



## دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیرنده

\*دکتر محبوبه سلیمان پورعمران<sup>۱</sup>

رضا سنگ سفیدی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف کلی از پژوهش حاضر به نقش دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیرنده و سنجش وضعیت مولفه‌های آن می‌پردازد. به طوری که نیاز این گونه سازمان‌ها برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده افزایش می‌یابد. بنابراین دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیرنده همواره توانمندی‌ها و ظرفیت‌هایش را برای شکوفایی آینده خود توسعه می‌بخشد. چرا که این پدیده از مدت‌ها پیش مطرح بوده که هدف و اهمیت آن افزایش توانمندی کارکنان این سازمان برای مقابله با فضای برتری و رقابتی درون آن می‌باشد. روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی از نوع مروری است که به شیوه‌ی کتابخانه‌ای و با استفاده از منابع پیشین و با ابزار فیش برداری انجام شده است. سازمان‌های امروزی با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای هم‌سویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن و پیچیدگی‌های ناشی از آن را ندارند و برای بقا خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را به دست آورند. یکی از مهم‌ترین این ابزارها، نهادینه کردن فرآیند یادگیری در سازمان و ایجاد سازمان یادگیرنده است. که در این راستا به بررسی نقش دانشگاه فرهنگیان به عنوان سازمان یادگیرنده، هدف‌ها و ویژگی‌ها یادگیری سازمانی و سپس به ارائه راه‌حل‌ها و پیشنهادهای موثر می‌پردازد. فراگیران و کارکنان در سازمان یادگیرنده افرادی تلاشگر، فعال و برانگیخته هستند که اصلی‌ترین فعالیت آن‌ها در سازمان تولید، دادن بازخورد، و به اشتراک گذاشتن برای رسیدن به اهداف تجاری می‌باشد. که برای رسیدن به اهداف سازمان باید به راحتی جمع‌بندی، مستندسازی، قابل انتقال به دیگران باشد.

**کلیدواژه:** دانشگاه فرهنگیان، سازمان یادگیرنده، یادگیری، یادگیری سازمانی

۱. نویسنده مسوول: استادیار گروه علوم تربیتی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، ایران. m.pouromran@gmail.com.

۳. دانشجوی معلم رشته علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، پردیس امام محمدباقر (ع)، بجنورد، ایران. sangsefidi98@gmail.com.



## ۱. مقدمه

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای توانایی ایجاد کسب، و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۲)، به عبارت دیگر سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای هستند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند. علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند، می‌بایست از قالب‌های غیرپویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند. یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند. (البرزی و همکاران، ۱۳۸۴)، در دنیای کنونی امروز شاهد هستیم که خدمات و محصولات در حال فزونی است، بازارها در حال جهانی شدن و فن‌آوری در حال تغییرات اساسی می‌باشد. با توجه به این تحولات، یادگیری یکی از دوره‌های رقابتی برای سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. به علت سطح عملکرد و پیشرفت سریع در دنیای امروز، یادگیری مورد نیاز سازمان‌ها می‌باشد. هر چند که در بیشتر سازمان‌ها هیچ مسیری برای آن مشخص نشده است. بی‌شک اینکه کارکنان چه یاد می‌گیرند در آینده سازمان‌ها تأثیرگذار خواهد بود. یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند از طریق انتشار دیدگاه‌ها، دانش و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان و براساس دانش و تجربه گذشته باشد که این مهم بستگی به ساختار هر سازمان دارد. هر چند یادگیری سازمان‌ها از طریق افراد و گروه‌ها شکل می‌گیرد، فرآیند یادگیری تحت تأثیر مجموعه گسترده‌تری از متغیرها نیز می‌باشد. (نکویی مقدم و همکاران، ۱۳۸۶)، در این زمینه پژوهش‌های مختلفی انجام پذیرفته است از جمله جشنی (۱۳۸۴) در تحقیقی تحت عنوان «**سازمان یادگیرنده یا مدیریت دانش**» بیان می‌کند که امروزه نیاز سازمان‌ها به یادگیری و تغییر، فزونی یافته است. اگر یک سازمان آهسته‌تر از محیط پیرامون خویش میل به یادگیری داشته باشد، محکوم به فناست. از این رو، تمامی سازمان‌های موجود بایستی یادگیرنده باشند. بنابراین مفهوم یادگیرنده تنها به سازمان‌هایی گفته می‌شود که یادگیری سازمانی آنها خوب باشد. سازمان یادگیرنده بر سازمان، به عنوان یک موجودیت مستقل و شکل ویژه‌ای از سازمان تأکید داشته، یادگیری سازمانی بر فرایندها و فعالیتهای یادگیری در سازمان دلالت دارد. سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، هر دو دارای عقاید مشترک هستند و هر دو مرتبط با فرایند کسب و اندوختن اطلاعات، تفسیر داده‌ها، توسعه دانش و تقویت یادگیری می‌باشند. اینکه چگونه یک سازمان دانش خود را مدیریت می‌کند، برای توسعه سازمانی بسیار با اهمیت است. دانش‌فرد (۱۳۸۲) در پژوهشی با عنوان «**دوره اثربخش سازمانهای دانایی محور**» بیان دارد که اداره کارکنان در سازمانهای دانایی محور متفاوت از اداره آنها در سازمان‌های بوروکراتیک و ماشینی خواهد بود. کارکنان سازمان‌های دانایی محور که به دانش‌گر معروفند اغلب می‌توانند بطور همزمان روی چند پروژه کار کنند و می‌دانند وقت خود را چگونه به آنها اختصاص دهند. آنها می‌توانند نتایج تلاش‌های خود را از طریق عوامل نرم مانند هوش هیجانی و اعتماد، بسیار بیشتر نمایند. انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش و یادگیری فعال از وظایف کارگران دانش به حساب می‌آید.

اما با توجه به این که دانش‌گران با اطلاعات و دانش سرو کار دارند و با تولید، توسعه و بکارگیری آن سعی دارند در سازمان، نوآوری ایجاد نمایند و به تحولات محیطی پاسخ مناسب بدهند. می‌توانند با کمک دانش، مسائل سازمانی را حل نمایند، در سازمان ارزش افزوده ایجاد نمایند و هوش خود را برای تبدیل ایده به محصول، خدمت یا فرآیند بکار می‌گیرند. بنابراین در



این پژوهش به این پرسش می‌پردازیم که آیا می‌توان از طریق پرداختن به مولفه‌های سازمان یادگیرنده و تقویت آن‌ها در دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیری پرداخت یا خیر؟

## روش پژوهش

روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی از نوع مروری است که به شیوه‌ی کتابخانه‌ای و با استفاده از منابع پیشین و با ابزار فیش‌برداری، از طریق تحلیل منابع مرتبط در این زمینه شامل کتاب، مقالات مرتبط موجود در کتابخانه و بانک‌های اطلاعاتی مدارک و اسناد کتابخانه‌ای و تحلیل منابع و مقالات پژوهشی گردآوری شده است.

## مفهوم‌شناسی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته‌اند، محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده است و الگوهای ذهنی جدیدی ظاهر شده‌اند که بقا را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی است که الگوهای ذهنی تغییر شکل دهند. بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی در الگوهای ذهنی جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این‌رو، مرکزیت الگو ذهنی جدید، یادگیری است بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. لذا، سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگیرنده آموزش نیز می‌بود، تبدیل شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۷)

یادگیری به فرایند ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا توان رفتاری<sup>۳</sup> که حاصل تجربه است گفته می‌شود و نمی‌توان آن را به حالت‌های موقتی بدن مانند آن‌چه بر اثر بیماری، خستگی، یا مصرف داروها پدید می‌آید نسبت داد. (سیف، ۱۳۹۲: ۳۰) اما یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، سازوکارها و فرایندهایی که در دوران سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند. (علوی، ۱۳۸۷: ۶۸) یادگیری سازمانی یکی از حوزه‌های مهم مطالعاتی شده است:

همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند، چه آن‌ها که به طور آگاهانه دست به انتخاب می‌زنند و چه آن‌ها که به طور نا آگاهانه. آن یک نیاز اساسی برای استمرار وضع موجود است. بعضی از موسسات خودشان باعث پیشرفت یادگیری سازمانی، توسعه توانمندی‌هایی که هماهنگ با اهداف هستند و دیگران روی آن‌ها متمرکز نشده‌اند، می‌شوند. و بنابراین وضعیت‌هایی را می‌آموزند که باعث ترغیب بهره‌وری می‌شود. (ویلیامو همکاران<sup>۴</sup>، ۱۳۸۴: ۱۹۲) تحقیقات نشان می‌دهد که در سازمان‌های یادگیرنده باید هماهنگی کامل و ادغام دانش و یادگیری بین استراتژی‌های کسب و کار سازمانی و آنچه که در مدارس کسب و کار تدریس می‌شود وجود داشته باشد. (ساکسنا آرورا<sup>۵</sup>، ۱۳۹۰: ۱۲۸)

<sup>۳</sup> behavioral potentiality

<sup>۴</sup> . Ngoc Thuy Pham, Fredric William Swierczek

<sup>۵</sup> . Saxena Arora



پرابست<sup>۶</sup> و بوچل<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) یادگیری را بدین شکل تعریف می‌نمایند: یادگیری سازمانی فرایندی است که در آن دانش و ارزش‌های سازمان تغییر می‌کند که منتهی به پیشرفت توانایی حل مسائل و توانایی برای عمل می‌شود. در این تعریف دو نکته مهم وجود دارد که نیاز به توضیح دارد. این دو یادگیری فردی در برابر یادگیری جمعی و فرایند یادگیری سازمانی در برابر پیامدهای یادگیری می‌باشند. (همان) بدین منظور که در دانشگاه فرهنگیان می‌توان به طور آگاهانه دست به انتخاب‌هایی متناسب با اهداف این سازمان زد که باعث پیشرفت و افزایش توانمندی کارکنان این سازمان شود. یعنی هرچه قدر انعطاف‌پذیرتر باشد کارایی و عمل کرد بهتری دارد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می‌کند و مداوم آن را انتقال می‌دهد. همچنین به وجود آورنده دیدگاه‌های جدید است. این سازمان مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می‌دهند، مدل‌های جدید یادگیری را فراگرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصلی است. (کرامتی، ۱۳۸۲: ۲۱)

یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که شیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند، گروه‌های کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند، با کارکنان ارتباط همه جانبه‌ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد، به آنها می‌آموزد که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده‌های جدید استقبال می‌کند، با سرعت زیاد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را معرفی می‌کند، ارباب رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می‌شود، بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می‌دهد و تنبیه‌ها را به حداقل می‌رساند، آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرفه‌ای کارکنان قرار می‌دهد، به پرونده‌ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می‌کند، رضایت و غرور کارکنان را تقویت می‌کند، برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می‌کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرضها و دهن‌بینی‌ها، از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می‌گیرد و ارزش شکستها را می‌داند. (رم، ۲۰۰۳، به نقل از کرامتی، ۱۳۸۲)

سازمان یادگیرنده سازمانی است که به توسعه یادگیری در سه سطح یادگیری می‌پردازد: یادگیری فردی، گروهی و سازمانی. یادگیری گروهی و فردی کلید اصلی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است. همچنین مبانی نظری مربوط بیان می‌دارد که یادگیری سازمانی یک ابزار برای رسیدن به سازمان یادگیرنده است. (فینجر، ۱۹۹۹، به نقل از زارعی‌متین، ۱۳۸۰)

## تاریخچه سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی

با بررسی ادبیات مدیریت، رد پای سیستم‌های یادگیرنده را در تئوری‌های سازمان و مدیریت اوایل قرن بیستم و قبل از آن می‌توان یافت. گرچه تا این زمان نامی از سازمان‌های یادگیرنده به میان نمی‌آید، اما فردریک تیلور<sup>۸</sup> تئوری پرداز مکتب مدیریت علمی بر تشریک مساعی مدیر و کارکنان در یافتن روش بهتر انجام کار و آموزش پرسنل تأکید داشت. با رعایت این اصل،

<sup>۶</sup> . Prabst

<sup>۷</sup> . Bocelli

<sup>۸</sup> . Frederick Taylor



سازمان در حقیقت یادگیری را میان کارکنان ترویج می‌دهد، ایده‌های جدید خلق می‌شوند و در سراسر سازمان انتشار می‌یابند. کار دانش‌محور<sup>۹</sup> در دهه ۱۹۶۰ زمانی که اولین اثر پیتر دراکر<sup>۱۰</sup> چاپ شد، مطرح گردید. پیتر دراکر در کتاب «عصر ناپیوستگی» در سال ۱۹۶۹ شرح داده است که ایالات متحده می‌تواند به عنوان شرکت دانش عمل نماید. (سلاجقه و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۶)

با اظهار نظر گریس آرگریس<sup>۱۱</sup> و دونالدشون<sup>۱۲</sup> در دهه ۱۹۷۰ اصطلاح یادگیری سازمانی در ادبیات مدیریت مطرح شد. آن‌ها با انتشار کتابی به همین نام، بر اهمیت یادگیری در درون سازمان تاکید ورزیدند. در دهه ۱۹۸۰ مفهوم یادگیری سازمانی توسط تعدادی از نظریه‌پردازان دانشگاه کارنگی‌مان<sup>۱۳</sup> مورد بسط و گسترش قرار گرفته است. مارچ و سایمون<sup>۱۴</sup> نوشته‌اند: با وجود آن‌که رویه‌های عملیاتی، استانداردها و مقررات، فعالیت‌های سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، این مقررات فرایندهای یادگیری را منعکس می‌کنند و از طریق آن سازمان با محیطش انطباق پیدا می‌کند. (همان)

پیتر سنگه<sup>۱۵</sup> و همکارانش در دانشگاه MIT آمریکا نیز کار گسترده‌ای روی یادگیری سازمانی انجام داده‌اند. آن‌ها ادعا کرده‌اند که از طریق به کارگیری تفکر سیستمی می‌توان فرایند یادگیری سازمانی را ساختاربندی نمود. انتشار کتاب پنجمین فرمان توسط پیترسنگه و کار گسترده این گروه باعث گردید مفهوم سازمان یادگیرنده، به طور وسیع در دنیای کسب و کار گرفته شود. گرچه بعضی از نویسندگان معاصر ادعا نموده‌اند که سازمان یادگیرنده را می‌توان جایگزین مفاهیم قدیم از جمله مدیریت بر مبنای هدف، برنامه‌ریزی استراتژیک با عملیات مختلف ژاپنی‌ها شبیه چرخه‌های کیفی کارآفرینی که در دهه ۱۹۸۰ فراگیر شده بود، نمود، اما سازمان یادگیرنده به یک چتر مفهومی تبدیل شده است که بسیاری از عناوین مطاعاتی سازمان را پوشش می‌دهد. (دانش‌فرد و بهرام‌زاده، ۱۳۸۵: ۲۵ به نقل از سلاجقه و همکاران، ۱۳۸۹)

### هدف‌ها و ویژگی‌های یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

داگسون<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۳) معتقد است که سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند. گرانتهم<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۳) اظهار می‌دارد که یادگیری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریع‌تر و موثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس‌العمل نشان دهد. بنابراین، می‌توان گفت یادگیری کوششی آگاهانه از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. هم‌چنین یادگیری می‌تواند کیفیت تصمیم‌های سازمان‌ها را بهبود بخشد. نویس<sup>۱۸</sup> و همکاران (۱۹۹۵) با تحقیق روی سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های یادگیری گزارش کرده‌اند که تمام شرکت‌هایی که آن‌ها مشارکت کردند، سیستم‌های یادگیری بودند و همه آن‌ها دارای ساختارها و فرایندهای رسمی و

<sup>۹</sup> Knowledge oriented Work

<sup>۱۰</sup> Peter Drucker

<sup>۱۱</sup> Argriss

<sup>۱۲</sup> Donald Schon

<sup>۱۳</sup> Carnegie-mellen

<sup>۱۴</sup> March & Simon

<sup>۱۵</sup> Peter Senge

<sup>۱۶</sup> Dagsvn

<sup>۱۷</sup> Grantham

<sup>۱۸</sup> Columnist



غیر رسمی برای کسب اطلاعات، سهمیم شده در آن، و استفاده از دانش‌ها و مهارت‌ها بودند. استاتا<sup>۱۹</sup> (۱۹۸۹) می‌گوید: یادگیری زمان می‌برد، اما وقتی فرایند یادگیری شروع شد، با تغذیه خود و اعضای سازمان باعث می‌شود تا درانجام کارها بهتر ظاهر شوند. لاندری<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۲) نیز می‌گوید یادگیری سازمانی برای ابداع و خلاقیت عامل بنیادی محسوب می‌شود. براون<sup>۲۱</sup> و داگوئید<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۱) یادگیری را به عنوان پلی بین کار و خلاقیت در نظر می‌گیرند. پاتاکوس<sup>۲۳</sup> (۱۹۹۶) یادگیری و خلاقیت را فرایندهای به هم وابسته‌ای می‌داند که دو روی یک سکه را تشکیل می‌دهند و خلاقیت را یادگرفتنی به حساب می‌آورد که می‌تواند در سطوح مختلف سازمانی شکوفا شود. (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۲)

در ارتباط با ویژگی‌های سازمانی سه عامل مورد توجه قرار می‌گیرد:

الف) تعهد رهبری

ب) سیستم انگیزشی

ج) تعاملات کارمندان در محیط کاری

این عوامل مکرراً در ادبیات ذکر شده است. فرایند یادگیری سازمانی شامل سه جز است تحصیل دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش. پیامدهای یادگیری در دو بعد ارایه شده بهبود عملکرد (یک پیامد ابزاری) و جو سازمانی (یک پیامد مفهومی). (ویلیام و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۹۶)

رهبری تحول‌گرا و اثر بخش رفتار یادگیری و بهبود قابلیت‌های یادگیری کارکنان فراهم می‌کند، اشاعه دانش و یادگیری را تضمین می‌کند و افراد را در رهبری سهمیم می‌کند، یعنی رهبر باید سیستم‌ها و فرآیندهایی را خلق کند که حامی فعالیت‌های یادگیری باشند و افراد آن‌ها را وارد فعالیت‌های روزانه کنند. این بدان معنا است که مسوولیت نهایی برای موفقیت و یادگیری در سازمان‌ها برعهده رهبران سازمان دارند. (علوی، ۱۳۸۷: ۷۳) سیستم‌های انگیزاننده‌ی یک موسسه روی یادگیری کارکنان نفوذ دارند. یک سیستم که به نوآوری و مشارکت در دانش پاداش می‌دهد، یادگیری بیشتر را تشویق می‌کند. موسساتی که عملکرد کارکنان را مبتنی بر نتایج ارزیابی می‌کنند اساساً به کارکنان برای یادگیری تکنیک‌های جدید آزادی بیشتری می‌دهند. استفاده از روش‌های جدید اغلب با پاداش مرتبط است. اگر ارزیابی عملکرد دقیق در سازمان باشد منتهی به یادگیری بیشتر می‌شود و اگر نه برعکس. (ویلیام و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۹۱) یادگیری یکی از عناصر جنبه فنی- اجتماعی سازمان می‌باشد که در آن روی تشریک مساعی کارکنان تأکید می‌شود. اگر کار مشارکتی باشد یادگیری از طریق تعامل گروه‌های کاری و ارتباطات وسیع تر اتفاق می‌افتد. این ترتیبات افراد و تیم‌ها را قادر می‌سازد که دانش مرتبط را در محیط کاری تولید و تسهیم نمایند. یک سازمانی که ارتباطات باز و گشوده‌ای را در بین افراد تشویق میکند، تعاملات کافی برای حل مسائل و تسهیم دانش فراهم می‌آورد. در سازمان‌های تیمی هماهنگی متخصصان فردی ضروریست. در اینجا اگر نیاز به دانش متخصصان که تسهیم نشده وجود داشته باشد، مدیران نمی‌توانند به طور اثربخش هماهنگی ایجاد کنند. با کار در تیم‌ها دانش می‌تواند به طور اثربخش بین اعضا تسهیم شود. همچنین درک بهتری از شرکا، نیازهایشان و اینکه چگونه در بخش

<sup>19</sup> . Stata

<sup>20</sup> . Landry

<sup>21</sup> . Brown

<sup>22</sup> . Dagvydytė

<sup>23</sup> . Pataky



های متفاوت سازمان کار می کنند، وجود دارد که می تواند باعث انتقال بهتر دانش شود. فرایند تشریک مساعی و توسعه تیم یک اساس خوب برای دستیابی به دانش جدید و تسهیم آن را فراهم می آورد. (همان)

در مورد ویژگی های سازمان یادگیرنده نظریات زیادی ارایه شده است. برخی از صاحب نظران سازمان یادگیرنده را با خصوصیات زیر معرفی می کنند:

- سازمان یادگیرنده بیش از آن که یک نظریه یا یک مدل سازمانی باشند انعکاس دهنده نوعی تفکر و بینش در مورد انسان، کار، سازمان و مدیریت است.

- سازمان یادگیرنده دارای چشم انداز روشن و مورد توافق درباره اختصاص های آینده رشد و تحول سازمان و کارکنان است.

- در سازمان یادگیرنده؛ اطلاعات در تمامی سطوح سازمانی به طور روان جریان دارد و یادگیری به طور همزمان در چهار سطوح فردی، گروهی، میان فردی، گروهی، میان گروهی و سازمان تحقق می یابد.

- در سازمان یادگیرنده، الگوهای نوینی برای گسترش دامنه تفکر رواج می یابد و فضای کلی آن مشوق و حامی آرمان طلبی و نوآوری است.

- در سازمان یادگیرنده، کارکنان به طور مستمر قابلیت های خود را در مسیر تحقق اهداف مشترک فردی و سازمانی گسترش می دهند و اعضای آن به خوبی آموخته اند که چگونه به طور دسته جمعی یادگیرند و یاد بدهند.

- در سازمان یادگیرنده، ملاک های ارزشیابی عملکرد و رشد و ارتقای کارکنان، مستقیماً بر فرآیندهای یاددهی و یادگیری سازمان متکی اند و چنین فرآیندهایی را تقویت می کنند.

- در سازمان یادگیرنده، تمامی کارکنان، مشتریان، عوامل محیطی و حتی رقبای، به منزله اطلاعاتی ارزشمند در نظر گرفته می شوند که می توان دانش زیادی را از آنان گرفت و با اتکای به این آموزش ها، فرآیند بهبود مستمر سازمان را سامان بخشید.

- در سازمان یادگیرنده، آموخته ها به سرعت وارد فرآیندهای عملیاتی می شوند و ارتقای سطح کمی و کیفی عملکردها را موجب می گردند.

- سازمان یادگیرنده ضروری ترین، پربازده ترین و دور اندیشانه ترین سرمایه گذاری های خود را سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی می داند. (نکوئی مقدم و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۰۵)

- فرهنگ آن بر انعطاف، گشودگی، استقلال و همکاری تاکید دارد.

- می تواند آموخته های غلط گذشته را فراموش کند.

- در برابر یادگیری مستمر خود را متعهد می داند.

- خطاها و اشتباهات خود را می پذیرد، از آن ها درس عبرت می گیرد و سعی می کند آن ها را تکرار نکند.

- شایستگی های مورد نیاز توسعه منابع انسانی را فرا می گیرد.





- در کنار سرمایه‌گذاری روی آموزش، محیط کار و تجربه‌های کاری را به شیوه‌ای ارزان و اثر بخش به فرصتی برای یادگیری تبدیل می‌کند.

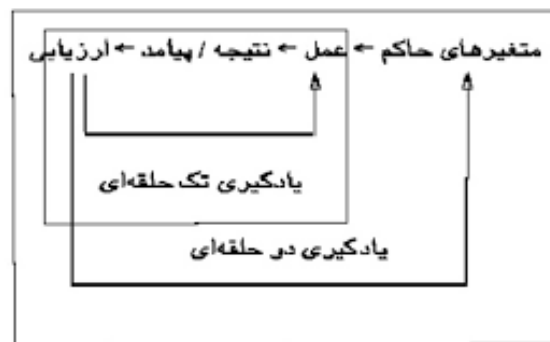
- مهم‌ترین مهارتش نزد مهارت یادگیری، یادگیری است. (مسعودی‌ندوشن و همکاران، ۱۳۸۴: ۷۰)

## انواع یادگیری سازمانی

ارجیس<sup>۲۴</sup> و شون<sup>۲۵</sup> (۱۹۹۶) سه نوع یادگیری سازمانی و یا به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده‌اند:

**یادگیری تک حلقه‌ای:** یادگیری تک حلقه‌ای<sup>۲۶</sup> زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها سیاست‌های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه‌ای، سنج<sup>۲۷</sup> (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری انطباقی<sup>۲۸</sup>، فایول<sup>۲۹</sup> و لایلز<sup>۳۰</sup> (۱۹۸۵) به عنوان سطح یادگیری پایین<sup>۳۱</sup> و میسون<sup>۳۲</sup> (۱۹۹۳) با عنوان یادگیری غیر استراتژیک<sup>۳۳</sup> نیز نام می‌برند.

**یادگیری دو حلقه‌ای:** یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می‌کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها، و هدف‌های موجود را زیر سوال می‌برد و تعدیل و اصلاح آن می‌پردازد. از یادگیری دو حلقه‌ای، سنج (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری سطح بالا<sup>۳۴</sup> و میسون با عنوان یادگیری استراتژیک<sup>۳۵</sup> نیز نام می‌برند. (نمودار شکل ۱)



شکل ۱- مقایسه یادگیری تک حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای

**یادگیری ثانویه:** یادگیری ثانویه<sup>۳۶</sup> یا سه حلقوی<sup>۳۷</sup> زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقوی و دو حلقوی را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقوی توانایی یادگرفتن درباره یادگیری است. دو فرم یادگیری اولیه

<sup>24</sup> . Arjys

<sup>25</sup> . Sean

<sup>26</sup> . Single-Loop Larning

<sup>27</sup> . Chime

<sup>28</sup> . Adaptive Learning

<sup>29</sup> . Fayol

<sup>30</sup> . Laylz

<sup>31</sup> . Low Level Larning

<sup>32</sup> . Mason

<sup>33</sup> . Non-Strategic Learning

<sup>34</sup> . High Level Larning

<sup>35</sup> . Strategic Larning

<sup>36</sup> . Deutcro-Larning

<sup>37</sup> . Trip-Loop Larning





صورت نمی‌گیرد اگر سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بایفتد. این بدان معنی است که آگاهی از سبک‌ها و فرایندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است. (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۳)

## – سطوح سازمان یادگیرنده

### الف) سطح فردی سازمان یادگیرنده

در سطح فردی، یادگیری به عنوان روشی تعریف می‌شود که افراد معنای خود را از موقعیتی که در آن قرار گرفته‌اند می‌سازند و از این طریق دانش، بینش و مهارت‌هایی را که برای اقدام به روش‌های جدید نیاز دارند به دست می‌آورند. بنابراین سازمان یادگیرنده نیازمند ایجاد زیرساخت‌های مناسب و فرهنگ حمایت از یادگیری است. دو اقدام برای جهت‌گیری سازمان به سوی یادگیری فردی را شناسایی کرده‌اند که عبارت انداز: خلق فرصت‌های مستمر یادگیری و ارتقای پرسشگری و گفت‌وگو.

### ب) خلق فرصت‌های مستمر برای یادگیری

"یادگیری امری همواره در جریان است، به شکل راهبردی به کار برده می‌شود و در عین حال خودش رشد می‌کند." علاوه بر این آنها به این نکته اشاره می‌کنند که یادگیری پیوسته نیازمند حضور کارکنانی است که تغییر را بپذیرند، با آن تطبیق یابند، رشد کنند و کنترل تصمیمات مرتبط با کار را در دست داشته باشند. فرصت‌های پیوسته برای یادگیری می‌تواند از طریق برنامه‌ریزی مؤثر یادگیری غیر رسمی، یادگیری چگونه یاد گرفتن و یادگیری به موقع نظیر تجربیات کاری یا مراکز آموزش پیوسته فراهم شود.

### ج) ارتقای پرسشگری و گفت‌وگو

دومین بعد از ابعاد سازمان یادگیرنده، ارتقای پرسشگری و گفت‌وگو است که از طریق ذهنیت آزمایش‌کننده تحریک شده و در فرهنگی نمود می‌یابد که در آن افراد آزادانه سؤال می‌کنند و از اینکه نظرات خود را به بحث بگذارند و بازخورد داشته باشندراضی هستند. پرسشگری و سؤال کردن نمی‌تواند به وجود بیاید مگر آنکه فضایی به وجود آید که از رویکرد توسعه‌ای یادگیری حمایت کند.

### د) سطح تیمی سازمان یادگیرنده

یادگیری گروهی و تیمی متضمن ساخت و ایجاد دانش جدید و ایجاد ظرفیت‌های اقدام توأم با همکاری است. تفسیر اقدامات در این سطح بر خلق فرهنگی تأکید می‌کند که در آن افراد احساس می‌کنند بخشی از یک تیم هستند.

وقتی سازمانی را به عنوان یک کل در نظر می‌گیریم، تیم‌ها، گروه‌ها یا شبکه‌های آن به عنوان ابزارهایی به کار برده می‌شوند که از طریق آن‌ها فرایند یادگیری صورت گرفته و اطلاعات کسب شده درون سازمان مبادله می‌شوند. اگرچه یادگیری فردی باید قبل از یادگیری در سطح سازمانی صورت گیرد، ولی یادگیری تیمی به عنوان بخشی از یادگیری سازمانی ظاهر می‌شود و بنابراین رابطه‌ای میان یادگیری فردی و سازمانی برقرار می‌سازد. نقش یادگیری تیمی را پیترسنج به بهترین شکل توضیح داده



است. یادگیری تیمی هم یادگیری وهم تفکر جمعی رابه دنبال داردو انجام اعمالی را درمیان اعضای تیم به دنبال دارد که هماهنگی و تکمیل یکدیگر را باعث می‌شود. یادگیری تیمی باعث می‌شود که تیم، مهارت‌های قالب‌بندی، تجربه، گذر از موانع و خلق دیدگاهی یکپارچه را به دست آورده و با این ساختارهای همکاری، سازمان توان گشودن راه‌های جدید را به دست آورد.

## ه) سطح سازمانی سازمان یادگیرنده

یادگیری سازمانی نشان‌دهنده بهبودهای است که دراستانداردهای عملیاتی، سیاست‌ها، فرهنگ، فرایندهای کاری وسامانه‌های اطلاعاتی که نگهدارنده حافظه سازمانی هستند، ایجاد می‌شود. هر سازمان باید با توجه به قابلیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی وبیرونی، راهبردها و راهکارهای خاصی رابرای توسعه دانش کارکنان خود تدوین واجرا کند (لکزیان و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۴).

## دانشگاه فرهنگیان و سازمان یادگیرنده

دانشگاه یک نهاد حیاتی در فرایند توسعه هر ملتی است، نهادی که باید توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی را تسهیل نماید. نقش برجسته دانشگاه در دو فعالیت عمده یعنی آموزش و پرورش نهفته است. تاثیر متقابل این دو ویژگی، ضامن پویایی و حیات دانشگاه است. از آن‌جا که اعضای هیئت علمی از مهره‌های اصلی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هستند و وظیفه آنان انتقال و تولید دانش نو برای جامعه است، موسسات آموزش عالی در سراسر گیتی در حمایت به از میان بردن شکاف توسعه از طرق مختلف از جمله گسترش و توسعه علوم و دانش بشری به آن سوی مرزها علی‌الخصوص کشورهای در حال پیشرفت و توسعه وتلاش و حمایت جهت پیدا کردن راه‌حل‌های مشترک برای جلوگیری از فرار مغزها مسوولیت دارند. باید طوری عمل شود که این موسسات و شرکت‌های بین‌المللی دانشگاهی به عنوان یک راه‌حل برای افزایش تفاهم و همکاری‌های متقابل محسوب شوند. به این طریق دانشگاه فرهنگیان می‌تواند: الف) در تنوع، خصوصی شدن و بین‌المللی کردن آموزش عالی ب) در تجاری کردن علوم و فنون جدید و موجود در کشور ایفای نقش کند. توجه به کیفیت زندگی کاری آنان یکی از وظایف مسوولان مراکز آموزش عالی می‌باشد. یکی از راه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیات علمی، کاربرد مولفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه است. (یار محمدزاده و رحیمی، ۱۳۸۴، ص ۲، به نقل از عسگری و همکاران، ۱۳۸۹)

لوتانس<sup>۳۸</sup> (۱۹۹۸) معتقد است که با توجه به عامل انسانی در سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های آموزشی، گزینه‌ای است که به تازگی در علم مدیریت نیروی انسانی مورد توجه قرار گرفته است. در پی پژوهش‌هایی که در دهه‌های اخیر هائورن و دیگران انجام دادند، مشکلات ناشی از عامل پیچیده انسان با عنوان کیفیت زندگی کاری مورد توجه واقع شده است، که به بررسی شرایط واقعی مرتبط با کار و محیط کاری یک سازمان می‌پردازد. (نارنجی‌ثانی، ۱۳۸۷، ص ۷۴، به نقل از عسگری و همکاران، ۱۳۸۹)

## عناصر موثر در یادگیری سازمانی



اکثر مدل‌های سازمان یادگیرنده بر عناصر زیر تاکید دارند:

- مدیریت و رهبری

- فرهنگ

- سیستم‌های ارتباطی، اطلاعات و آگاهی

## الف) مدیریت و رهبری

رهبر در سازمان یادگیرنده شامل یک طراح، مربی و خدمتگزار می‌باشد:

### - رهبر به عنوان طرح

سنگه اولین وظیفه رهبر به عنوان طراح را، ایده‌های حاکم بر مقصود اصلی دورنما و ارزش‌های هسته‌ای برمی‌شمارد. هیچ یک از اعمال رهبری به اندازه ساختن زیر بنایی از مقصود و ارزش‌های اساسی بر سازمان تاثیر دیرپایی ندارد. دومین وظیفه طراحی شامل سیاست‌ها، استراتژی‌ها و ساختارهایی است که ایده‌های راهنما را به تصمیم‌هایی در عرصه کسب و کار تجربه می‌کند. سومین وظیفه کلیدی در سازمان یادگیرنده خلق فرایندهای یادگیری اثر بخش است. این وظیفه، نقش و وظیفه مدیران ارشد را کمرنگ نمی‌کند، در حقیقت مسولیت‌های آنان را توسعه و عمق می‌بخشد. در سازمان یادگیرنده، مدیران ارشد، نه تنها مسول حصول اطمینان از وجود استراتژی‌ها و سیاست‌های مناسب هستند، بلکه مسولیت اطمینان دادن نسبت به وجود فرایندهایی را که به صورت مداوم از این استراتژی‌ها و سیاست‌ها را بهبود می‌بخشند، برعهده دارند. (نکوئی مقدم و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۴۱)

### - رهبر به عنوان مربی

رهبر به عنوان یک مربی به معنی یک متخصص سلطه‌جو نیست، کسی که کارش آموزش افراد برای تصحیح چشم‌اندازشان از واقعیت است. رهبر به عنوان مربی، فردی است که به تمام افراد کمک می‌کند تا در تلاش مستمر برای کسب چشم‌اندازهای عمیق‌تر و واضح‌تر از واقعیت جاری درگیر شوند و سهم موثری را به عهده بگیرند. در سازمان‌های یادگیرنده، این نقش مربی به واسطه توجه روشن به مدل‌های ذهنی افراد و تاثیر دیدگاه‌های سیستمی توسعه و رشد بیشتری می‌یابد.

نقش رهبری به عنوان مربی با ظاهر ساختن مدل‌های ذهنی افراد در رابطه با موضوعات مهم آغاز می‌شود. ما در ذهن خود یک سازمان، یک بازار با نوع خاصی از فن‌آوری نداریم، آنچه در ذهن ما وجود دارد مفروضات است. تصویرهای ذهنی ما در رابطه با چگونگی عملکرد، بر دیدگاه ما نسبت به فرصت‌ها، مسایل و انتخاب‌هایمان تاثیر می‌گذارد. مهم‌ترین دلیل استحکام و جمود مدل‌های ذهنی نهفته بودنشان است. کارکردن با مدل‌های ذهنی فراتر از پی‌بردن به مفروضات نهفته در اذهان در رابطه با واقعیات پیرامونی است. (همان، ۱۴۴)

### - رهبر به عنوان خدمت‌گذار



این حس خدمت‌گزاری در رهبر به طور مشخص در دو سطح عمل می‌کند: خدمت‌گزاری برای مردمی که تحت رهبری فرد هستند و خدمت‌گزاری برای مقصود یا رسالتی والا که سازمان برای بنا شده است. درجه (سطح) اول ناشی از توجه جدی به اثری است که رهبری فرد می‌تواند بر دیگران داشته باشد. انسان‌ها ممکن است تحت یک رهبری نامناسب از نظر اقتصادی، احساسی و یا روحی رنج ببرند. افراد در یک سازمان یادگیرنده از آن‌جا که تعهد و حس مسولیت را در رهبر القا می‌کند. نوع دوم از خدمت‌گزاری ناشی از حس رهبر در رابطه با مقصود فردی با تعدش به رسالت والای سازمانی است. (ابویی اردکان، ۱۳۷۹، به نقل از نکویی مقدم و همکاران، ۱۳۸۶)

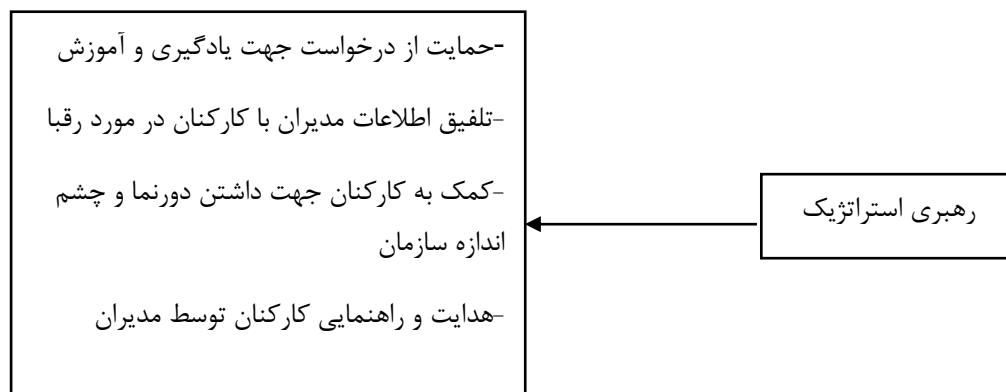
## ب) فرهنگ

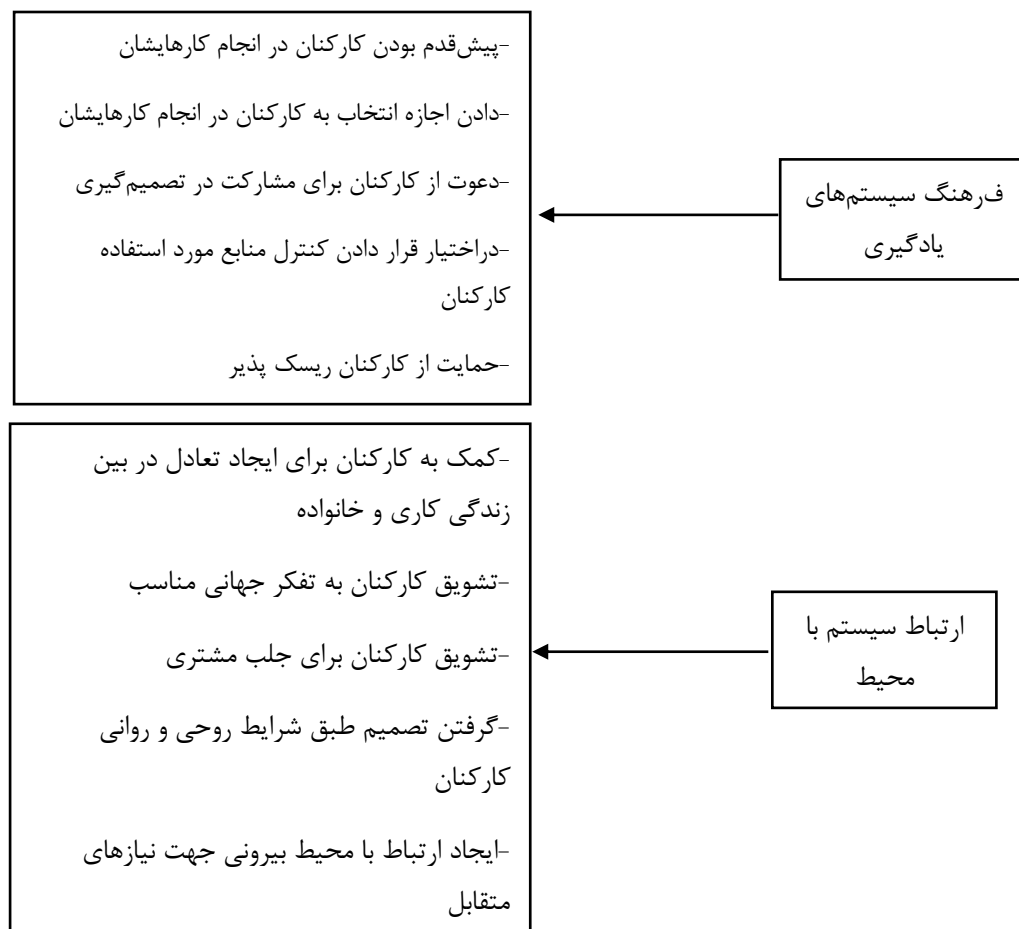
فرهنگ، اجزای مختلف سازمان را به یک‌دیگر متصل کرده. موجب انسجام سازمانی می‌شود. نقش فرهنگ در یک سازمان عبارت است از:

- یادگیری و کارآفرینی را حمایت و تشویق می‌کند.
- تحقیق و جستجو، گفتگو، ریسک‌پذیر و کسب تجربه را تشویق می‌کند.
- اجازه می‌دهد که مشارکت در قبول اشتباهات به عنوان یک فرصت برای یادگیری سازمان دیده شود.
- به آسایش و رفاه تمامی کارکنان ارج می‌نهد. (مسعودی‌ندوشن و همکاران، ۱۳۸۴)

## ج) سیستم‌های ارتباطی و معلومات

- یک سیستم باز و آزاد برای ارتباطات، اطلاعات و دانش مایه حیات یادگیری سازمان است، این چنین سیستم ارتباطی محورهای زیر را فراهم می‌کند.
- دانش عملی جدیدی را ایجاد می‌کند.
- دستیابی به اطلاعاتی تجاری و استراتژیک را فراهم می‌سازد.
- جذب منابع خارجی برای اطلاعات را تسهیل می‌کند. (همان)





نمودار شماره ۱. مدل عملیاتی متغیر پیش‌بین (نژادایرانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۴۴-۱۱۵)

## مهارت‌های سازمان یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده در زمینه حل سیستماتیک و خودکار مسائل سازمان، دارای مهارت‌های ویژه‌ای هستند. این سازمان‌ها هنگام بروز مسائل و مشکلات جدید، همانند سیستم دفاعی بدن انسان عمل می‌کنند. همه می‌دانیم که وقتی ویروسی وارد بدن می‌شود سیستم دفاعی بدن، در مقابل این ویروس واکنش نشان داده و در بسیاری از موارد بدون استفاده از دارو، مشکل را برطرف می‌سازد. مقابله با ویروس جدید بستگی به توان جسمی هرکس دارد. نقش اطلاعات در سازمان هم‌چون توان جسمی انسان است. با توجه به گستردگی اطلاعات فردی و گروهی در سازمان‌های یادگیرنده، بسیاری از مشکلات سازمان به اتکای این اطلاعات و بدون دخالت و درگیری مدیریت آن خود بخود و بطور سیستماتیک حل می‌شود.

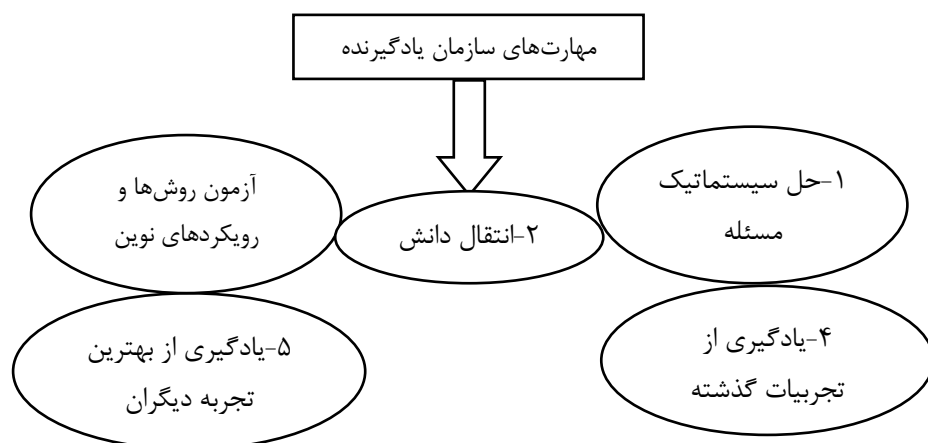
مهارت دیگر سازمان‌های یادگیرنده، آموختن روش‌های نو و رویکرد نوین به بسیاری از مسائل روز می‌باشد. بازهم به اتکای اطلاعات و دانش فراوان سازمان‌های یادگیرنده بدون ترس و واکنش به آموختن روش‌های نو پرداخته و مرزهای دانش خود را گسترده‌تر می‌نمایند.



سازمان‌های یادگیرنده از تجارب گذشته خود منافع فراوانی دارند مهارت این سازمان‌ها در بهره‌گیری از تجارب گذشته در دوبعد قابل تبیین است. اول اینکه تجارب موفق این سازمان‌ها نقطه اتکای آنها برای دستیابی به مقاصد بعدی بوده و آنها را گام به گام جلو می‌برد اما در بعد دیگر، تجارب غیرموفق آنها شکست‌های مولد است. شکست مولد تجربه‌ای است که منجر به بینش، درک و افزایش سطح دانش سازمان می‌شود.

بدیهی است که یادگیری سازمانی نمی‌تواند کاملاً متکی بر داخل سازمان باشد. گاهی اوقات قوی‌ترین بینش‌ها را می‌توان با نگاهی به محیط پیرامون کسب نمود و چشم انداز جدید از آن بدست آورد. سازمان‌های یادگیرنده در این زمینه دارای مهارت ویژه‌ای می‌باشند. مدیران روشنفکر می‌دانند که حتی سازمان‌هایی با فعالیت کاملاً متفاوت می‌توانند منابع غنی ایده‌های جدید برای تفکر خلاق باشند. تعبیر علمی که می‌توان برای فعالیت اخذ ایده و بینش از سایر سازمان‌ها به کاربرد «الگوبرداری» است. الگوبرداری عبارت است از یک جستجوی مداوم و تجربه یادگیری برای کسب اطمینان از اینکه بهترین شیوه‌های موجود در محیط کسب و کار شناسایی، تجزیه و تحلیل، اخذ و اجرا شده‌اند. بیشترین منفعی که در نتیجه الگو برداری عاید سازمان می‌شود ناشی از مطالعه روش‌ها، به معنی شیوه‌های انجام کار و درگیر شدن مدیران صف در این فرآیند است.

یکی دیگر از مهارت‌های مهم سازمان یادگیرنده، چیرگی آنها در انتقال دانش است. ایده‌ها زمانی حداکثر تأثیر را دارند که به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شوند. در سازمان‌های یادگیرنده مکانیزم‌هایی جهت انتقال دانش در نظر گرفته می‌شود که از مهم‌ترین آنها می‌توان به برنامه‌های گردش شغلی و جابه‌جایی افراد در واحدهای صف و ستاد اشاره نمود (رودبارانی، ۱۳۸۶: ۶۴).



### دیدگاه‌های مختلف در سازمان یادگیرنده

ردیف	دیدگاه	مؤلفه های سازمان یادگیرنده/ویژگی ها
۱	پدler وهمکاران	رویکرد یادگیری به استراتژی، سیاستگذاری مشارکتی، آگاه سازی، مسئولیت پذیری و کنترل، تبادلات درونی، انعطاف پذیری در پرداخت پاداشها، نظارت بر محیط، ساختار توانمند، یادگیری درون سازمانی، محیط یادگیری، خودشکوفایی
۲	پیترسنگه	مهارت شخصی، الگوهای ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی



۳	گروپن	توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش
۴	مایکل جی مارکوارت	توانایی یادگیری جمعی، تغییر دائمی در جهت موفقیت سازمانی
۵	جفارت و مارسیک	یادگیری مستمر، تولید دانش و مشارکت در آن، تفکر سیستمی و انتقادی، فرهنگ یادگیری، روحیه انعطاف و تجربه گرایی، کارمند محوری
۶	وانکینز و مارسیک	یادگیری مستمر، بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو، تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی، توانمند سازی کارکنان، مشارکت کارکنان در یادگیری، ارتباط سیستمی، رهبری استراتژیک
۷	آرجریس و شون	متأثر شدن از نظریه های یادگیری و یادگیری سازمانی
۸	مامفورد	محیطی که در آن کارکردها و رفتارهای موجود در جهت توسعه ی مستمر است
۹	هریسون	فرهنگ یادگیری، فرآیند یادگیری همکارانه، تفکر سیستمی

جدول ۱- دیدگاه‌های مختلف در مورد سازمان یادگیرنده (شهلائی و خیر اندیش، ۱۳۸۸)

## مدل واتکینز و مارسیک

واتکینز و مارسیک<sup>۳۹</sup> (۱۹۹۶) معتقدند سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن به طور پیوسته و مداوم، جهت دستیابی به اصلاح و بهبود مستمر، جریان دارد و سازمان، قدرت، ظرفیت و توانایی تحول و دگرگونی خویش را داراست. (فرهادنژاد و همکاران، ۱۳۸۹) در مدل واتکینز و مارسیک مفروض است که سیستم‌ها و نظام قادر به یادگیری هستند و این یادگیری به خلق و مدیریت پیامدها و نتایج دانشی منجر می‌شود که آن نیز به نوبه‌ی خود در بهبود عملکرد سازمان از طریق دارایی‌های مالی و غیر مالی تاثیر گذار است. مدل وی، در دو بخش اصلی سازمان یعنی افراد و ساختار را در نظر می‌گیرد و ۷ بعد مجزا به هم مرتبط سازمان یادگیرنده را به شرح زیر معرفی می‌کند.

۱- یادگیری مستمر<sup>۴۰</sup>: به مجموعه‌ی فعالیتهای سازمان جهت خلق فرصت‌های یادگیری برای کلیه‌ی اعضای سازمان اشاره دارد.

۲- پژوهش و پرسش‌گری<sup>۴۱</sup>: به اقدامات سازمان در راستای ایجاد و گسترش فرهنگ پرسش‌گری، بازخورد و آزمایش‌گری (یادگیری از خطاها) توجه دارد.

۳- یادگیری تیمی<sup>۴۲</sup>: منظور گسترش مهارت‌های همکاری و روح همیاری است که کارکرد اثربخش تیم‌ها را تقویت می‌کند.

<sup>39</sup>. Watkins & Marsick

<sup>40</sup>. Continuous Learning

<sup>41</sup>. Inquiry and dialogue

<sup>42</sup>. Team Learning





۴- توانمندسازی کارکنان<sup>۴۳</sup>: به فرآیند سازمانی خلق و اشتراک چشم‌انداز مشترک و اخذ بازخورد از کارکنان درخصوص شکاف بین وضعیت موجود و چشم‌انداز جدید دلالت می‌کند.

۵- نظام‌استقرار یافته<sup>۴۴</sup>: اشاره به اقداماتی دارد برای استقرار نظام‌هایی دارد که جهت کسب و اشتراک لازم است.

۶- ارتباط سازمانی<sup>۴۵</sup>: به انعکاس دادن اعمال و اندیشه‌های جهانی جهت ارتباط سازمان با محیط داخلی و خارجی‌اش اشاره دارد.

۷- رهبری راهبردی یادگیری<sup>۴۶</sup>: به میزانی که رهبران استراتژیک فکر می‌کنند در مورد این که چطور یادگیری را جهت ایجاد تغییر و سوق دادن سازمان به بازارها و مسیرهای جدید به کار گیرند، اشاره می‌کند. (رسته‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۴)

### سازمان یادگیرنده و بهینه سازی منابع انسانی

با توجه به هدف مدیریت دانش که انسجام دانش درونی و خارجی، در همه زمانها با هدف تطابق با تغییرات محیطی هم در داخل و هم در خارج از سازمان برای حل مسائل موجود و ایجاد نوآوری برای توسعه شرکت است، ایجاد سازمان یادگیرنده ضرورت می‌یابد. بدین منظور مدیر منابع انسانی باید محیطی یادگیرنده برای ارتقای منابع انسانی فراهم کند. نقش مدیریت منابع انسانی در پارادایم انسان با تبدیل مدیریت دانش به سازمان یادگیرنده برجسته‌تر می‌شود «مدیریت منابع انسانی باید با ایجاد کار چالشی، تغییر الگوهای ادارک و تشخیص موجود، تغییر عادات فکر کردن، اجازه دادن به تفکیک و اختلاف در تولید و ارزش نهادن به آن، به ایجاد محیطی یادگیرنده بپردازد. ایجاد کار چالشی شامل غنی سازی شغلی، توسعه شغل و گردش شغلی می‌شود. تغییر الگوهای ادارک موجود، مستلزم انتقال مفاهیم دانش از طریق آموزش، اشتراک و مطالعه شخصی است. روش تغییر عادات فکری تغییر مدل‌های ذهنی است که این نیز از طریق آموزش و اشتراک و مطالعه شخصی به دست می‌آید. اجازه دادن به تفکیک در تولید و ارزش نهادن به آن، شکل دادن یک فرهنگ خلاق را فراهم می‌کند که در آن کارمندان متمایل خواهند بود عادات فکر کردن و درک کردن خویش را تغییر دهند» (Hong, 1999، به نقل از شفی و همکاران، ۱۳۸۳)

مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در آموزش عالی شامل فرایند آزاد سازی قدرت دانش و بهره‌گیری خلاقانه، اثر بخش و کارآمد از تمامی اطلاعات و دانش‌های موجود به منظور دستیابی به اهداف و رسالت‌های دانشگاه است. مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده موجب بهبود مهارت‌های گروهی و مشارکت دانشجویان در فرایند یادگیری و ارتباط آن با تجربیات وسیع‌تر و ارزشمندتری می‌گردد به این ترتیب می‌توان در دانشگاه فرهنگیان و با در نظر گرفتن اهمیت و راهبردهای این سازمان، برنامه‌ریزی اثر بخش و مشارکت تمامی اعضای آن موجبات مهارت‌های گروهی و مشارکت بیشتر دانشجویان را فراهم آورد. متخصصان دانشگاه‌پژوهی<sup>۴۷</sup> مناسب‌ترین افراد به منظور نهاده‌سازی و اجرای راهبرد کارآمد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند. بنابراین مدیران دانشگاه فرهنگیان باید به این امر واقف گردند

<sup>43</sup>. Employee empowerment

<sup>44</sup>. Embedded system

<sup>45</sup>. System connection

<sup>46</sup>. Strategic leadership for learning

<sup>47</sup>. IR- Institutional Research



که اجرا و اهمیت یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها فرایندی مستمر و بی‌انتهاست و در تعامل با فناوری اطلاعات، فواید راهبردی بیشماری جهت توسعه و بهبود تمامی ابعاد این دانشگاه به دنبال خواهد داشت. (نعمتی، ۱۳۸۵: ۳۰)

در این مدل با ایجاد سه سیستم گردش شغلی، توسعه شغلی، غنی سازی شغلی، کارمندان باید محتوای دیگری از کارشان ببینند که فرصتهای یادگیری جدیدی ارائه می‌کند. به اضافه یادگیری، آموزش، متمرکز بر سخنرانیها و ارائه‌هاست. یادگیری با اشتراک بر روی بحث موازی تأکید می‌کند، مثل مطالعه موردی و سمینار، مطالعه و یادگیری شخصی که بر خود انگیزختگی کارکنان در جستجوی منابع یادگیری و فرصتهای بدون تعامل با دیگران تأکید می‌کند، مثل استفاده از اینترنت، خواندن کتابها و ژورنالها. برای انجام این فعالیتها می‌توان از ابزارهایی چون ثبت وقایع انتقال دانش بهره برد که در آن با ایجاد انگیزه‌های مختلف، افراد برای انتقال دانش و یاد دادن به دیگران تشویق و ترغیب می‌شوند. البته سه نیروی پیش برنده در مدیریت دانش (توسعه شغلی، گردش شغلی، غنی سازی شغلی) خود از سه نیروی کشنده (شامل آموزش اشتراک، و مطالعه شخصی) استفاده می‌کنند. «هر چند که هر سه نیروی پیش برنده از سه روش یادگیری استفاده می‌کنند، اما به خاطر محتوایشان تأکیدهای متفاوتی دارند. توسعه شغلی عمدتاً به یادگیری از طریق آموزش به گسترش حیطه شغل می‌پردازد و معمولاً برای کسانی است که آهسته یاد می‌گیرند، گردش شغلی شامل تغییر محتوای شغل عمدتاً از طریق یادگیری با اشتراک است و برای یادگیرندگانی مناسب است که منفعل‌اند و فقط وقتی مجبور می‌شوند، یاد می‌گیرند، و هدف غنی سازی شغلی عمدتاً یادگیرندگان فعال است که به حالتهای فکر کردن و دانش خاصی نیاز دارند تا پاسخ حیطه وسیع‌تری از کار را بدهند که آنها به‌صورت خودجوش پذیرای آن هستند که در این حالت خودیادگیری بهترین است». (Hong, 1999، به نقل از شفی و همکاران، ۱۳۸۳)

## ۲. بحث و نتیجه‌گیری

افراد در یک سازمان یادگیرنده ایده آل به طور جدی و خلاقانه می‌اندیشند، عواملی که در درک یک موقعیت دخالت دارند را بررسی می‌کنند و نسبت به نقطه نظرات یکدیگر حساس هستند. ایجاد یک سازمان یادگیرنده ممکن است مشکل باشد، اما همین طور تداوم و حفظ آن که در حال اجراست نیز مشکل می‌باشد بسیاری از سازمان‌ها حتی عالی‌ترین آن‌ها از نقطه اوج و بلندی که داشته‌اند سقوط کرده‌اند. سازمان‌های یادگیرنده به معنا واقعی، سازمان‌هایی هستند که با محیط خارجی منطبق هستند، به طور مداوم توانایی‌شان برای تغییر افزایش می‌دهند، یادگیری فردی و گروهی را توسعه می‌دهند و از نتایج یادگیری برای دستیابی به نتایج بهتر استفاده می‌کنند. بنابراین با توجه به شرایط و خصوصیات می‌توان گفت هیچ سازمانی هرگز و به طور کامل یک سازمان یادگیرنده نیست. لذا در راستای تحقق دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیرنده می‌توان پیشنهادات زیر را مطرح نمود:

- مدیران دانشگاه فرهنگیان باید برنامه‌ها و بودجه خاصی را برای یادگیری مداوم و مستمر فراگیران و کارکنان خود، پیش‌بینی و به مرحله اجرا در آورد از جمله می‌توان به آموزش‌های ضمن خدمت همراه با اعطای مدرک معتبر اشاره نمود.



- فراگیران افرادی تلاشگر، فعال و برانگیخته هستند که اصلی‌ترین فعالیت آن‌ها در دانشگاه فرهنگیان، تولید، دادن بازخورد، و به اشتراک گذاشتن برای رسیدن به اهداف تجاری می‌باشد. که برای رسیدن به هدف باید به راحتی جمع‌بندی، مستندسازی، قابل انتقال به دیگران باشد.

- همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه تدابیری اتخاذ نمایند که کارکنان سازمان را به تحقیق و پژوهش و دارند تا از این طریق به توان سطح پژوهش در سازمان را افزایش دهند که از جمله این فعالیت‌ها می‌توان به ارایه سخنرانی‌ها و قرار دادن نتایج حاصل از عملکرد این گونه سازمان‌ها و موسسات در اختیار کارکنان می‌باشد.

- فرآیندها و ساختارهایی که از راهبردهای یادگیری حمایت می‌کنند از ملزومات این دانشگاه می‌باشد. یعنی باید این فرآیندهای سازمانی از حالت سلسله مراتبی به ارتباطات چندگانه تغییر کنند. بنابراین در چنین ساختارهایی، فرآیندهای تسهیل کننده‌ی یادگیری به کمک یادگیری سازمانی خواهد شتافت.

- مدیران ارشد در این دانشگاه می‌توانند با در اختیار گذاشتن اطلاعات و آگاهی‌های جدید در توانمندسازی کارکنان خود برای رسیدن بینش جمعی و خلاقیت یاری رسانند.

- یادگیری سازمانی یک فرآیند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و در برگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در این دانشگاه اعمال می‌گردد. یادگیری در این سازمان می‌تواند از طریق انتشار دیدگاه‌ها، دانش و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان و براساس دانش و تجربه گذشته باشد که این مهم بستگی به ساختار هر سازمان دارد. مدیران سازمان‌ها در جهت یادگیری باید به تقویت انتقال یادگیری، ارتباطات صحیح، و ترغیب روش‌های حل مشکل و روش‌های تجربی توجه داشته باشد.

- دانشگاه فرهنگیان، جز سازمان‌هایی هستند که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول می‌باشند که این امر از طریق آموزش نیروی انسانی میسر می‌گردد. این سازمان باید برای رسیدن به اهداف خود به طور مستمر دانش‌های جدید را ایجاد کرده، آن‌ها را منتشر کنند و در نهایت براساس دانش و بینش جدید، رفتارهای خود را تغییر می‌دهند. این سازمان با کمک یادگیری می‌توانند با تغییراتی هماهنگ شده و همراه با آن تغییر کنند. مدیران ارشد این سازمان که بر آینده تمرکز دارند، وقت‌شان را به تنظیم هدف‌ها، توسعه استراتژی‌ها، ارتباط دیدگاه‌ها و توصیف افراد و بخش‌ها باید صرف کنند. در این سازمان آموزش، کلید طولانی مدت پیشرفت و توسعه تلقی می‌شود و تاثیرات سازمانی به طور نزدیکی مرتبط با تطبیق و انعطاف‌پذیری می‌باشد.

### ۳. منابع و مآخذ

- البرزی، صدرالله، اسلامی، سمیرا، (۱۳۸۴، ۲۹ اردیبهشت). *سازمان‌های یادگیرنده*، روزنامه همشهری، ص ۱۱.
- رسته‌مقدم، آرش، عباس‌پور، عباس، (۱۳۹۰). *طراحی مدل مفهومی یک پارچه سازمان یادگیرنده*، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ش ۴، صص ۵۴-۲۱.



- رودبارانی، محمد (۱۳۸۶). *سازمان‌های یادگیرنده*. آسیا، شماره ۴۳، صص ۶۴-۶۵.
- رهنورد، فرج‌الله، (۱۳۷۸). *یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده*، فصلنامه مدیریت دولتی، ش ۴۳، صص ۱۲.
- زارعی، متین، (۱۳۸۰). *دوازده ویژگی سازمان‌های یادگیرنده*، مجله مجتمع آموزش عالی قم، ش ۱۰، صص ۵۹-۸۷.
- سیف، علی‌اکبر، (۱۳۹۲). *روان‌شناسی پرورشی نوین: روان‌شناسی یادگیری و آموزش*، تهران، دوران، چاپ دوم.
- سلاجقه، سنجر و ناظری، مژگان، (۱۳۸۹). *سازمان‌های یادگیرنده تفکری نو در عصر مدیریت*، عصر مدیریت، شماره ۱۴ و ۱۵، ص ۵۶.
- شفی، کوروش، شفی، آرزو، (۱۳۸۳). *مدیریت منابع انسانی در سازمان یادگیرنده*، ماهنامه تدبیر، ش ۱۷۶، صص ۲۲.
- شهلائی، ناصر، خیراندیش، مهدی، (۱۳۸۸). *ارزیابی میزان آمادگی سازمان‌های فعال در صنعت هوانوردی برای تبدیل آن‌ها به سازمان یادگیرنده*، نشریه علمی پژوهشی مهندسی هوانوردی، ش ۲، صص ۶۵-۷۳.
- عسگری، محمدهادی، طالقانی، محمد، توکیان، فرحناز، (۱۳۸۹). *رابطه بین سازمان یادگیرنده و کیفیت زندگی کاری اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب استان مازندران*، فصلنامه برنامه‌درسی-دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ش ۲۷، صص ۲۹۶-۲۹۷.
- علوی، سمیه، (۱۳۸۷). *یادگیری سازمانی و عوامل موثر بر آن*، فصلنامه پیام مدیران فنی و اجرایی، ش ۲۴، صص ۶۶-۷۵.
- کرامتی، محمدرضا، (۱۳۸۲). *سازمان‌دهی گروه‌های مشارکتی در سازمان‌های یادگیرنده*، ماهنامه تدبیر، ش ۱۷۸، صص ۲۱.
- لگزیان، محمد و ملک‌زاده، غلام‌رضا (۱۳۸۹). *بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده*. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳، صص ۱۰۵-۱۰۴.
- مسعودی، ندوشن، عصمت، جوان‌شرق، حسن، (۱۳۸۴). *یادگیری سازمانی و استراتژی ایجاد سازمان یادگیرنده*، فصلنامه مدیریت فردا، شماره ۹ و ۱۰، صص ۶۹-۷۳.
- نکوئی‌مقدم، محمود، بهشتی‌فر، ملیکه، (۱۳۸۶). *سازمان‌های یادگیرنده*، تهران، پارسا، چاپ اول.
- نژادایرانی، فرهاد، عباس‌زاده، میرمحمد، اصغری، آرش، (۱۳۸۹). *بررسی وضعیت ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و رابطه‌ی آن با خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی*، فصلنامه فراسوی مدیریت، ش ۱۵، صص ۱۴۴-۱۱۵.
- نعمتی، محمدعلی، (۱۳۸۵). *مدیریت دانش، فرهنگ و آموزش عالی*، نشریه رشد فناوری، ش ۲، صص ۲۸-۳۵.



To cite this document: Ngoc Thuy Pham, Fredric William Swierczek, (2006), "*Facilitators of organizational learning in design*", The Learning Organization, Vol. 13 Iss: 2 pp. 186 - 201

To cite this document: Anshu Saxena Arora, (2012), "The "*organization*" as an interdisciplinary learning zone: Using a strategic game to integrate learning about supply chain management and advertising", The Learning Organization, Vol. 19 Iss: 2 pp. 121 - 133