

سازمان یادگیرنده چیست؟

مقدمه

بررسی تاریخی روند بوجود آمدن شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ در دهه‌های گذشته نشان می‌دهد که شرکت‌ها و سازمان‌ها با ساختارهای سنتی توان انعطاف‌پذیری لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی‌های ناشی از آن را ندارند و به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی، به عدم کارایی لازم در عرصه رقابت‌های اقتصادی محکوم شده‌اند. سازمان‌های دست‌اندرکار امور اقتصادی در دهه ۸۰ و ۹۰ در رویارویی با تحولات پرشتاب اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها و شرکت‌ها برای مقابله با این معضلات و هماهنگی با شرایط جدید باید خود را به ابزارهایی مجهز کنند، زیرا تداوم فعالیت هر سازمان در امور اقتصادی به شناخت و استفاده عمیق آن سازمان از این ابزارها بستگی دارد. افزون بر اینکه سرعت استفاده یادگیری، باید بیشتر از سرعت تغییرات محیطی باشد. یکی از مهمترین این روش‌ها، ایجاد «سازمان یادگیرنده» و نهادینه کردن فرآیند یادگیری در سازمان است.

امروزه بحث سازمان‌های یادگیرنده مورد توجه عمیق دانشمندان، مدیران، رهبران سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گرفته است. لذا افراد و سازمان‌ها باید عادت جدید یادگیری را کسب کنند و سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده مبدل سازند. لازمه حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده پذیرش تغییر و همسو کردن سازمان‌ها با یافته‌های پژوهشی مربوطه است.

تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده ارائه شده است. در این جا سعی شده تا به عناصر و مفاهیم اساسی و مشترک در این خصوص اشاره گردد. قبل از پرداختن به تعریف سازمان یادگیرنده، لازم است تا با مرور بر مفاهیم یادگیری، یادگیری سازمانی که از مفاهیم اساسی و پایه است اشاره گردد تا از این طریق، تفاوت ظریف مفاهیم مطرح شده با سازمان یادگیرنده بیان شود.

یادگیری

جامع‌ترین تعریفی که تاکنون از یادگیری ارائه شده تعریف هلیگارد و مارکوئیز است این دو روانشناس، یادگیری را بدین گونه تعریف کرده‌اند: یادگیری عبارتست از فرآیند تغییرات نسبتاً پایدار در توان بالقوه ناشی از تجربه (هرگنهان، ترجمه سیف، ۱۳۸۶).

یادگیری سازمانی

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. یادگیری افراد در درون سازمان را یادگیری سازمانی گویند. یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد بکار گرفته می‌شود (رهنورد، ۱۳۷۸).

- یادگیری سازمانی فرآیند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی می‌باشد که در شرایط تغییر بطور موفقیت آمیزی خود را تطبیق می‌دهد. در این زمینه چالش، انجام دادن برای یادگیری و یادگیری برای انجام دادن است.

انواع یادگیری سازمانی

آرجریس و شون سه نوع یادگیری سازمانی و یا به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده اند:

- ۱- یادگیری تک حلقه‌ای: یادگیری تک حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدفها و سیاستهای جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه‌ای، سنگه با عنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح پائین و میسون با عنوان یادگیری غیراستراتژیک نیز نام می‌برند.
- ۲- 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 سؤال می‌برد و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد. یادگیری دو حلقه‌ای را، سنگه با عنوان یادگیری مولد، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح بالا و میسون با عنوان یادگیری استراتژیک نیز نام می‌نامند.
- ۳- یادگیری سه حلقه‌ای: زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر یادگیری سه حلقه‌ای توانایی یادگرفتن درباره یادگیری است. این بدان معنی است که آگاهی از سبک‌ها و فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است (رهنورد، ۱۳۷۸). از یادگیری سه حلقه‌ای به عنوان «فرا یادگیری» نیز نام برده‌اند در این سطح سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه یاد بگیرند (حیدری تفرشی، ۱۳۸۱).

سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده اساساً با تکمیل نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است و از این رو محققان متعددی در شکل‌گیری این نظریه نقش داشته‌اند، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن اعضا به طور مستمر خود را در جهت تحقق هدفها و آمالی که واقعاً در پی آنند توسعه می‌دهند. الگوهای

نوینی در جهت گسترش دامنه تفکر رواج می یابد، فضا برای آرمان طلبی جمعی وجود دارد و نهایتاً سازمانی است که اعضاء آن به طور دائم می آموزند که چگونه دسته جمعی یاد گیرند (بهرام زاده، ۱۳۷۹).

سازمانهای مطلوب، سازمانهای یادگیرنده خواهند بود. این سازمانها فرصتهایی را برای اعمال مسئولیت بوجود می آورند. از تجربه ها می آموزند، ریسک می پذیرند و از نتایج حاصله و از درس های آموخته شده احساس رضایت می کنند (طالبی، ۱۳۸۱).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می شود و در آن ضمن تاکید بر آموختن چگونه آموختن و جذب و توزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می شود و تمامی این دانش ها در رفتار و عملکردها متجلی می گردند (قهرمانی، ۱۳۸۳). به اقرار کلیه صاحب نظران، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده پیتر ام. سنگه از دانشگاه MIT است.

سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستمها، و با تکیه بر درسها و تجربه هایی که به دست می آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد، به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

۱- قابلیت های شخصی^۱: عبارتست از نظامی که فرد به صورت مستمر دیدگاه های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می کند، صبر و بردباری خود را گسترش می دهد و بالاخره آنکه و اقیانوس را منصفانه و بی غرض در می یابد. اما شمار بسیار کمی از موسسات، کارکنان خود را به رشد این خصائص در درون خود، تشویق می نمایند. علاوه بر این تعداد کمی از انسان های بالغ در جهت رشد و توسعه توانایی های شخصی خود، حرکت می کنند.

۲- مدل های ذهنی^۲: مدل های ذهنی انگاشت های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می گذارند. بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل های ذهنی خود و اثری که آن ها بر عملکرد ما می گذارند آگاهی کامل نداریم.

۳- آرمان مشترک^۳: عبارتست از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان از آینده ای که به دنبال آن هستیم. به سختی می توان سازمانی را نام برد که به درجه ای از موفقیت رسیده باشد بدون آن که دارای اهداف، ارزشها و آرمان هایی باشد که عمیقاً در سطح موسسه پذیرفته شده باشند.

1- Personal Mastery
2-Mental Models
3 -Shared Vision

۴- یادگیری جمعی^۱: فراگیری تیمی حائز اهمیت بسیار است. چرا که تیمها و نه افراد، سنگ بنای یادگیری در سازمانهای مدرن را تشکیل می‌دهند. تا زمانی که تیمها یاد نگیرند، سازمانها نیز قادر به یادگیری نخواهند بود.

۵- نگرش سیستماتیک^۲: تفکر سیستمی به عنوان پنجمین فرمان معرفی شده است. چرا که سایر قواعد را یکپارچه می‌سازد و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌سازد. ارائه تصویری آرمانی از مجموعه، بدون بهره‌گیری از دیدی سیستمی منجر به ایجاد تصاویر زیبا از آینده خواهد شد (سنگه، ترجمه هدایت، ۱۳۸۵).

زمینه‌های شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده

به عقیده سنگه، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، انسانها برای یادگیری طراحی شده‌اند. هیچکس اعمال اساسی مورد نیاز کودکان را به آنها نمی‌آموزد، بلکه آنها خود به کمک حس عمیق کنجکاوی و آزمایش کردن که در درون خود دارند، راه رفتن، صحبت کردن و... را یاد می‌گیرند. متأسفانه، سازمانها در جوامع امروزی غالباً به کنترل به جای یادگیری تمایل دارند. این سازمانها افراد را به خاطر کار کردن برای دیگران، تشویق می‌کنند و نه به دلیل بهره‌گیری از کنجکاوی طبیعی و انگیزه فطری یادگیری در وجودشان. افراد از زمان کودکی در اولین برخورد خود با سازمانی به نام مدرسه می‌آموزند که کار آنها، «یافتن پاسخ صحیح و اجتناب از خطاست» و این بازی در دوره‌های متمادی عمر انسانها و به هنگام کار برای سازمانهای متفاوت به صورت یکسان در جریان است.

طول عمر بسیاری از مؤسسات حتی به اندازه نصف عمر طبیعی یک انسان نیست. نتیجه یک بررسی که در ۱۹۸۳ میلادی توسط شرکت شل صورت گرفت، حاکی از این بود که یک سوم شرکتهایی که در ۱۹۷۰ میلادی جزو ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا بوده‌اند، محو شده و از بین رفته‌اند. در همین مطالعه تخمین زده شده است که طول عمر متوسط عظیم‌ترین بنگاه‌های اقتصادی کمتر از ۴۰ سال بوده است. به نظر پیترو سنگه مشکل اصلی دست به گریبان سازمانهای امروزی این است که آنها اغلب به صورت یک کل، قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده و از خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌ها عاجزند، به بیانی دیگر سازمانها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفق‌ترین سازمانها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت‌های خود را به منصفه ظهور نخواهند رسانند. در تحقیقی که توسط شرکت شل انجام شده است و قبلاً به آن اشاره شد، محققان دریافتند که تعداد بسیار

1 -Team Learning

2 -System Approach

کمی از سازمان‌ها بیش از ۷۵ سال عمر کرده بودند. موضوع جالب توجه این است که، نکته کلیدی در موفقیت این سازمان‌ها توانایی آنها در جست‌وجو برای کسب و کار و فرصت‌های سازمانی جدیدی تشخیص داده شد که منابع بالقوه جدیدی برای رشد فراهم آورند.

ایجاد یک سازمان یادگیرنده

دورنمای تمام سازمانهای یادگیرنده رسیدن به موفقیت مطلوب و ایده آل است بنابراین برای چنین سازمانهایی موارد زیر ضروری است.

۱- شناخت هدف: اولین گام در راه ایجاد سازمان یادگیرنده شناخت هدف است چون هر گونه اقدام عملی قبل از شناخت هدف منجر به شکست خواهد شد.

هدف عبارت است از یک بینش مشترک در بین افراد سازمان که در همه سطوح نمایان می شود و مدیریت عالی سازمان، مسئول اطمینان یافتن از آن است.

۲- وجود رهبران اندیشمند: این عنصر در سازمان یادگیرنده از آن جهت اهمیت دارد که بدون یک رهبر متعهد به یادگیری، سازمان هرگز موفق نخواهد بود. در سازمانهای یادگیرنده برای دستیابی به آنچه که مورد توافق همگان است به رهبری خردمند و تحول آفرین نیاز است. از آنجا که سازمان یادگیرنده سازمانی است دانش آفرین و خلاق، بنابراین رهبر باید به گونه‌ای عمل کند که در درون سازمان این خلاقیت ایجاد شود.

۳- وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق: شرط لازم سازمانهای یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمانهای یادگیرنده افراد باید به توانایی های خود وقوف کامل داشته باشند و آنها را توسعه و بهبود بخشند.

۴- تفویض اختیار به کارکنان و آموزش آنها: در سازمانهای یادگیرنده اختیارات به میزان زیادی به افراد واگذار می شود و به افراد احترام گذاشته می شود و نسبت به آنها اعتماد کامل وجود دارد. همچنین فضایی برای پیشرفت آنها فراهم می شود و براساس توانایی فرد و استعداد او به یادگیری و رشد او را برمی‌گزینند و آموزش می دهند. این سازمان‌ها در زمینه آموزش سرمایه گذاری سنگین می نمایند. آموزش کارکنان برای درک نوع فعالیتها و تفویض اختیار به آنها جهت تصمیم گیری باعث می شود که افراد سازمان احساس نوعی مالکیت بکنند و از کار کردن در سازمان برخوردارند. سازمان یادگیرنده موجب می شود که مسئولیت فرد در برابر سازمان افزایش یابد و از نظر عواطف و احساسات در وضعی قرار گیرد که جهت تامین هدفهای مورد نظر از هیچ کوششی فروگذار نکنند و با هر مشکلی دست و پنجه نرم کنند.

۵- مشارکت کامل در اطلاعات: داده های رسمی درباره بودجه ، سود و هزینه ها در اختیار افراد قرار می گیرد. هر شخص آزادی عمل دارد تا با سایر افراد در درون سازمان اطلاعاتی را رد و بدل کند.

۶- برخورداری از یک الگوی پویانده: سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسایل شناسایی کرده و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد.

بنابراین برای اینکه سازمانها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع بینانه ای داشته باشند با اطلاعات ، آنها را به روز در آورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آنها همواره حفظ شود.

۷- به کارگیری علم و تجربه : سازمان یادگیرنده ترکیبی از علم و تجربه را مورد استفاده قرار می دهد تا به کمک این دو تصمیم های بهتری بگیرد، زیرا استفاده از دانش در تصمیم گیریهای سازمانی، سرعت، دقت و هزینه های کمتری را به سازمان ارزانی می دارد و به کارگیری تجربه ها، تصمیمات اتخاذ شده را واقع بینانه و هماهنگ با محیطهای مؤثر بر سازمان می کند. در سازمان های یادگیرنده آنچه که برای یادگیری لازم است ، علم و تجربه است و از تجربه در به کار گیری یافته های گذشته استفاده می شود. در این سازمانها افراد باید به کمک دانش و تخصص خود، گزینه های موفق را برای آینده بر آورد کنند و با بهره گیری از تجربه به تصمیمی منطقی و خردمندانه دست یابند(عسکری، ۱۳۸۳).

راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده

مهم ترین راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده را به شرح زیر می توان برشمرد:

- ۱- تدوین برنامه جامعه و بلندمدت انتقال از سازمان موجود به سازمان یادگیرنده
- ۲- تدوین هدفها و سیاستهای کوتاه مدت و بلندمدت، به نحوی که تحقق آنها مستلزم آموزش و یادگیری مستمر کارکنان باشد.
- ۳- سازماندهی مجدد وظایف و فعالیتهای سازمانی، به نحوی که آموزش و یادگیری عنصر اساسی کلیه مشاغل، شرایط احراز و شرح وظایف مشاغل به شمار آید.
- ۴- سپردن مسئولیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی به مطلع ترین با تجربه ترین و علاقه مند ترین مدیران ارشد سازمان.
- ۵- تدارک سخت افزارها و نرم افزارها علمی و پژوهشی مورد نیاز و فراهم کردن زمینه های قانونی، فرهنگی و انگیزش لازم برای استفاده علمی از آنها.
- ۶- انجام نیاز سنجی های آموزشی و دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبودها و خلاء های آموزشی کلیه کارکنان در همه سطوح سازمانی.

- ۷- فراهم سازی طیف گسترده و متنوعی از انواع فرصتهای یادگیری فردی و گروهی در قالب انواع دوره های آموزشی حضوری و غیرحضوری.
- ۸- برقراری ارتباط موثر و مستمر بین هر گونه تصمیم گیری مربوط به امور اداری و استخدامی کارکنان و وضعیت آموزشی و یادگیری آنان.
- ۹- بسط و گسترش انواع راهکارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروهها و افراد سازمانی.
- ۱۰- طراحی و به کارگیری ساز و کارهای تشویقی مناسب به نحوی که بالاترین پاداشها نصیب بیشترین تلاشهای یادگیری و کاربرست آموخته شده شود.
- ۱۱- استقرار نظام فعال بازخورد که توانایی شناسایی دقیق و سریع نواقص را داشته باشد و اطلاعات صحیح و به هنگام را به منظور انجام تغییرات و اصطلاحات لازم عرضه دارد (حیدری تفرشی و دیگران، ۱۳۸۱).

تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژیها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند. یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند (جونز و هندری). باید بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی، فرق گذاشت. تسانگ می گوید که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر بکار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند. به عبارت دیگر، باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است (رهنورد، ۱۳۷۸).

منابع:

- ۱- بهرامزاده، حسینعلی (۱۳۷۹) «یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۴۴، تهران؛ سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ۲- حیدری تفرشی، غلامحسین و دیگران. (۱۳۸۱)، «نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز»، تهران؛ نشر فراشناختی اندیشه.
- ۳- رهنورد، فرج ا... (۱۳۷۸)، «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده»، فصلنامه علمی-کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۴۳، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- ۴- سنگه، پیترا (۱۳۸۰)، «پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده»، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران؛ سازمان مدیریت صنعتی.
- ۵- طالبی کدوئی، فضل ا... (۱۳۸۱)، «سازمان یادگیرنده؛ سازمان متحول، پویا و مطلوب»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۶۴-۶۳. تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- ۶- عسکری، احمد (۱۳۸۳)، «یجاد یک سازمان یادگیرنده»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۹۲-۹۱ تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- ۷- قهرمانی، محمد (۱۳۸۳)، «سازمان یادگیرنده»؛ ثمره بی مانند قرن مدیریت، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی شماره نخست. تهران؛ آروین چاپ.
- ۸- هرگنهان، السون (۱۳۸۷). روانشناسی یادگیری. ترجمه علی اکبر سیف. نشر دوران.