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمان از آینده مورد انتظار و مرجع چیزی را می آموزد. این نوع یادگیری یک

¹ The fifth discipline

² Martin & Burn

³ Stevens & Dimitriadis

رویکرد دورنما (تفکر - عمل) به یادگیری است که از طریق تعریف بهترین فرصت های آینده و کشف راه هایی برای دستیابی به آن آینده، به دنبال اجتناب از نتایج و تجربیات منفی می باشد. **یادگیری ثانویه:** این یادگیری همان نوع سوم از دسته بندی آرچریس و شون است که یادگیری سه حلقه ای نیز نامیده می شود. مارکوارت به پیروی از آرچریس و شون این نوع یادگیری را «یادگیری پیرامون یادگیری» تعریف می کند. به نظر او وقتی سازمان در یادگیری ثانویه درگیر و مشغول می شود، اعضای آن از زمینه های سازمانی ماقبل به منظور کسب یادگیری، آگاه می شوند. **یادگیری کنشی^۱:** این یادگیری توسط رجینالد ریوانز^۲ (۱۹۸۲)، یکی از معماران اولیه مفهوم سازمان یادگیرنده مطرح شده است. یادگیری عملی شامل کار بر روی مسائل واقعی، تمرکز بر یادگیری، آشنایی با معادله یادگیری حاصل شده و به کار بستن واقعی راه حل ها می باشد (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵).

۸. ویژگی های یادگیری سازمانی

- ۱- فرآیندی پیچیده (متأثر از ارتباط متقابل عوامل متعدد و متنوع درون و برون فردی، محیطی و درون و برون سازمانی).
- ۲- برنامه ریزی نشده (مانند متون آموزشی دوره های رسمی، از پیش تدوین نشده است).
- ۳- هوشیارانه و هدفمند (فضاهای پر جاذبه ای از یادگیری و بهبود بر فرد فرد افراد و گروه های سازمان حاکم می شود و افراد و گروه ها با دقت و کنجکاوی و همسو با استراتژی سازمان، مترصد یادگیری اند).
- ۴- تعامل و پویا (همواره یک نفر به عنوان استاد یا مهارت آموز در جایگاه انتقال اطلاعات و آموخته ها قرار نمی گیرد؛ بلکه افراد، گروه ها و سازمان، همزمان نقش دریافت اطلاعات، تجارب و آموخته های خود و انتقال آن به دیگران را ایفا می کنند).
- ۵- مستمر و مداوم (مانند دوره های آموزشی رسمی به ساعات و مکان مشخص محدود نمی شود).
- ۶- متحول و رشد یابنده (تعامل، پویایی و تداوم یاد شده و نیز بازخورد حاصل از این فرآیند ویژگی زاینده گی به آن می بخشد و تحول، رشد و بهبود مستمر یادگیری سازمانی را به دنبال دارد).
- ۷- متأثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد (این شالوده می تواند مفاهیم، ساختار و قوانین اجتماعی و نیز نوع تقسیم کار، ابزارها و فناوری های رایج در میان اعضای یک سازمان یا جامعه زنده باشد) (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵).

۹. موانع یادگیری سازمانی^۳

یادگیری سازمانی با چندین عامل محدودیت ساز روبه رو است که مانع استفاده کامل از ظرفیت سازمان برای یادگیری می شود:

- ۱- کم ظرفیتی در نوآوری
- ۲- کم ظرفیتی در عمل
- ۳- کم ظرفیتی در انعکاس بصیرت ها
- ۴- کم ظرفیتی در ثبت بصیرت ها
- ۵- کم ظرفیتی در انتشار بصیرت ها (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵).

۱۰. بحث و نتیجه گیری

توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه های کسب و کار از جمله سازمان های مجازی یا تحت شبکه، بنگاه های اقتصادی گسترش یافته، محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و پارادایم های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمان هایی موفق تر هستند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبا یادگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد فزاینده ای داشته است. سازمان ها به جای رفتارها و حرکت های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگیرنده آموزش نیز می بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می برند. لذا سازمان ها و شرکت ها برای پیشبرد توان یادگیری خود باید به این مفهوم توجه داشته باشند.

^۱ . Action learning

^۲ . Reginald Revans

^۳ . Organizational learning obstacles

منابع و مراجع

- [1] Bagheri, Mahdi, (2012), to investigate ways of promoting organizational learning, empowerment of human resources, security organizations, Journal of Security Studies, Vol. XI, No. 38, summer, 241 to 271.
- [2] Hasanvi, Reza, Ramazan., Majid, (2011), increasing the intellectual capital of the organization: The Role of organizational learning, improving management Quarterly, Issue 1, Summer, from 25 to 39.
- [3] Robbins, Stephen p. (1995), Management of Organizational Behavior, translated by Ali Parsaeian and Seyed Mohammad Aerabi, printing, Institute for Trade Studies and Research, Tehran.
- [4] Zarei Matin, Hasan; Nikmaram, Sahar Ahmadi, Maryam; Heidari, Faeze. B (2012), The effect of the components of spiritual leadership on organizational learning capabilities, the Institute of Science (Journal of Management at the Islamic University 2), first year, (2).
- [5] Sobhaninejad Mahdi, Shahai, Behnam, Yuzbashi, Alireza, (2006), LO (the theoretical foundations of realization and measurement, Tehran Yastaroon publication.
- [6] Ghorbanizadeh, Vajhollah, Moshbeki, Asghar, (2006), a model designed to determine the level of learner organization companies in automotive parts, lecturer in Humanities Journal, Volume 10, Issue 4.
- [7] Moghadamipoor, Morteza (2003), Business Psychology, Third Edition, IIS kind of books, publication of Tehran.
- [8] Nejadirani, Farhad; Poorsadegh, Naser; Sheikhabaglu, Nasrin. (2011), Evaluation of transcendence organizational climate, and its relation to organizational learning, government agencies in Western Azerbaijan province, beyond management magazine, Issue 19, 177-101.
- [9] Bayraktaroglu S., Kutaniz R. ; (2003) "Transforming hotels into learning organizations: A new strategy for going global"; Tourism Management; vol. 24, July,
- [10] Martin, A & Burn, R., (2009), Applying organizational learning to Enterprise Knowledge Maturing, university of Applied Sciences North-western Switzerland (FHNW) School of Business Institute for Information System.
- [11] Stevens W., Dimitriadis S. ; (2003) "New service development through the lens of organizational learning: Evidence from longitudinal Case studies"; Journal of Business Research; No. 5874,