

یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن

چکیده

سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی

بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروزه محیط به شدت در حال تغییر است. افزایش رقابت و پیچیدگی در فضای کسب و کار یکی از مشخصه‌های تجارت نوین است. تغییرات سریع و محسوس در عرصه‌های مختلف علم و فناوری به طور فزاینده‌ای فرایندهای جامعه بشری را تحت تأثیر قرار داده به طوری که سازمان‌های سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و تنها سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. بنابراین سازمان‌ها به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راه‌کارها هستند که به این ترتیب به مزیت رقابتی دست پیدا خواهند کرد. یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید بر آموزش کارکنان و بالا بردن اطلاعات و دانش ایشان است. در گذشته تنها کارکنان و رهبران به دنبال یادگیری بودند ولیکن امروز سازمان‌ها به

دنبال یادگیری هستند. به واسطه یادگیری، دانشی پایدار در افراد و در سطح بالاتر در سازمان تولید می‌شود که آن‌ها را قادر

به اجرای نوآوری‌ها و فعالیت‌هایی می‌سازد که ضامن بقای سازمان در محیط متغیر امروزه خواهند بود. سازمان‌ها تنها با یادگیری سریع از موفقیت‌ها و شکست‌ها قادر خواهند شد هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشند و بدین شکل با حداکثر اثربخشی به اهداف خود نائل خواهند گشت. مقاله حاضر به معرفی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده و ارتباط بین آن‌ها پرداخته شده است و سپس برخی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی تبیین خواهد شد.

مقدمه

با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پراز چالش تبدیل گردیده است و در این اثناء، پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقا را برای بسیاری

از بنگاه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها مشکل و دشوار ساخته‌اند. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح شود. به عبارتی، محوریت پارادایم‌های جدید، یادگیری است و بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند. دقیقاً به همین دلیل است که مفهوم یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است. سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن، در برگیرنده آموزش نیز بود، تبدیل به سازمانی می‌شوند که همواره در پی یادگیری هستند و کوشش خود را در راستای یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند [۱]. اهمیت یادگیری سازمانی در آن است که کلید موفقیت سازمان‌ها راستای نیل به عمر طولانی محسوب می‌شود زیرا موفق‌ترین سازمان‌ها اگر دچار فقر یادگیری شوند ممکن است به حیات خود ادامه دهند اما هرگز نمی‌توانند از تمامی قابلیت‌های خود استفاده کنند. از این رو در آینده نزدیک تنها سازمان‌هایی می‌توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره‌برداری کنند [۲].

تعریف‌های گوناگونی از یادگیری ارائه شده است، اما در تمامی آن‌ها تغییر در رفتار، به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است. یادگیری فرآیندی است که در آن رفتارها، پندارها و دانش افراد تغییر می‌کند [۳]. یادگیری موجب سهولت در تغییر رفتار می‌شود که این امر بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. البته این رفتارها گاهی مستقیماً قابل مشاهده است و گاه به طور غیرمستقیم احساس می‌شود.

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی از سال ۱۹۶۳ که اولین بار «مارچ^۱» تعریفی از آن به دست داده تا اوایل دهه ۱۹۹۰ که «ویک و رابرتس^۲» تعریف جدیدی از آن ارائه کردند،

1 March
2 Weick & Roberts

مورد بحث و تجدید نظر صاحب‌نظران مدیریت بوده است [۴]. نویسندگان تعاریف متفاوتی از یادگیری سازمانی ارائه کرده‌اند که در این بخش به تعدادی از آن‌ها خواهیم پرداخت. برخی از مهم‌ترین تعاریف ارائه شده به شرح زیر است:

- «کانجوسی و دیل^۳»: یادگیری سازمانی، متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمان است [۳].

- «آرگریس و شوان^۴»: یادگیری سازمانی عبارت از فرآیندی است که طی آن، اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می‌کنند [۴].

- «فایول و لایس^۵»: یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر [۵].

- «گو^۶» اظهار می‌کند که: یادگیری سازمانی یک فعالیت بلندمدت است که در طول زمان موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود و نیاز به توجه مداوم مدیریت، تعهد و تلاش دارد [۶].

- «سیرت و مارچ^۷»: یادگیری سازمانی عبارت است از رفتار انطباقی سازمان در طول زمان [۳].

- «استاتا^۸»: یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک، الگوهای ذهنی و دانش، حاصل شده و بر تجربه و آگاهی‌های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است [۳].

- «استاتا» در جایی دیگر نیز یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کند: یادگیری سازمانی عبارت است از توسعه دانش و بینش جدید که تأثیر بالقوه‌ای بر رفتار دارد [۷].

- «هوبر^۹»: یک عامل یا نهاد یاد می‌گیرد اگر به واسطه پردازش اطلاعات رفتارهای بالقوه‌اش تغییر کند. یک سازمان یاد می‌گیرد اگر هر کدام از واحدهایش کسب دانش کنند که این به عنوان یک قابلیت بسیار مفید برای هر سازمان است [۸].

3 Congelosi & Dill
4 Argyris & Schon
5 Fiol & Lyles
6 Go
7 Cyert & March
8 Stata, Ray
9 Huber

- «نوناکا»^{۱۰} اعتقاد دارد که یادگیری سازمانی از تکرار فرآیندهای درونی شدن و بیرونی شدن حاصل می‌شود [۱].

- به اعتقاد «کیم و ماگبرگن»^{۱۱} فرآیند یادگیری سازمانی بر می‌گردد به توانایی سازمان در تبدیل و یک پارچه سازی اطلاعات و توسعه تجربیات در بخش‌های مختلف شبکه برای سایر بخش‌ها که به این ترتیب اطلاعات به طور وسیعی در دست همه افراد خواهد بود و می‌تواند مقدمه‌ای برای ایجاد یک موقعیت جدید باشد [۹].

- «سایمون»^{۱۲} یادگیری سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: رشد بینش و تجدید ساخت‌دهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود.

- «سلطانی» دو تعریف از یادگیری سازمانی ارائه می‌کند [۱۰]:

۱- یادگیری سازمانی یعنی این‌که همه کارکنان در سطوح مختلف از تجارب روزمره یاد بگیرند، خودشان را اصلاح کنند و تحول فکری و ذهنی پیدا کنند.

۲- یادگیری سازمانی یعنی تغییر ذهنی کارکنان و ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری به شکلی که همه کارکنان یاد بگیرند و یاد بدهند.

- به اعتقاد «سبحانی و همکارانش»، یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. به بیان دیگر، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه-ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا نهاده می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌هایی که بر روی ذخیره دانش متکی است [۱].

- «الوانی» یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کند، یادگیری سازمانی فرآیندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد [۱۱].

- بنا به گفته «ابراهیم زاده و همکاران»، یادگیری سازمانی در قدیم، درباره یادگیری افراد به عنوان عامل در سازمان است، ولی یادگیری سازمانی جدید

هرچند به معنای یادگیری است اما توسط جمع یا توسط «انسان‌ها به عنوان یک موجود اجتماعی» مورد توجه قرار می‌گیرد [۱۲].

- «باب گانز»^{۱۳} یادگیری سازمانی را اکتساب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های شریک‌ش در راستای نگهداری، رشد و توسعه سازمان تعریف کرده است [۱].

در مجموع می‌توان اظهار کرد، یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند.

سازمان یادگیرنده

«رابینز» معتقد است که سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها می‌آموزند؛ چنین سازمانی به مرور زمان یاد می‌گیرد، یادگیری را پرورش داده و با تشخیص نیازهای یادگیری و تسهیل یادگیری تغییر یافته، توسعه پیدا می‌کند و عملکردهایش متحول می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده برای پیشی گرفتن از رقبای دستیابی به موفقیت و ابتکار عمل، باید پیوسته در حال یادگیری و اندوختن تجربه باشند. چگونه می‌توان انتظار داشت که سازمانی به پیشرفت نائل شود و افق‌های جدیدی از فعالیت و کار را فرا روی خود بگشاید، بدون این‌که بخواهد چیز جدیدی یاد بگیرد. حل یک مساله چالش برانگیز، معرفی محصولی جدید و باز مهندسی یک فرآیند، همه نیاز به مشاهده جهان به روشی نو و تلاش عملی در راستای اجرای یافته‌های جدید دارند. در نبود عنصر «یادگیری»، سازمان‌ها و افراد آن‌ها، تنها شیوه‌های کهنه را - حداکثر با بیان‌های جدید- تکرار می‌کنند.

سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد یعنی نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است. سازمان اگر احساس کند که برای بقا و تداوم حیات و نیز رشد در یک محیط مشحون از رقابت و چالش باید بیاموزد، مسلماً به دنبال یادگیری روان خواهد شد [۱۳]. لازم به ذکر است که سازمان یادگیرنده، به طور دقیق، برابر با مجموع افرادی که یاد می‌گیرند

10 Nonaka

11 Kim and Maugborgne

12 Simon

13 Bob Guans

نیست، بلکه یادگیری به طور همزمان در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تحقق می‌یابد. در مورد سازمان یادگیرنده، تعاریف زیادی ارائه شده است که به اهم آن‌ها اشاره خواهیم کرد.

- «ریچارد تیر»^{۱۴} می‌گوید، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن، سازمان به طور مستمر خود را با تغییرات محیطی هم‌راستا می‌کند، سازوکارهایی برای شنیدن صدای تمامی ذی‌نفعان دارد، روش‌های سیستماتیکی برای انتقال دانش به سراسر سازمان دارد، به ادغام/ خرید سایر شرکت‌ها و اتحاد با دیگران، به عنوان راهبردهایی برای یادگیری نگریسته می‌شود، ساختار سازمانی به گونه‌ای طراحی شده است که به جریان دانش در سراسر سازمان کمک کند [۱۴].

- به نظر «گاروین»^{۱۵}، سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد [۹].

- «هونولد»^{۱۶}، سازمان یادگیرنده را این‌گونه تشریح می‌کند: سازمان یادگیرنده سازمانی است که اعضای آن همیشه در حال یادگیری چیزهای جدید هستند و آن‌چه را می‌آموزند در راستای بهبود کیفیت کالاها و خدمات، فرایندهای تولید، ارائه خدمات و محیط کاری کارکنان و عملکرد آن‌ها به کار می‌گیرند [۱۵].

- بنا به گفته «هویر»، سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرآیند ارتباط، دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر داده و بهبود بخشد [۸].

- «لریت»^{۱۷}: سازمانی یادگیرنده است که استنباط‌هایی را از تاریخ و تجربیات خود به دست آورده، آن‌ها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایش قرار دهد.

- «سنگه» سازمان‌های یادگیرنده را سازمان دانش‌آفرین^{۱۸} نامید؛ بدین معنا که در این سازمان‌ها خلق دانش و آگاهی‌های تازه، ابداعات و ابتکار یک وظیفه تخصصی و ویژه نیست. سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین

است؛ در این سازمان، تفکر، بحث‌های جمعی و کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شود و نوآوران پرورش می‌یابند [۱۱].

- «سویرینگا و ویردسما»^{۱۹}، برای تشریح سازمان یادگیرنده با نگرش طرح‌ریزی راهبردی از دو واژه «مسافر» و «جهانگرد» استفاده می‌کنند. اساساً یک جهانگرد براساس برنامه‌ای مدون و زمان‌بندی شده مسافرت می‌کند در آن برنامه، هر مرحله سفر از قبل پیش بینی شده است؛ در حالی که یک مسافر، تنها ایده-ای کلی از مقصد دارد و مسیر دقیق خود را در طول راه مشخص می‌کند. برای یک مسافر، تعیین مسیر حرکت، متناسب با شرایط غیرمترقبه و پیش‌بینی نشده انجام می‌گیرد.

- مورگان^{۲۰} و سنگه نیز یک سازمان یادگیرنده را با «مسافر» مقایسه نموده‌اند. این سازمان طبق رسالت سازمانی‌اش (ماموریت سازمان) می‌داند که کجا باید برود، اما نحوه دستیابی به آن را مرحله به مرحله، متناسب با شرایط و در طول مسیر مشخص می‌کند.

- «آنسف»^{۲۱}، «بومرز»^{۲۲}، «گس»^{۲۳} نیز تشبیه سازمان یادگیرنده به مسافر را بدین معنا می‌دانند که برای پیش‌بینی تغییرات و واکنش مناسب در مقابل شرایط غیر قابل پیش‌بینی همواره نیاز به یادگیری وجود دارد. به این ترتیب سازمان می‌تواند به هدف نهایی خود نائل گردد. به طور خلاصه می‌توان گفت که دلیل اصلی تلاش یک سازمان یادگیرنده برای بهبود توانایی‌های یادگیری در سطوح مختلف، ارائه واکنش سریع و مناسب در مقابل تغییرات احتمالی است [۱۵].

- «چارلز هندی»، در کتاب «عصر سنت گریز» درباره سازمان یادگیرنده عنوان می‌کند که این سازمان می‌تواند به دو معنا باشد. سازمانی که یاد می‌گیرد و یا این‌که سازمانی که مستخدمان خود را به یادگیری تشویق می‌کند. هندی عنوان می‌کند که «چرخ یادگیری را نمی‌توان به تصادف، یا تفکر مقام ریاست، در وان حمام گذاشت. اگر سازمان بخواهد یاد بگیرد باید آن

19 Swieringa & Wierdsma

20 Morgan

21 Ansiff

22 Bomers

23 Gass

14 Richard ter

15 Garvin

16 Homold

17 Leritt, B& j.g. March

18 Knowledge creation organization

را سازماندهی کرد». وی از سازمان یادگیرنده به عنوان «سازمان خودخواه» (خودخواهی مناسب)، یاد می‌کند و عنوان می‌کند که چنین سازمانی در مورد نقش و آینده خویش، دیدگاه روشنی دارد، هدف‌هایی را دنبال می‌کند و مصمم است که آن‌ها را محقق سازد. این سازمان‌ها به طور مرتب، جهان و سهم خود را در آن مرتباً قالب‌ریزی می‌کنند [۱۶].

- «پیتر سنگه»، سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده‌اش افزایش می‌دهد تعریف می‌کند. به عقیده وی سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقاء می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظرشان است دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر رشد یافته و اندیشه‌ای جمعی و گروهی گسترش می‌یابد. به بیان دیگر به سازمان، ساختار، فرآیند یا شبکه‌ای که در آن افراد به طور مداوم توانایی‌های خود را برای ایجاد نتایج مطلوب پرورش می‌دهند سازمان یادگیرنده گفته می‌شود [۲].

- «دفت»^{۲۴} سازمان‌های یادگیرنده را مانند سازمان‌هایی می‌داند که مداوم تغییر می‌کنند و از طریق فرآیندهای خودسازماندهی به هم پیوسته و هماهنگ به حل مشکلات می‌پردازند [۱۷].

- «نویس، دیبلا و گلد»^{۲۵}، سازمان یادگیرنده را ظرفیت یا فرآیندی می‌دانند درون یک سازمان که با توجه به تجربیات موجب اصلاح و بهبود عملکرد می‌شود [۹].

- «بنت و اوبراین»^{۲۶}، سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی معرفی نموده‌اند که به طور مستمر ظرفیت خود را برای یادگیری، تطابق و تغییر در راستای فرهنگ خود افزایش می‌دهد [۱۸].

- بنا به گفته «جنسن»^{۲۷} یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که برای مرور کردن و بررسی اطلاعات محیطی-اش سازماندهی شده است که با ایجاد و خلق اطلاعات برای خودش و تشویق افراد برای تبدیل اطلاعات به دانش و هماهنگی این دانش بین افراد بینش جدید ایجاد می‌شود. این عامل باعث تغییر در رفتار می‌شود که

برای دانش و بینش جدید به کار خواهد رفت [۳].
- افرادی چون «پدler، بورگن و بویدل»^{۲۸}، سازمان یادگیرنده را سازمانی دانسته‌اند که یادگیری همگان را میسر ساخته و به طور مستمر خود را دچار تحول و دگرگونی می‌سازد [۳] و چنین سازمانی این واقعیت را پذیرفته که هیچ چیز برای همیشه به شکل کنونی باقی نمی‌ماند [۱۵].

- بر طبق نظر «جفارت و مارسیک»^{۲۹}، سازمان یادگیرنده دارای ظرفیت افزوده‌ای برای تطابق و تغییرات است و سازمانی است که در آن فرایندهای یادگیری تحلیل، بررسی، توسعه و مدیریت شده و این فرایندها هم‌راستا با اهداف نوآوری و بهبود عملکرد است [۱۹].

- به عقیده «یانگ»^{۳۰}، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به منظور اصلاح و بهبود، یادگیری به طور مستمر در آن وجود دارد و سازمان توانایی تحول و تغییر را دارد و سازمان یادگیرنده موجب افزایش ظرفیت سازمانی خواهد گشت [۲۰].

- به نظر «داجسون» سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها، به ارتقای سازمانی کمک کند [۲۱].

- به عقیده «مارسیک و واتکینز»^{۳۱} همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند اما به آن سازمان‌هایی، سازمان یادگیرنده اطلاق می‌شود که به منظور نوآوری در محصولات و خدمات در کسب، خلق، توزیع و ذخیره و به کارگیری یادگیری در همه سطوح سازمان چابک باشند [۲۲].

- «لین»^{۳۲} اصطلاح سازمان یادگیری مدار را چنین مطرح کرده است که چنین سازمانی بر ایجاد فرصت‌های یادگیری برای کارکنان‌شان تمرکز کرده است و کارکنان خود را تشویق می‌کند که نه تنها به دانش و مهارت‌های نوین مسلح شوند، بلکه مهارت‌هایی را که در زمینه یادگیری و حل مسأله تحصیل کنند و در نتیجه ظرفیت خود را برای یادگیری‌های بعدی پرورش دهند (یعنی یاد بگیرند که چگونه یاد بگیرند)؛ هدف بلندمدت این سازمان تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده است [۱۵].

28 Peddler, Burgoyne, Boydell

29 Gephardt & Marsick

30 Yang

31 Marsick & Watkins

32 Leys

24 Daft

25 Nevis, DiBella & Gould

26 Bennet & O'Brien

27 Jensen

- به اعتقاد «الوانی» سازمان‌ها زمانی یادگیرنده و دانش آفرین شمرده می‌شوند که بتواند استنباطاتی را از تاریخ و تجربیات خود به دست آورند و آن‌ها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهای شان قرار دهند [۲۳].

- «اصیلی و همکارانش» دو تعریف برای سازمان یادگیرنده ارائه کرده‌اند [۲۴]:

(۱) سازمان یادگیرنده نگرشی خاص بر یک سرمایه‌گذاری است که افزایش مستمر قابلیت‌های سازمان در اشکال مختلف را دربردارد.

(۲) سازمان یادگیرنده یک سازمان «فراشناختی» است یعنی سازمان ظرفیت چگونگی تفکر و چه آموختن را دارد.

- به عقیده «دولت آبادی»، یک سازمان یادگیرنده عبارت است از یک محیط سیال، مسطح و بدون مرز ارتباطات، جریان اطلاعات، مسئولیت‌پذیری افراد و همکاری آن‌ها را در داخل و خارج از سازمان به حداکثر می‌رساند. یا به طور خلاصه، عبارت است از یادگیری تیمی از طریق اقدام متناسب و هماهنگ در ساختارهای سیال [۲۵].

- سلطانی نیز دو تعریف از سازمان یادگیرنده ارائه نموده است [۱۱]:

(۱) سازمان یادگیرنده، سازمانی است که یادگیری توسط تمام افراد سازمان و انتقال آن یادگیری را به مجموعه سازمان تسهیل می‌کند.

(۲) سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در پنج فعالیت مهارت دارد: حل مساله به طور سیستماتیک، آزمایش و تجربه روش‌های جدید، یادگیری از تجربه گذشته، یادگیری از دیگران، انتقال دانش به سراسر سازمان.

- «قهرمانی» اعتقاد دارد که سازمان یادگیرنده بیش از آن‌که یک نظریه یا یک مدل سازمانی باشد، انعکاس دهنده نوعی تفکر و بینش در مورد کار، انسان، سازمان و مدیریت است. سازمان یادگیرنده برآیند تمامی تأکیدی است که بر اهمیت و ضرورت آموزش همه جانبه و مستمر کارکنان و نقش بی‌همتای چنین آموزش‌هایی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان صورت گرفته‌اند [۴].

- «سبحانی و همکاران» سازمان یادگیرنده را سازمانی

می‌دانند که تمامی اهداف، استراتژی‌ها، مقاصد و فعالیت‌های آن در راستای یادگیری کارکنان و سازمان (به عنوان کل) است، به طوری که از یکسو کارکنان و سازمان از طریق یادگیری مستمر به اهداف خود خواهند رسید و از طرف دیگر، برای سازمان نوعی مزیت نسبت به دیگر رقبا به دست می‌آید [۱].

در مجموع می‌توان به برخی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده اشاره کرد:

- رویکرد سیستمی به یادگیری

- تعهد و التزام به یادگیری مادام‌العمر

- انعطاف‌پذیری و قابلیت سازگاری

- چشم انداز مشترک

- ساختار مدیریتی مسطح

- اعتقاد در مدیریت و کارکنان نسبت به وابستگی کار و یادگیری بهم

- مشارکت در چارچوب همکاری و مشارکتی

- دیدگاه جامع و وسیع به یادگیری

- چاره‌جویی و رفع مشکلات و موانع

- برخورداری از الگوی ذهنی پویا (یعنی الگوی ذهنی خود را نسبت به مسایل شناسایی کرده و آن‌ها را دائماً

مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد)

- استفاده از کارکنانی یادگیرنده و خلاق

- پندگیری از تجربیات خود و دیگران

- جستجوی علت مشکلات در خود

- ارتقاء یادگیری به واسطه هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی

- جریان روان اطلاعات در تمامی سطوح سازمانی

- تشویق و حمایت از آرمان‌طلبی و نوآوری

- گسترش مستمر قابلیت‌های کارکنان در مسیر تحقق اهداف مشترک فردی و سازمانی

- نگاه به تمامی کارکنان، مشتریان، عوامل محیطی و حتی رقبا، به منزله «منابع اطلاعات»

- ورود سریع آموخته‌ها به فرآیندهای عملیاتی

- سرمایه‌گذاری وسیع در بخش منابع انسانی

- انجام نیازسنجی‌های آموزشی دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبودها و خلاءهای آموزشی کلیه کارکنان در همه سطوح سازمان

- تخصیص بالاترین پاداش‌ها برای بیشترین تلاش‌های

یادگیری و کاربست آموخته‌ها

- بسط و گسترش انواع راه‌کارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروه‌ها و افراد سازمانی
- استقرار نظام فعال "بازخورد"، بمنظور شناسایی دقیق و سریع نواقص و انجام به موقع تغییرات و اصلاحات لازم
- ربط و پیوندی عمیق تمامی اجزا به هم
- تفویض اختیاری به کارکنان
- ارتقای اطلاعات و توانمندی کارکنان با ایجاد تیم‌های متعدد و انجام بحث‌های گروهی
- ایجاد آرمان یا دیدگاه مشترکی میان نیروی انسانی و سازمان
- تشویق کارکنان برای بهبود مهارت‌های فردی، گروهی و ارتقای کیفیت کار خود
- استفاده از تجربیات مثبت یا منفی خود (سازمان) و دیگران (رقبا، تامین‌کنندگان، مشتریان و ...)
- تقویت انگیزه کارکنان
- احترام به کارکنان
- انتقال و اجرای سریع یادگیری سایر شرکت‌ها به داخل سازمان
- حمایت و یادگیری ایده‌های خوب و کارهای موفق سایر بنگاه‌ها
- پیش‌بینی و انطباق سریع‌تر با اثرات محیطی
- تسریع توسعه محصولات، فرآیندها و خدمات نوین
- حرفه‌ای شدن بیشتر از طریق رقبا و مشارکت کنندگان
- تسریع انتقال دانش از یک بخش به بخش دیگر سازمان
- یادگیری اثربخش‌تر از خطاها
- به‌کارگیری مناسب‌تر کارکنان در همه سطوح سازمان
- کاهش زمان برای اجرای تغییرات استراتژیک
- تشویق بهبود مستمر در همه حوزه‌های سازمان
- جذب بهترین کارکنان
- افزایش تعهد کارکنان
- وقوف کامل تمامی اعضاء سازمان نسبت به اهمیت یادگیری و عمل به آن

تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

- در گذشته اصطلاحات یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به جای هم به کار می‌رفت [۹]. بعدها نویسندگان زیادی به عنوان دو مفهوم مجزا به آن‌ها نگریستند که در این مبحث، نظرات برخی از محققان درباره تفاوت بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی ارائه خواهد شد.
- به عقیده «اورتنبالد»^{۳۳} برای متمایز نمودن سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی دو عامل مطرح است، اول سازمان یادگیرنده را شکلی از سازمان و یادگیری سازمانی فعالیت یا فرآیندی در درون سازمان است و دوم سازمان یادگیرنده را نیازمند تلاش و یادگیری سازمانی بدون نیاز به تلاش حاصل می‌شود [۲۶].
 - «بومرس»^{۳۴} سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی معرفی می‌کند که هدف آن گسترش توانایی یادگیری در تمام سطوح و به‌طور مستمر به منظور بهینه‌سازی اثربخشی‌اش می‌باشد [۲۶].
 - به عقیده «سیمونس»^{۳۵}، سازمان یادگیرنده سازمانی است که هدف آن عبارت است از گسترش و مرتبط ساختن یادگیری و توانایی یادگیری افراد، گروه‌ها و سازمان به عنوان یک کل به‌منظور تغییر مستمر در هر سه سطح در مسیر برآورده ساختن نیازهای موجود و ممکن مشتریان [۲۷].
 - «پیتر سان و جان اسکات»^{۳۶}، دلیل شکاف بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را (۱) وجود موانع برای انتقال یادگیری به تمام سطوح سازمان و (۲) عدم وجود ارتباط میان فرآیندهای یادگیری در سازمان می‌دانند [۲۸].
 - بنا به گفته «تسانگ»^{۳۷} دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی وقت‌ها به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود در حالی که به نوع خاصی از سازمان اشاره

33 Ortenbald

34 Bomers

35 Simons

36 Peter Sun & John Scott

37 Tsang

می‌کند. همچنین وی اظهار می‌دارد که سازمان‌ها برای بقا باید یادگیرند (یادگیری سازمانی) اما آن‌ها نیاز ندارند سازمان یادگیرنده باشند، ایده‌ال چیزی شبیه دست نیافتی است اما چیزی که بدون تلاش رخ دهد دست یافتنی است. علاوه بر این، سازمان یادگیرنده ایده‌ال، در حال حاضر ناشناخته است در حالی که یادگیری سازمانی شناخته شده است [۱۲].

- به گفته «جفارت»، فرآیند تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از طریق گسترش یادگیری سازمانی است و یادگیری سازمانی فعالیت مرکزی در سازمان یادگیرنده است [۲۹].

- «ادگارد شاین»^{۳۸} به این تفاوت چنین نگرسته است که یادگیری سازمانی یعنی یادگیری به وسیله افراد و گروه‌ها در سازمان در مقابل سازمان یادگیرنده یعنی یادگیری بوسیله سازمان به عنوان یک سیستم کلی [۳۰].

- «اسمیت»^{۳۹} بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی تمایز قائل شده است. به گفته وی، یادگیری سازمانی بر مشاهده و تجزیه و تحلیل فرآیندهای موجود در یادگیری جمعی و فردی سازمان متمرکز است، در حالی که سازمان یادگیرنده جهتی عملی دارد و از ابزارهای ارزشیابی یا آسیب‌شناسی که به تعیین، توسعه و ارزیابی کیفیت فرآیندهای یادگیری در درون سازمان مدد می‌رساند، منبعت می‌شود [۱].

- نظر «مارکورات» چنین است که: در بحث سازمان‌های یادگیرنده، بر چه چیزی- سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند و به عنوان یک موجودیت جمعی تولید می‌کنند- تمرکز می‌کنیم. اما در بحث یادگیری سازمانی بر این‌که یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد، توجه می‌شود- مهارت‌ها، فرآیندهای ایجاد و به‌کارگیری دانش. یادگیری سازمانی تنها یک جنبه از سازمان یادگیرنده است [۳۱].

جمع‌بندی کلی که از این بحث می‌توانیم داشته باشیم این است که یادگیری سازمانی نوعی فرآیند مداوم بشمار می‌آید ولی سازمان یادگیرنده هدف و مقصود

38Schine
39 Smith

است. یعنی سازمان‌ها با تحقق یادگیری سازمانی به سازمان یادگیرنده تبدیل خواهند شد؛ به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. لذا باید میان یادگیری سازمانی به مفهوم افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی، تمایز قائل شد.

عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

در این بخش برخی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی معرفی و سپس به توضیح اجمالی در رابطه با هر یک خواهیم پرداخت.

۱- رهبری تحول‌گرا: رهبری تحول‌گرا و اثربخش رفتار یادگیری را شکل می‌دهد، سیستم‌هایی را برای تسهیل یادگیری و بهبود قابلیت‌های یادگیری کارکنان فراهم می‌کند، اشاعه دانش و یادگیری را تضمین می‌کند و افراد را در رهبری سهیم می‌کند. یعنی رهبر باید سیستم‌ها و فرایندهایی را خلق کند که حامی فعالیت‌های یادگیری باشند و افراد آن‌ها را وارد فعالیت‌های روزانه کنند. این بدان معنا است که مسؤولیت نهایی برای موفقیت و یادگیری در سازمان‌ها برعهده رهبران سازمان است.

۲- مدیریت دانش: بسیاری از محققین فعال در زمینه یادگیری سازمانی، آن را فرایندی می‌دانند که شامل مراحل کسب دانش از طریق منابع خارجی یا رشد داخلی، توزیع و تسهیم دانش بین اعضای سازمان، تفسیر دانش که از به اشتراک گذاشتن دانش بین افراد سازمان به وجود می‌آید، به‌کارگیری دانش کسب شده در عمل و حافظه سازمانی است که منظور از آن ذخیره دانش برای استفاده آینده است.

۳- کار تیمی: هر عضو تیم مهارت، تخصص و استعداد مختلفی دارد که به واسطه گفتگو بین اعضاء فرصتی برای کارکنان فراهم می‌شود تا از تخصص دیگران بهره‌برده، آن را یاد بگیرند و همکاری با یکدیگر موجب می‌شود به حل مساله بپردازند، بنابراین گفتگوهای تیمی آغازگر یادگیری تیمی است. میزان یادگیری و

توانایی‌های یک تیم بیش از مجموع تواناییها و یادگیری تک تک اعضای تیم است. یادگیری تیمی به عنوان کلید دستیابی به یادگیری سازمانی یاد شده است.

۴- چشم انداز مشترک: چشم انداز مشترک عبارت است از ایجاد کردن حس تعهد در افراد سازمان و گروه‌ها به وسیله ترسیم آینده مطلوب سازمانی در ذهن کارکنان. با ایجاد چشم انداز مشترک در سازمان اهمیت یادگیری بیشتر برای دستیابی به اهداف چشم انداز بر همگان آشکار می‌گردد و تأثیر بنابراین به‌سزایی بر قابلیت‌های یادگیری سازمان خواهد گذاشت.

۵- قابلیت شخصی: این ویژگی به افراد سازمان اجازه می‌دهد چشم‌انداز شخصی خود را شفاف کرده و بهبود دهند. افراد با قابلیت شخصی بالا ظرفیت و توانایی مشاهده فاصله بین واقعیت جاری و چشم انداز شخصی را دارند هم‌چنین این‌گونه افراد تعهد به توسعه و بهبود افکار، قابلیت‌ها و مهارت‌های خویش دارند. یکی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی وجود چنین افرادی در سطوح و بخش‌های مختلف سازمان است زیرا بدون تحقق یادگیری فردی، دستیابی به یادگیری سازمانی امکان‌پذیر نیست.

۶- فرهنگ یادگیری: منظور از فرهنگ یادگیری استقرار شرایط یادگیری و حمایت از یادگیری در سازمان است مانند سرمایه‌گذاری در یادگیری توسط سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، تهیه و غنی‌سازی کتابخانه در سازمان، تخصیص پاداش‌های مادی (نقدی) و غیرمادی (ارتقاء شغلی) برای یادگیری و... مهیا سازی چنین شرایطی موجب افزایش تعهد به یادگیری در سازمان خواهد شد.

۷- فناوری اطلاعات: سیستم‌های اطلاعاتی با به‌کارگیری تکنولوژی‌های اطلاعاتی می‌توانند بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار باشند. این سیستم‌ها از طریق تأثیر بر عوامل زمینه‌ای نظیر ساختار و محیط بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم می‌گذارند. هم‌چنین اطلاعات کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار داده و موجب

افزایش دانش ایشان می‌گردد.

۸- مشخصات سازمانی: در این بخش بیشتر تمرکزمان روی دو عامل عمر سازمان و سلسله مراتب سازمانی است. تحقیقات نشان داده است که هرچه از عمر سازمان می‌گذرد بواسطه افزایش ارتباطات سازمان با تعداد افراد بیشتر از قبیل مشتریان و تامین‌کنندگان و نیز نهادها و سازمان‌های مختلف تجارب بیشتری کسب خواهد کرد که تأثیر به‌سزایی بر یادگیری سازمان خواهد داشت. هم‌چنین هرچه سلسله مراتب سازمانی بیشتر باشد یادگیری دیرتر و سخت‌تر در سازمان تحقق می‌یابد. زیرا سلسله مراتب سازمانی موجب تقویت فرهنگ قدرت‌مداری در سازمان می‌شود در این فرهنگ به‌علت آن‌که مشارکت بین افراد کم می‌شود میزان یادگیری نیز کاهش خواهد یافت.

۹- مدل‌های ذهنی: عبارت است از برداشت‌ها و تصورات ذهنی از دنیا و محیط اطراف که بر رفتار تأثیر می‌گذارد. سنگه اعتقاد دارد اگر مدل‌های ذهنی افراد درست مدیریت شود یادگیری مهارت‌های جدید و سپس نوآوری در سازمان تسهیل خواهد شد و در غیر این صورت مدل‌های ذهنی ناصحیح مانع یادگیری خواهد شد.

۱۰- تفکر سیستمی: منظور از تفکر سیستمی به‌کارگیری روش‌های سیستمی در بررسی مسائل سازمانی، تحلیل امور و فعالیت‌های درون سازمانی و برون سازمانی و تأثیر همه عوامل بر یکدیگر است. سنگه اعتقاد دارد یک سازمان وقتی به سمت یادگیری حرکت می‌کند که مدیران سازمان و هم‌چنین در سطح پایین‌تر همه کارکنان با به‌کارگیری تکنیک سیستمی، شروع به بازسازی ذهن کرده و از تفکر سیستمی در تصمیم‌گیری‌های روزانه خود استفاده کنند.

۱۱- ذهن باز: منظور از ذهن باز، توانایی در بررسی و تجزیه و تحلیل فرایندهای سازمان است. سازمان‌های با ذهن باز روش‌های به‌کار گرفته شده خود را بررسی می‌کنند، از پذیرش ایده‌های نو برای اصلاح آن‌ها دریغ نکرده و حتی با آموختن روش‌های نو سعی در

فراموشی رفتار گذشته خود دارند. تمام تلاش چنین سازمان‌هایی به روز کردن دانش سازمانی است. با تقویت چنین فرهنگی در سازمان امید به تحقق یادگیری در سازمان بسیار بالا می‌رود.

۱۲- چابکی: سازمانی چابک خواهد بود که نه تنها پاسخ‌گوی تهدیدهای محیطی است بلکه تأثیرگذار بر محیط خود نیز هست. چنین سازمان‌هایی یادگیری مولد را مدنظر قرار می‌دهند یعنی یادگیری که نه فقط اشتباهات و خطاها در آن کشف و اصلاح می‌شود بلکه استراتژی‌ها، ارزش‌ها و فرضیات سازمانی نیز تغییر خواهند یافت. سازمان‌هایی چابک خواهند بود که بتوانند به آسانی تغییر و یادگیری را وارد فضای سازمانی کنند.

۱۳- ساختار بازار یا محیط: هر چقدر محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند پویاتر باشد سازمان برای پاسخ‌گویی سریع‌تر نسبت به تغییرات محیط اطراف‌شان و حفظ مزیت رقابتی خود، تلاش بیشتری برای یادگیری خواهند کرد. با یادگیری بیشتر، سازمان‌ها قادر به شناخت هرچه بهتر محیط خود خواهند شد و بهترین استراتژی‌ها را برای مقابله با تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌ها به کار خواهند بست. البته نوع یادگیری در محیط‌های مختلف، متفاوت است. در محیط‌های نسبتاً پایدار یادگیری انطباقی کفایت می‌کند در حالی که در محیط‌های پویا یادگیری مولد مؤثر خواهد بود.

نتیجه‌گیری

امروزه در محیط‌های پویا تنها سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند میزان یادگیری خود را نسبت به رقبا بالا ببرند و از این طریق بر رقبای خود پیشی گرفته و به مزیت رقابتی دست یابند. به همین منظور مدت‌ها است که محققین مباحث یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را مطرح کرده‌اند و بسیاری از سازمان‌ها اعم از تولیدی، خدماتی و آموزشی نیز تلاش بر پیاده‌سازی آن دارند. برخی از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار هستند از جمله عوامل درون سازمانی می‌توان به رهبری، مدیریت دانش، کار تیمی، قابلیت شخصی، فرهنگ یادگیری، تکنولوژی، مشخصات سازمانی، مدل‌های ذهنی، تفکر سیستمی، ذهن باز و چابکی اشاره کرد و عامل برون سازمانی شامل ساختار بازار یا محیط است. با استقرار یادگیری سازمان زمینه‌های تحقق سازمان یادگیرنده فراهم خواهد شد. البته دستیابی به یک سازمان یادگیرنده غیرممکن است زیرا چنین سازمانی پویا است و مرتب در حال تغییر و پیشرفت است به یک مرحله و یک مقطع خاص ختم نمی‌شود. سازمان‌ها در راه رسیدن به سازمان یادگیرنده مزایا و قدرت رقابتی زیادی کسب خواهند کرد.

