

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

نوشته دکتر فرج‌اله رهنورد

چکیده

سازمان یادگیرنده مفهوم نسبتاً جدیدی است که توجه زیادی را به خود جلب کرده است. سازمانها یادگیری را ابزاری می‌دانند که به کمک آن عملکرد را بالا برند و خود را بهتر با تغییرات محیطی وفق دهند. اما بروای آنکه سازمانها به بقای خود ادامه دهند، سرعت یادگیری‌شان باید بیشتر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را بیشتر نمایان می‌سازد. این مقاله ضمن بررسی جنبه‌های مختلف یادگیری سازمانی، برآورد واقع‌بینانه‌ای از بازده آن را نیز ارائه و پیچیدگی یادگیری سازمانی را روشن می‌سازد و بر این نکته تأکید می‌گذارد که یادگیری سازمانی تنها تحت مقتضیات خاصی شکوفا می‌شود. به عبارت دیگر، تحقق یادگیری سازمانی به عوامل زیادی بستگی دارد و در بین آنها، یادگیری تیمی و انتقال به تفکر سیستمی متغیرهای کلیدی محسوب می‌شوند.

مقدمه

(داگسون، ۱۹۹۳؛ فایول و لایزل، ۱۹۸۵)، یعنی سازمان توانایی یادگیری خود را با خروج افراد از سازمان از دست نمی‌دهد. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند (جونز و هندری، ۱۹۹۴). 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 (۱۹۹۷) می‌گوید که 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 فعالیتهايی که در سازمان جريان دارد به کار گرفته می‌شود در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. به زعم گاروین (۱۹۹۳: ۸۰)

یادگیری سازمانی^(۱) به طور روزافزونی در میان سازمانهايی معروفیت پیدا می‌کند که به افزایش مزیت رقابتی، ابداعات، و اثربخشی علاقه‌مند هستند. آجریس و شون (۱۹۷۸: ۲) یادگیری سازمانی را به صورت "کشف و اصلاح خطأ" تعریف می‌کنند. بنابراین سازمان یادگیرنده^(۲) سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژیها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند (داگسون، ۱۹۹۳). یادگیری مفهومی پویاست که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می‌یابد. به دلیل نیاز سازمانها برای سازگاری با تغییرات محیطی مفهوم سازمان یادگیرنده به طور روزافزونی شهرت پیدا می‌کند. همان‌طور که یادگیری برای رشد افراد اساسی است، برای سازمانها نیز اهمیت زیادی دارد. یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است

خلاقیت را مهارتی "یادگرفتنی" به حساب می‌آورد که می‌تواند در سطوح مختلف سازمانی شکوفا شود.

أنواع يادگیری سازمانی

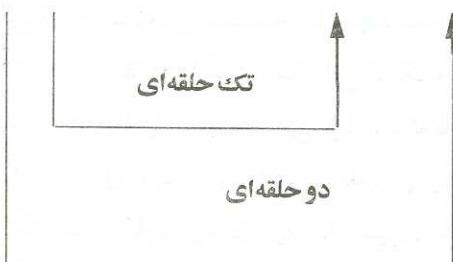
آرجریس و شون (۱۹۹۶) سه نوع یادگیری سازمانی و یا به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده‌اند:

۱. یادگیری تک حلقه‌ای: یادگیری تک حلقه‌ای^(۳)

زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدفها و سیاستهای جاری سازمان، خطاهای کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه‌ای، سنچ (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری انطباقی^(۴)، فایول و لایلز (۱۹۸۵) با عنوان یادگیری سطح پایین^(۵) و میسون (۱۹۹۳) با عنوان یادگیری غیراستراتژیک^(۶) نیز نام می‌برند.

۲. یادگیری دو حلقه‌ای: یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاهای را کشف و اصلاح می‌کند و هنگارها، رویه‌ها، سیاستها، و هدفهای موجود را زیر سؤال می‌برد و به تعديل و اصلاح آنها می‌پردازد. از یادگیری دو حلقه‌ای، سنچ (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری مولد^(۷)، فایول و لایلز (۱۹۸۵) با عنوان یادگیری سطح بالا^(۸)، و میسون (۱۹۹۳) با عنوان یادگیری استراتژیک^(۹) نیز نام می‌برند (نمودار شماره ۱).

متغیرهای حاکم ← عمل ← نتیجه / پیامد ← ارزیابی



نمودار شماره ۱. دونوع یادگیری سازمانی

۲. یادگیری ثانویه: یادگیری ثانویه^(۱۰) یا سه حلقوی^(۱۱)

سازمان یادگیرنده، "سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب، و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعديل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد". ما همچنین نیاز داریم این دو مفهوم را از مفهوم "بهبود سازمانی" که رشتئه مادر است متمایز سازیم. برای شناخت تئوری یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، در این مقاله جنبه‌های مختلف این تئوری و عوامل مؤثر در آن بررسی می‌شود.

هدفهای یادگیری سازمانی

داغسون (۱۹۹۳) معتقد است که سازمانها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشنند. گرانتهام (۱۹۹۳) اظهار می‌دارد که یادگیری، سازمانها را قادر می‌سازد سریعتر و مؤثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس العمل 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 و همکاران (۱۹۹۵) با تحقیق روی سازمانها به عنوان سیستمهای یادگیری گزارش کرده‌اند که تمام شرکتها یکی که آنها مشاهده کردند، سیستمهای یادگیری بودند و همه آنها دارای ساختارها و فرایندهای رسمی و غیررسمی برای کسب اطلاعات، سهیم شدن در آن، و استفاده از دانش و مهارتها بودند. استاتا (۱۹۸۹) می‌گوید یادگیری زمان می‌برد، اما وقتی فرایند یادگیری شروع شد، با تغذیه خود و اعضای سازمان باعث می‌شود تا در انجام کارها بهتر ظاهر شوند. لاندري (۱۹۹۲) نیز می‌گوید یادگیری سازمانی برای ابداع و خلاقیت عامل بنیادی محسوب می‌شود. براون و داگوئید (۱۹۹۱) یادگیری را به عنوان پلی بین کار و خلاقیت در نظر می‌گیرند. پاتاکوس (۱۹۹۶) یادگیری و خلاقیت را فرایندهای به هم وابسته‌ای می‌داند که دو روی یک سکه را تشکیل می‌دهند و

۲. توزیع اطلاعات

توزیع اطلاعات به فرایندی اشاره دارد که از طریق آن سازمان مشترک "با واحدها و اعضای خود در اطلاعات کسب شده شریک می‌شود و از این طریق یادگیری ارتقا پیدا می‌کند و دانش یا آگاهی جدید ایجاد می‌شود. دانش در شکل مهارت، نامه‌ها، یادداشت‌ها، مقاله‌های غیررسمی، گزارشها و مانند اینها ثبت و توزیع می‌شود.

۳. تفسیر اطلاعات

برای آنکه اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرند، باید تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرایندی است که از طریق آن اطلاعات توزیع شده معانی قابل فهم مشترکی پیدا می‌کند. هابر (۱۹۹۱) می‌گوید که افراد دارای ساختارهای اعتقادی خاصی هستند که به تفسیر آنها از اطلاعات و معنی‌سازی از اطلاعات، شکل می‌دهند. این ساختارهای اعتقادی به صورت قواعدی ذخیره می‌شوند که درخصوص اطلاعات وارد به کار گرفته می‌شوند تا دانش معنی‌داری شکل بگیرد. یادگیری بیشتر، زمانی اتفاق می‌افتد که مبانی تفسیر در سازمان متعدد باشد.

۴. حافظه سازمانی

حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می‌کند که در آن

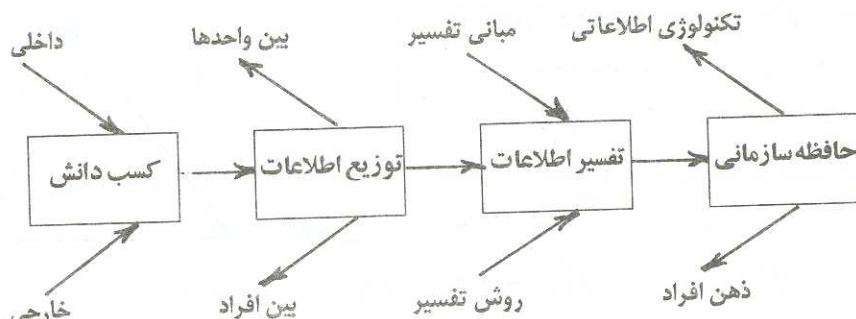
زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقوی و دو حلقوی را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقوی توانایی یاد گرفتن درباره یادگیری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی‌گیرد اگر سازمانها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیافتد. این بدان معنی است که آگاهی از سبکها و فرایندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است.

فرایند یادگیری

فرایند یادگیری دارای مراحل قابل تشخیص است. هابر (۱۹۹۱) فرایند یادگیری سازمانی (نمودار شماره ۲) را به شرح زیر توصیف می‌کند (۱۲).

۱. کسب دانش

یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانی دانش لازم را کسب کند. کسب دانش یا حقایق و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستمهای اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام تحقیقات، اجراء، آموزش و مانند اینها صورت می‌گیرد (داگسون، ۱۹۹۳). یادگیری نه تنها از طریق کسب دانش از خارج از سازمان اتفاق می‌افتد بلکه به واسطه تنظیم مجدد دانش موجود، تجدید نظر در ساختارهای دانش قبلی، و ساختن نظریه‌ها و یا تجدید نظر در آنها نیز تحقق پیدا می‌کند.



تمام این پنج نظم اساسی را باید به صورت یک کل مرتبط و متصل به یادگیری در نظر گرفت. همان‌طور که در نمودار شماره ۳ مشاهده می‌شود، یادگیری تیمی پیش شرط تفکر سیستمی است. یادگیری زمانی در سطوح فردی، تیمی، و سازمانی اتفاق می‌افتد که مدل‌های ذهنی شناخته شوند و مدل‌های مشترکی شکل گیرند و زمانی که بینش‌های فردی، تیمی، و سازمانی به هم مرتبط شدند، یادگیری شتاب بیشتری می‌گیرد.

۱. تسلط فردی

سنچ (۱۹۹۰) تسلط فردی را یکی از اصلی‌ترین نظم‌های مورد نیاز برای ایجاد سازمان یادگیرنده به حساب می‌آورد. وی می‌گوید سازمانها نمی‌توانند یاد بگیرند مگر اینکه اعضای آنها شروع به یادگیری کنند. تسلط فردی دو جزء دارد: اول، باید هدف فرد را تعریف کرد و دوم، باید مقیاسی برای سنجش میزان تحقق هدف فردی وجود داشته باشد. در تسلط فردی، هدف یا آنچه که فرد می‌خواهد بدان نایل شود بسیار بلندمدت است. ممکن است فرد سراسر زندگی خود را برای رسیدن به آن صرف کند. از نظر سنچ (۱۹۹۰) "بینش" و "ازه مناسبتری در این خصوص است. از شکاف موجود بین جایی که فرد فعالیت می‌کند و جایی که فرد می‌خواهد به آن برسد، با عنوان "کشش خلاق" نام برد می‌شود (۱۳).

جنبه اصلی تسلط فردی آن است که افراد مفهوم مشخصی از واقعیت موجود دارند. اگر این مفهوم با واقعیت تطبیق داشته باشد، فرد محدودیتهای امر را خواهد دید. افراد خلاق می‌دانند که زندگی شامل کار در چارچوب محدودیتهاست و برای رسیدن به هدف خود دچار تزلزل نخواهند شد. افرادی که تسلط فردی را تمرین می‌کنند تغییرات دیگری را در تفکرشان تجربه می‌کنند. آنها باید می‌گیرند که هم از دلیل و هم از ادراک مستقیم برای خلاقیت استفاده کنند. آنها بر مبنای تفکر سیستمی، ارتباط

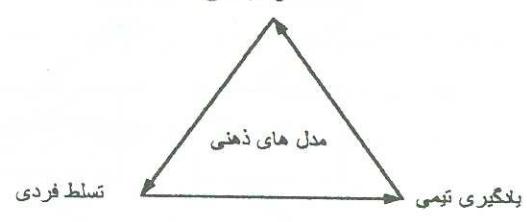
دانش برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود. حافظه سازمانی نقش خیلی بحرانی در یادگیری سازمانی دارد. عوامل زیادی وجود دارند که حافظه سازمانی را به وجود می‌آورند. بخشی از حافظه سازمانی در ذهن افرادی است که براساس تجربه خود به کسب دانش نائل می‌شوند. چنین دانشی می‌تواند در شکل ساختارهای معنی‌دار (دیکسون، ۱۹۹۴)، ساختارهای اعتقادی، فرضیه‌ها، ارزشها و مدل‌های ذهنی (سنچ، ۱۹۹۰) تجلی پیدا کند. بخشی از حافظه سازمانی در فرهنگ سازمانی نهفته است زیرا فرهنگ سازمانی شامل تجربه گذشته است که افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در تعریف شاین (۱۹۸۵)، فرهنگ سازمانی روشی است که افراد می‌آموزنند تا به ادراک، تفکر و احساس درباره مسائل سازمانی پیردازند. تکنولوژیهای اطلاعاتی که برای ذخیره کردن اطلاعات به کار می‌روند بخش دیگری از حافظه سازمانی را به وجود می‌آورند (هابر، ۱۹۹۱). ماهیت استفاده از حافظه سازمانی تا حدود زیادی به افراد بستگی دارد زیرا افراد نه تنها تعیین می‌کنند چه اطلاعاتی ذخیره شوند، بلکه مشخص می‌کنند که چه اطلاعاتی مورد استفاده قرار گیرد (والش و انگسون، ۱۹۹۱).

ابعاد یادگیری

سنچ (۱۹۹۰) برای ایجاد سازمان یادگیرنده، پنج نظم اساسی را مطرح می‌کند که در اینجا با عنوان ابعاد یادگیری بررسی می‌شوند (نمودار شماره ۳).

یادگیری سازمانی

تفکر سیستمی



() نمودار شماره ۳. ابعاد یادگیری سازمانی

بنیادین و اهرم کلیدی برای بهبود کارکرد سازمانها هستند. به عبارت دیگر، یادگیری تیمی عامل حیاتی است زیرا تیمها و نه افراد واحدهای یادگیری بنیادی در سازمانهای نوین هستند. تیم کاری خود - گردن، گروه کاری متشکل از کارکنان است که مشترکاً نقش سرپرست سنتی را ایفا می‌کنند. چنین گروهی برای نیل به هدفهای مشترک، مسئولیت جمعی دارد. سنچ (۱۹۹۰) تیم را به عنوان واحد یادگیری کلیدی در سازمان مورد لحاظ قرار می‌دهد و یادگیری تیمی را فرایند توسعهٔ ظرفیت تیم برای ایجاد نتایجی که اعضای آن آرزو دارند، تعریف می‌کند. چنین امری عمدتاً بر پایهٔ ایجاد بینش مشترک ساخته می‌شود.

سنچ (۱۹۹۰) دو مؤلفهٔ عمدۀ برای یادگیری تیمی ذکر می‌کند که اولین آنها گفت‌وگوست. وی برای توفيق در گفت‌وگو سه شرط قائل است: ۱) تمام شرکت‌کنندگان باید پندارهای خود را کنار بگذارند؛ ۲) تمام شرکت‌کنندگان باید هم‌دیگر را به عنوان همکار ملاقات کنند؛ و ۳) باید تسهیل‌کننده‌ای زمینه گفت‌وگو را باز نگه دارد. از دیدگاه سنچ (۱۹۹۰)، دو مین مؤلفهٔ یادگیری تمرین است. تمرین از طریق جلسه‌های گفت‌وگو و برنامه‌های رایانه‌ای نظری شبیه‌سازی که برای یادگیری و تصمیم‌گیری طراحی شده‌اند، به دست می‌آید.

۳. بینش مشترک

بینش فردی چیزی است که شخص به عنوان حقیقت به آن می‌نگرد. بینش، تصویر ذهنی روشنی است که برای ما خیلی اهمیت دارد. بینش، اغلب هدفی است که فرد می‌خواهد به آن برسد. در تفکر سیستمی این هدف بیشتر هدفی است بلندمدت چیزی که به عنوان ستارهٔ راهنمای برای فرد عمل می‌کند.

بینش مشترک سازمانی باید براساس بینشهای فردی اعضا سازمان ساخته شود و به این مفهوم است که

چیزهای اطراف خود را لحاظ می‌کنند و درنتیجه بیشتر با کل در ارتباط هستند. از نظر سنچ (۱۹۹۰) برای آنکه سازمانها یاد بگیرند، در سطوح مختلف خود دقیقاً "به این نوع افراد نیاز دارند.

۲. مدل‌های ذهنی

مدل ذهنی، روش نگرش فرد به دنیا و چارچوبی است برای فرایندهای شناختی ذهن. به عبارت دیگر، تعیین‌کننده چگونگی تفکر و عمل هر فرد است (سنچ، ۱۹۹۰). آرجرس (۱۹۹۱) می‌گوید بیشتر مدل‌های ذهنی ما کاستیهایی دارد، مثلاً "بیشتر افراد به دلیل تراشی دفاعی روی می‌آورند تا خود را از تهدید و دستپاچگی برهانند. او معتقد است که می‌توان به افراد آموزش داد تا کاستیهای مدل‌های ذهنی خود را ببینند. روش معمول، استفاده از تکنیک ستون دست - چپ است. در این روش، فرد نتایج گفت‌وگویی را به صورت متن نمایش‌نامه‌ای در طرف راست یک پرگ کاغذ می‌نویسد و در ستون دست - چپ نظری آن، تفکر خود را درخصوص مکالمه می‌آورد. به عقیده آرجرس، یادگیری واقعی زمانی اتفاق می‌افتد که ستونهای سمت راست و سمت چپ باهم تطبیق کنند. وقتی فردی با این تکنیک آموزش دید، می‌تواند به طور ذهنی در گفت‌وگویی آن را انجام دهد و به ارزیابی آنچه که گفته شد، پردازد. به عنوان یک فرهنگ، ما باید یاد بگیریم آنچه را که فکر می‌کنیم بگوییم و بدون آنکه در موضع دفاعی قرار بگیریم، انتقاد را بپذیریم. براین اساس، آنچه که سازمان نیاز دارد مدلی ذهنی است که بر مجموعه‌ای از احکام "اگر - پس" مبتنی باشد (آرجرس، ۱۹۹۳).

۳. یادگیری تیمی

کار تیمی داغترین مباحث سازمانهای جدید است. همان‌طور که فرنچ و بل (۱۹۹۵) استدلال می‌کنند عقیده بنیادی در بهبود سازمانی آن است که تیمها واحدهای

الگوهای رفتاری
سیستمها (الگوهای ارتباطی) ← ← ← رویدادها (تصاویر لحظه‌ای)

برای شناخت یک سیستم به چگونگی برازش آن با سیستم بالاتر از آن نیز نیاز داریم. تفکر سیستمی، مهارت‌ها و ابزارهای خاص خود را می‌طلبد. مدل‌سازی و شبیه‌سازی شالوده تفکر سیستمی هستند. تفکر سیستمی با توجه دادن افراد به کل سیستم می‌تواند یادگیری افراد را ارتقا دهد و افراد را قادر می‌سازد تا الگوهای رفتاری قابل مشاهده را از سیستمی که در آن کار می‌کنند استخراج کنند. برای آنکه یادگیری سازمانی تحقق پیدا کند، افراد در سازمان باید مکتاق باشند مدل‌های ذهنی خود را آشکار کنند و پس از مقایسه با یکدیگر تفاوت‌های آنها را مورد بحث قرار دهند و به ادراک واحدی از واقعیت سیستم دست یابند.

متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی

در شرایطی که عوامل بازدارنده زیادی در اطراف ما عمل می‌کنند انتخاب یک هدف نظری یادگیری سازمانی یک چیز و رسیدن به آن چیز دیگری است. اولین و مهمترین قدم همیشه ارزیابی دقیق و صادقانه واقعیت است؛ آنگاه ما می‌توانیم تدبیرهایی را برای غلبه بر آنها بیندیشیم یا حتی در جهت مهار آنها برای رسیدن به یادگیری مؤثر بکوشیم. مطالعه فرایند یادگیری افراد در بستر سازمانی، عوامل تسهیل‌کننده یا بازدارنده یادگیری سازمانی و مشکلات رسیدن به سطوح بالاتر را آشکار می‌سازد. پژوهشگران تأثیر عوامل وضعی مانند محیط، ساختار، فرهنگ و استراتژی را بر یادگیری سازمانی به شرح زیر مورد تأکید قرار داده‌اند:

۱. ساختار

ساختار مکانیستی و مرکزی، رفتار گذشته یا یادگیری تک حلقوی را تقویت می‌کند در حالی که

در سازمان یادگیرنده بینش را نباید رهبر سازمان ایجاد کند. بینش باید از طریق کنش و واکنش با افراد ساخته شود. تنها از طریق سازگاری بین بینش‌های فردی و توسعه این بینشها در جهت همگانی، بینش مشترک ایجاد می‌شود. نقش رهبر در ایجاد بینش مشترک آن است که بینش خود را با کارکنان به اشتراک بگذارد. براساس این بینش‌هاست که بینش سازمانی باید شکل بگیرد. وقتی سازمانی به بینش مشترک دست یافت، به تعبیر سنج (۱۹۹۰)، نیروی جلو برنده برای تغییر از "تنش خلاق" به وجود می‌آید. تنش خلاق تفاوت بین بینش مشترک و واقعیت موجود است. تنش خلاق، افراد را برای رسیدن به هدفها به جلو می‌راند.

۵. تفکر سیستمی

تفکر سیستمی پارادایم یا الگویی کلی است که بر مبنای برتری کل بر جزء پایه‌گذاری شده است. نوع بشر در طول زمان با اتخاذ روش تحلیلی برای فهم مسائل بر دنیای فیزیکی چیره شده است. این روش شامل تجزیه مسئله به اجزاء، مطالعه هر قسمت به طور مجراء و سپس گونه تفکر خطی و مکانیستی برای برخورد با مسائل نوین غیرمؤثر است زیرا امروزه بیشتر مسائل مهم طوری به هم مرتبط هستند که علت و معلول خطی جوابگو نیست (کافمن و سنج، ۱۹۹۳). برای فهمیدن منبع و راه حل‌های مسائل نوین، تفکر خطی و مکانیستی باید جای خود را به تفکر غیرخطی و زنده بدهد که عموماً از آن با عنوان تفکر سیستمی نام می‌برند، روشی از تفکر که در آن برتری کل بر جزء تصدیق می‌شود.

رفتار یک سیستم به رفتار مجازی عناصر آن وابسته نیست بلکه انعکاسی است از چگونگی ارتباط اجزای آن. روابط بین الگوهای ارتباطی و رفتاری را می‌توان به شرح

ترسیم شده در ستون مجاور نشان داد:

درون سازمان رخ دهد که نتیجه کنش و واکنش سازمان با محیط خودش است و این کار می تواند از طریق پردازش اطلاعات حاصل، عملی شود.

۳. تکنولوژی

سیستمهای اطلاعاتی با به کارگیری تکنولوژیهای اطلاعاتی می توانند به دو صورت در یادگیری سازمانی تأثیرگذار باشند: مستقیم و غیرمستقیم. سیستمهای اطلاعاتی می توانند از طریق تأثیر بر عوامل زمینه ای نظری ساختار و محیط، بر یادگیری سازمانی تأثیر بگذارند و به طور مستقیم فرایندهای یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. سیستمهای اطلاعاتی نه تنها قادر به تولید جریانهای جدیدی از اطلاعات هستند، و از این طریق به گسترش دانش کمک می کنند، بلکه در سازمانی مبتنی بر اطلاعات باعث انتقال مرکز ثقل کنترل از مدیران به کارکنان می شوند، کارکنانی که با مجهز شدن به اطلاعات قدرتمند شده اند می توانند عملکرد مؤثری از خود نشان دهند.

۴. فرهنگ سازمانی

فرهنگهای سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می کنند (نویس و همکاران، ۱۹۹۵). لذا یادگیری سازمانی ممکن است به واسطه فرهنگ دفاعی و رویه های غیرمولد محدود شود (آرجریس، ۱۹۸۵). این گونه فرهنگها و رویه ها در طول زمان در تمامی سازمانها ایجاد می شود. اصولاً "بشر در مقابل تهدیدها و موقعیتها یکی که باعث دست پاچگی می شوند، به اقدامهای دفاعی متول می شود. مطابق نظر آرجریس، هر فردی از یک تئوری در زندگی استفاده می کند تا اقداماتش را برای گذشتمن از تهدیدها و موقعیتها یکی که باعث دست پاچگی وی می شوند توجیه کند. بیشتر افراد به دلیل تراشی تدافعی روی می آورند و از آنجایی که افراد به وجود آورند سازمان هستند، فرنگهای سازمانی استراتژیهای تدافعی را

ساختاری زنده و غیرمتتمرکز، یادگیری دو حلقوی را ارتقا می دهد (فایول و لایلز، ۱۹۸۵). بنابراین، سازمانها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای مکانیستی دور شوند و ساختاری زنده و منعطف را برگزینند. این امر به فلسفه مدیریتی جدیدی نیاز دارد که خطاب و ابهام را بپذیرد (مورگان، ۱۹۸۶). به نظر می رسد طرفداران سازمان یادگیرنده بر ویژگهایی چون سازمان تخت، اختیارات محلی، اعتماد و همکاری در بین واحدهای وظیفه ای تاکید دارند. اما همان طور که آرجریس و شون (۱۹۹۶) استدلال می کنند، به ندرت معانی این اصطلاحها یا ماهیت فرایندهای تغییر را عمیقاً مشخص می کنند و به جای اندیشیدن به سؤالاتی در این خصوص از جواب به آنها شروع می کنند.

ساختار سازمانی بر اشتیاق افراد برای یادگیری تأثیر می گذارد. بخشگرایی و تخصصگرایی در درون سازمانها باعث می شود افراد در پی منافع بخشی خود باشند. پیامد اجتناب ناپذیر این بخشگرایی آن است که اطلاعات منابع مفیدی برای حمایت یا افزایش منافع بخشی به کار گرفته می شوند. بنابراین، در چنین وضعی یادگیری می تواند به فرایندهای خنثی تبدیل شود و دانش، سیستمهای و تکنیکهای جدید از نظر افراد بخش به عنوان عاملی برای تضعیف قدرت بخشی تلقی شود (سالمون و باتلر، ۱۹۹۴).

۲. محیط

فایول و لایلز (۱۹۸۵) می گویند که خیلی از پژوهشگران احساس می کنند که برای تحقق یادگیری، سازمانها باید خود را با محیط هایی ارتباط دهند تا بتوانند رقابت جو و خلاق باقی بمانند. سازمانهای یادگیری، رقابت را بیشتر به عنوان ابزار یادگیری به کار می گیرند (میسون، ۱۹۹۳). رقابت، سازمانها را قادر می سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک صنعت مقایسه کنند و از این طریق به یادگیری خود بیفزایند. یادگیری باید در

می دانند که جواب، پیش کارکنان آنهاست. نتایج پژوهشها در زمینه پویایی سیستمهای آشکار ساخته است که چگونه مدیران با تمرکز بر یک زمینه و بدون توجه به روابط پویای آن با دیگر عناصر، نتایج نادرست و نامطلوبی را استخراج می کنند (لیونارد بارتون، ۱۹۹۲). مورگان (۱۹۸۶) و گرانتهام (۱۹۹۳) می گویند که رهبران باید با تشویق بحث و گفتگو، دیدگاههای چندگانه هر مسئله را کشف کنند. نویس، دایبلو و گلد (۱۹۹۵) استدلال می کنند که مدیران تنها از طریق درگیری مستقیم می توانند داده های مهم را کسب و نقش قویتری در یادگیری ایفا کنند. رهبران باید تفکر سیستمی را هم برای تسهیل یادگیری افراد و هم یادگیری سازمانی ترغیب کنند (استاتا، ۱۹۸۹).

جهت‌گیریهای یادگیری

راههای مختلفی وجود دارد که سازمانها به ایجاد و بهبود سیستمهای یادگیری بپردازند. نویس و همکاران (۱۹۹۵) از طریق تحلیل سبکهای یادگیری در شرکتهای مورد بررسی خود جهت‌گیریهای یادگیری را که به طور گسترده یک سیستم یادگیری سازمانی را به وجود می آورند، به شرح زیر مشخص کرده‌اند:

۱. منبع دانش

سازمانها می توانند دانش خود را با تاکید بر منابع داخلی یا از طریق جست‌جوی ایده‌های خارجی توسعه دهند. این تفاوت در منبع دانش می تواند به عنوان تفاوت بین ابداع و تقلید ظاهر شود.

۲. تاکید بر فرایند تولید

جمع‌آوری دانش درباره محصولات و خدمات کافی نیست، بلکه سازمانها باید توجه خود را به فرایندهای تولید نیز معطوف و در هر دو زمینه برای یادگیری سازماندهی کنند.

برای گریز از تهدید و دستپاچگی دنبال می کنند و در همان حال از یادگیری می پرهیزنند. این موضوع بدان معناست که افراد سازمان را برای این رویه‌های دفاعی آماده می سازند. اثر ناخواسته این فرهنگ خود - حمایتی، یک حلقه یادگیری غیرمولد است که در سازمان شکل می گیرد (آرجریس، ۱۹۹۳).

به نظر شاین (۱۹۹۴) فرهنگ سلسله مراتب که میراث تاریخ بشر است، این تصور را تقویت می کند که مدیران باید کاملاً "قاطع، مطمئن، و مسلط به امور باشند و مدیران و پیروان آنها نمی خواهند که رهبر نامطمئن باشد و آنچه را که نمی داند یا کنترلی بر آن ندارد پذیرد و یا به جای ردّ قاطعانه خطأ با آغوش باز آن را پذیرا باشد. البته در واقعیت مدیران می دانند که برای همه پرسشها پاسخ ندارند، اما تعداد اندکی از نظر روانشناسی قادر هستند این امر را پذیرند و دیگران را در قدرت سازمان شریک کنند. و چون زیردستان نیز انتظار دارند مدیریت از اطمینان لازم برخوردار باشد، فرهنگ قدرت‌داری در سازمانها تقویت می شود. اگر قبول کنیم که توانایی یادگیری مزیت رقابتی عمدهٔ خیلی از سازمانها در آینده خواهد بود، باید در فرهنگ مدیریتی و فرهنگ سازمانی مبتنی بر قدرت سلسله مراتبی، تغییرات لازم را اعمال کنیم. مدیریت مشارکتی راهی است که بستر فرهنگی مناسبی را برای یادگیری ایجاد می کند.

۵. رهبری

در سازمانی یادگیرنده، رهبر تنها تصمیم‌گیرندهٔ جذبه‌دار نیست، بلکه معلم، طراح، و مباشر تغییر است (سنچ، ۱۹۹۰). وظیفه اساسی رهبر ایجاد فرهنگ سازمانی و شکل دهنی به تحول آن است. رهبر می تواند جوّ آزادی بیان را ترغیب و ارتباطات را تسهیل کند. مدیران سنتی همیشه فکر می کردند که آنها باید تمام پاسخها را برای سازمان خودشان داشته باشند. مدیران سازمان یادگیرنده

۶. زنجیره ارزشی

زنجیره ارزشی را می توان به دو طبقه تقسیم کرد: فعالیتهای داخلی سازمان که ماهیت "طراحی و ساخت" را دارند و فعالیتهايی که به بیرون از سازمان معطوف هستند و ماهیت "فروش یا ارائه خدمات و تحويل" در آنها برجسته است. فعالیتهای نوع اول شامل تحقیق و توسعه، مهندسی، و ساخت است؛ فعالیتهای نوع دوم فروش، توزیع، و خدمات تحويلی را شامل می شود. اینکه سازمان به کدام یک از اینها اهمیت بیشتری قائل شود، سرمایه گذاریهای یادگیری را بیشتر به آن سمت سوق خواهد داد. اهمیتی که یک سازمان برای سرمایه گذاری در بخشی از زنجیره ارزشی قائل می شود، در شکل دهی سیستم یادگیری آن تأثیر خاص خود را دارد.

۷. بهبود مهارت

ارج نهادن به بهبود مهارتهای فردی و گروهی نیز می تواند در بین سازمانها متغیر باشد. بعضی از سازمانها به آموزشهاي فردی که با فرهنگ آنها سازگارتر است اهمیت بیشتری قائل هستند. در مقابل، سازمانهايی هستند که به سرمایه گذاري سنگيني در یادگيری تيمى برای بهبود عملكرد خود اقدام کرده‌اند. يك سازمان حتى می تواند راه بهتری را برای ترکيب برنامه‌های آموزشی فردی و تيمى ايجاد کند.

بحث و نتيجه گيري

يادگيری را می توان به صورت افزایش ظرفیت فردی یا سازمانی تعبیر کرد که به عملکرد مؤثری می انجامد. از طریق یادگیری، سازمانها می توانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهن و از اشتباهات گذشته پرهیز کنند. جهانی شدن امور، انتظارات بالای ارباب رجوع، فشارهای رقابتی و مانند اینها علائمی هستند که نیاز به کار متفاوت و یادگیری را ضروری می سازد. درجه یادگیری

۳. سبک مستندسازی

گرایشها در مورد ذخیره‌سازی دانش ممکن است متفاوت باشد. می توان آنچه را که فرد از طریق آموزش کسب می کند دانش تلقی کرد. این نوع دانش با خروج کارمند از سازمان از دست می رود. از منظر دیگر، دانش می تواند به صورت عینی تر بر حسب نتایج حاصل از پردازش اطلاعات تعریف شود که رضایت جمعی را در پی داشته باشد. این گرایش بر حافظه سازمانی یا مستندسازی عمومی تأکید دارد.

۴. روش انتشار

اینکه سازمانها جوی را به وجود بیاورند که در آن یادگیری شکوفا بشود، اهمیت زیادی دارد. در نگرشهایی که بیشتر بر ساختار و کنترل تکیه می شود، ارتباطهای نوشتاری و روشهای آموزشی رسمی مبنای یادگیری را تشکیل می دهد. در نگرشهای غیررسمی، یادگیری از طریق رویارویی بین نقشهای سازمانی گسترش پیدا می کند. در تصمیم‌گیری مشارکتی، یادگیری زمانی اتفاق می افتد که اعضای یک گروه کاری از طریق گفت‌وگوی پیوسته در تجربه یکدیگر سهیم می شوند.

۵. کانون یادگیری

آیا فرایند یادگیری باید روی روشها و ابزارهای انجام کار متمرکز شود یا به آزمایش فرضیه‌هایی پردازد که زیربنای انجام کارها را تشکیل می دهند؟ آرجرس و شون (۱۹۹۶) یادگیری نوع اول را "یادگیری تک حلقوی" و نوع دوم را "یادگیری دو حلقوی" می نامند و استدلال می کنند که مسائل و مشکلات عملکرد سازمانها بیشتر ناشی از عدم کنترل و کنکاش فرضیه‌هایی است که وظیفه‌ای کاری بر مبنای آن شکل گرفته است. به هر حال، سیستم یادگیری درست باید هر دو مورد را در کانون توجه خود قرار دهد.

ندارد و سرانجام به از دست دادن یادگیری سازمانی منجر می شود؛^(۳) یادگیری فرصت طلبانه^(۱۶) زمانی اتفاق می افند که عملیاتی سازمانی بر مبنای دیدگاههای گروهی از افراد برای استفاده از فرصت انجام می شوند و هیچ تأثیری در یادگیری سازمانی ندارد. علی رغم چنین انتقاداتی باید گفت چنین کارکردهای منفی را می توان با به کارگیری راهکارهای مناسب حذف کرد یا کاهش داد.

ما سازمانها را به صورت مجموعه رسمی از اهداف (استراتژی)، تقسیم مسئولیت، جوابگویی و اختیارات (ساختار)، مجموعه‌ای از ارزشها، هنگارها، عقاید (فرهنگ) و عملکرد آنها از طریق فرایندها، جریان اطلاعات، و مقررات (سیستم) ادراک می کنیم. اما در واقع سازمانها مجموعه‌ای از افراد با هدفها و گرایش‌های مختلف نیز هستند. بنابراین، یادگیری باید هم به تغییر رفتار افراد و هم سازمان به عنوان یک کل بینجامد. با این همه، یادگیری سازمانی به عوامل زیادی بستگی دارد. براساس نظریه اقتصایی، فرض بر این است که برای یادگیری در سازمانها، راهی واحد که در ضمن بهترین راه نیز باشد وجود ندارد. هیچ مجموعه‌ای از سبکهای یادگیری بهتر از بقیه نیستند. در به کارگیری سیستمهای یادگیری، متغیرهای وضعی مانند فرهنگ، تکنولوژی، ساختار، محیط رقابتی، و رهبری باید لحاظ شوند. سازمانها با فائق آمدن بر موانع یادگیری می توانند سبکهای یادگیری خاص خود را متناسب با متغیرهای وضعی به کار گیرند. □

افراد و سازمانها ممکن است در آینده تنها منبع پایدار برای کسب مزیت رقابتی بشود. ترغیب مشارکت و یادگیری در سازمان برای پایداری مزیت رقابتی بسیار اساسی هستند. سازمانهای مبتنی بر اطلاعات با تجهیز خود به ابزارهای برتر، قدرت رقابت بیشتری پیدا خواهند کرد. همان‌طور که ادموندسون و موینگن^(۱۹۹۶) استدلال می کنند، متابع غیرملموس نظیر دانش سازمانی منابع پایداری برای مزیت رقابتی تلقی می شوند زیرا مفاهیم مبهمی هستند و مشکل بتوان آنها را تقلید کرد.

انتقادات زیادی در مورد یادگیری سازمانی وجود دارد. بعضی‌ها فکر می کنند که ایده یادگیری سازمانی بی معنا یا استعاره است. سازمانها نمی توانند یاد بگیرند، افراد توانایی یادگیری را دارند و استدلال می کنند که اشتباه طبقه‌بندی است اگر فکر کنیم سازمان می تواند یاد بگیرد (لوبیت و مارچ، ۱۹۸۸) و یادگیری به رفتار هوشمندانه‌ای منجر می شود. بعضی از نویسندها، نظیر کیم (۱۹۹۳)، به ناتوانی کارکرد یادگیری یا یادگیری ناکافی اشاره می کنند. وی یادگیریهای ناقص را به شرح زیر فهرست کرده است:

۱) یادگیری وضعی^(۱۴) وقتی اتفاق می افتد که فرد برای استفاده بعدی یادگیری را به صورت کد درتمی آورد. در این حالت، یادگیری ویژگی وضعی است که از یک مورد به مورد دیگری قابل ترسی نیست، بنابراین اثر بلندمدت ندارد؛ ۲) یادگیری جزئی^(۱۵) زمانی اتفاق می افتد که افراد یاد می گیرند اما یادگیری آنها در یادگیری سازمانی سهمی

پی‌نوشتها

- (1). Organizational Learning
- (2). Learning Organization
- (3). Single-Loop Learning
- (4). Adaptive Learning
- (5). Low Level Learning
- (6). Non-Strategic Learning
- (7). Generative Learning
- (8). High Level Learning
- (9). Strategic Learning
- (10). Deutero-Learning
- (11). Triple-Loop Learning

(۱۲). نویس و همکاران وی فرایند یادگیری را در یک مدل سه مرحله‌ای ارائه کردند:

الف - کسب دانش: ایجادیا بهبود فرایند، بینشها، و روابط

ب - سهیم شدن در دانش: انتشار آنچه که تحصیل شده

پ - به کارگیری دانش: یکپارچه سازی یادگیری به طوری که در دسترس باشد و بتوان آن را به موقعیتها جدید تعمیم داد.

- (13). Creative Tension

- (14). Situational Learning

- (15). Fragmented Learning

- (16). Opportunistic Learning

منابع

1. Argyris, C., *Strategy, Change, and Defensive Routines*, Boston, Putman, 1985.
2. _____. "Double Loop Learning in Organization," *Harvard Business Review*, September-October 1977.
3. _____. *Knowledge for Action: A Guide for Overcoming Defensive Behaviors*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1993.
4. Argyris, C., & Schon, D.A., *Organizational Learning II*, Reading, MA, Addison Wesley, 1996.
5. _____. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978.
6. Brown, J. M., & Duguid, P., "Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation," *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, PP. 40-57.
7. Dixon, N., *The Organizational Learning Cycles: How We Can Learn Collectively*, UK, McGraw-Hill, 1994.
8. Dodgson, M., "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, 1993, PP. 375-394.
9. Edmondson, A. Moineon, B., *When to Learn How and When to Learn Why*. In Moineon, B. and Edmondson, A.,

- (Eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London, Sage Publications, 1996.
10. Fiol, C. M., & Lyles, M. A., "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10. No. 4, 1985, PP. 803-813.
 11. French W. L., Bell, C. H., and Zawacki, R. A., (Eds), *Organizational Development: Theory, Practice and Research*, Home wood, Ill, Irwin, 1989.
 12. Garvin, D. A., "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, July-August 1993, PP. 78-91.
 13. Grantham, C. E., & Nichols, L. D., *The Digital Workplace: Designing Groupware Platforms*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1993.
 14. Huber, G. P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, PP. 88-115.
 15. Jones, A. M., and Hendry, C., "The Learning Organization: Adult Learning and Organizational Transformation", *British Journal of Management*, Vol. 5, 1994, PP. 153-163.
 16. Kim, D., "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall 1993.
 17. Kofman, F., & Senge, P., "Communities of Commitment: The Heart of the Learning Organization", *Organizational Dynamics*, Autumn 1993.
 18. Landry, J., *Information Characteristics as Constraints to Innovation*, Proceedings of the Twenty-Fifth Hawaii International Conference on System Sciences - 92, CA, IEEE Press, 1992, PP. 482-491.
 19. Levitt, B., & March, J. G., "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, 1988, PP. 319-34.
 20. Leonard-Barton, D., "The Factory as a Learning Laboratory," *Sloan Management Review*, Fall 1992, PP. 39-52.
 21. Mason, R. M., *Strategic Information Systems: Use of Information Technology in a Learning Organization*, Proceedings of the Twenty-Sixth International Conference on System Sciences - 93, CA, IEEE Press, 1993, PP. 840-849.
 22. Morgan, G., *Images of Organizations*, CA, Sage Publications, 1986.
 23. Nevis, E. C., Dibella, A. J., and Gould, J. M., "Understanding Organization as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Winter 1995, PP. 73-85.
 24. Pattakos, A. N., "Closing the Loop: The Dynamics of Creative Learning", In Cavaleri, S.B., & Fearon, D., "Managing in Organizations that Learn", UK, Blackwell, 1990.
 25. Schein, E. H., "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning", *Sloan Management Review*, May 1994.
 26. _____, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey - Bass, 1985.
 27. Senge, P. M., "The Leader's New Work: Building Learning Organizations," *Sloan Management Review*, Fall 1990, PP. 7-23.
 28. Senge, P. M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday, 1990.
 29. Stata, R., "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, Spring 1989, PP. 63-74.
 30. Tsang, W. K., "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, Vol. 50, No. 1, 1997, PP. 73-89.
 31. Walsh, J. P., and Ungson, G. R., "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 1991, PP. 57-91.