

نظريه سازمان هاي يادگيرنده

**Learning Organizations  
Theory**

- اساساً چگونه مي‌توان انتظار داشت كه سازمانی بتواند به پیشرفت نائل شود و افق‌های جدیدی از کسب و کار را فراروی خود بگشاید، بدون اینکه بخواهد چیز جدیدی یاد بگیرد. حل يك مسئله چالش برانگیز، معرفی محصولی جدید و بازمهندسی يك فرایند تولید جملگی نیاز به مشاهده جهان به طریقی نو و تلاش عملی در جهت اجرای یافته‌های جدید دارند. در فقدان عنصر حیاتی یادگیری، سازمانها و افراد آنها تنها شیوه‌های کهنه را - حداکثر با بیانهای جدید - تکرار می‌کنند

- مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه داده شده است
- (1978)، که دو تن از پژوهشگران اولیه آرجریس و شون در این زمینه هستند، یادگیری سازمانی را به عنوان «کشف و اصلاح خطا» تعریف می‌کنند.

- **(1985)**، یادگیری سازمانی فرایند بهبود به نظر فایول . اقدامات از طریق دانش و شناخت بهتر است .
- **داجسون (1993)** یادگیری سازمانی را ”روشی که سازمانها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دانش و جریانهای عادی کار در رابطه با فعالیت هایشان و در داخل فرهنگ هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق ، انطباق بهبود بکارگیری مهارت های گسترده نیروی کارشان داده و توسعه بخشند“، تعریف می کند

- یادگیری در تعریفی که توسط جورج هوبر ارائه شده است ، به گونه‌ای تعریف شده که می‌تواند در هر سطح از تجزیه و تحلیل برای فرد، گروه و یا سازمان به کار رود. به نظر هوبر (1991) یک هویت زمانی یاد می‌گیرد که از طریق پردازش اطلاعات محدوده رفتار بالقوه‌اش تغییر کند.

- دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی از اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. یادگیری سازمانی مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود، در حالیکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند.

- سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند.
- 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 (Garvin, 1993 باشد"

- يك سازمان يادگيرنده سازمانی "در تعریف سیستماتیک است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت ، مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری (Marquardt, 1995 مدیریت و استفاده کند" )

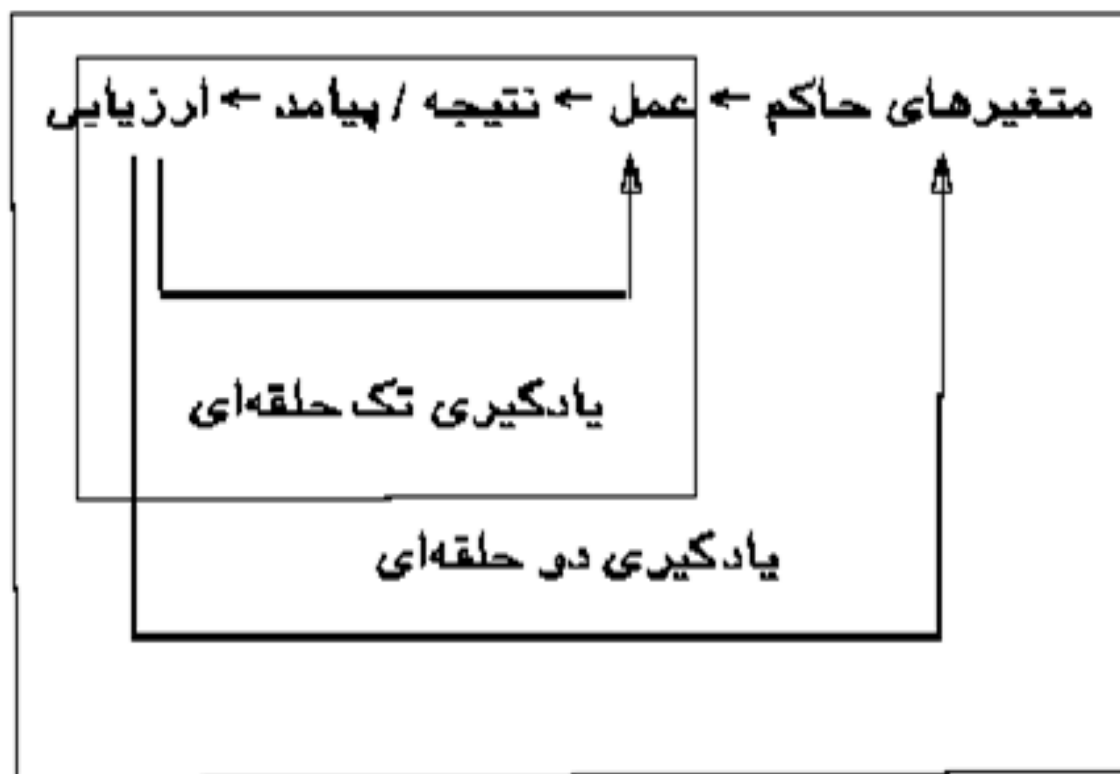


- ”در بحث از سازمان یادگیرنده تمرکز ما بر چيستی است و سیستم‌ها، صول و ویژگیهای سازمانهایی را که به عنوان يك هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد . از طرف دیگر یادگیری سازمانی به بررسی قرار می‌دهیم چگونگی وقوع یادگیری سازمانی به معنی مهارتها و ، اشاره دارد. در فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش ، یادگیری سازمانی تنهايك بعد یا عنصر از این معنی ( Marquardt,1995 سازمان یادگیرنده است“ )

- یادگیری سطح پایین در داخل يك ساختار سازمانی و یا مجموعه‌ای از قواعد اتفاق می‌افتد و منجر به توسعه روابط پایه‌ای میان رفتار و نتایج می‌شود، اما این امر اغلب در دوره‌های کوتاهی اتفاق می‌افتد
- این نوع از یادگیری را یادگیری تك حلقه‌ای نامیده‌اند. یادگیری تك حلقه‌ای فرایندی است که جنبه‌های اصلی و کلیدی یا مجموعه قواعد سازمان را حفظ می‌کند و خود را به مشخص کردن و تصحیح خطاها در درون این سیستم مفروض از قواعد محدود می‌کند.

- زمینه یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام‌آمیز و نامعین است که اساساً در این‌چنین زمینه‌ای رفتار کاملاً تکراری تقریباً بی‌معنی خواهد بود، یادگیری سطح بالا عمدتاً در سطوح بالایی بود. با توجه به این نکته، که هنجارهای تصمیم‌گیری از حداقل درجه معینی مدیریت برخوردارند، اتفاق می‌افتد.
- آرچریس و شون این نوع یادگیری را یادگیری دو حلقه‌ای می‌شناسند. 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.

- آرچریس و شون نوع سومی از یادگیری تحت عنوان را معرفی می‌کنند. یادگیری یا سه حلقه‌ای یادگیری ثانویه ثانویه‌زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانها یاد بگیرند که به چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه‌ای توانایی یادگرفتن در باره یادگیری است.



شکل ۱- مقایسه یادگیری تک حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای

- یادگیری انطباقی زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد یا سازمان از تجربه و تفکر یاد می‌گیرد. فرایند یادگیری انطباقی خود شامل چهار مرحله است که عبارتند از

(Marquardt, 1995) انعکاس داده‌های بدست آمده نتیجه کنش )

در تقسیم بندی مارکوارت یادگیری انطباقی می‌تواند تک –  
حلقه‌ای یا دو حلقه‌ای باشد

- انسانها براي يادگيري طراحي شده‌اند. هيچکس اعمال اساسي مورد نياز کودکان را به آنها نمي‌آموزد، بلکه آنها خود به کمک حس عميق کنجکاوِي و آزمايش کردن که در صحبت کردن و... را درون خود دارند، راه رفتن ، سازمانها در جوامع امروزي غالبا يادمي‌گيرند. متأسفانه به کنترل کردن به جاي يادگيري تمايل دارند

- مشکل اصلی دست به گریبان سازمانهای امروزی اینست که آنها اغلب به صورت يك كل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده و از خلق گزینه‌ها و راه‌حلها عاجزند، به بیان 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 رساند

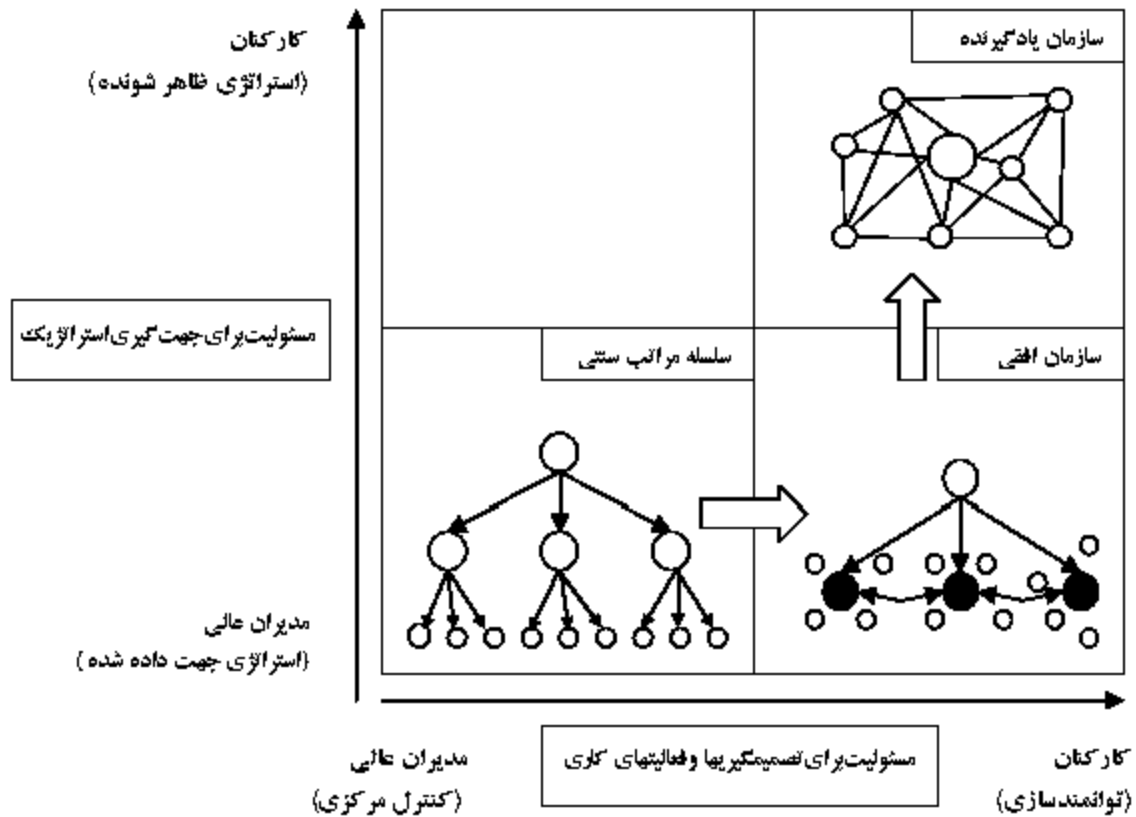


- **دگرگونی و جابجایی در مدیریت بر اثر دو روند**  
• **شتاب‌گیرنده به وقوع پیوسته است**

- **نرخ فزاینده تغییر ؛ ارمغان رقابت جهانی**
- **تغییر اصولی در فناوریهای سازمانی**

سازمانهای سنتی به گونه‌ای طراحی شده بودند که از - استفاده کنند، اما سازمانهای جدید ماشین‌محور تکنولوژیهای و محورند، به این معنی که آنها برای بکارگیری ایده‌ها دانش اطلاعات طراحی شده‌اند و هر کارمند در يك یا چند زمینه از هر کارمند به جای تلاش متخصص است فعالیت‌های ذهنی بگیرد و قادر باشد تا ، باید به صورت مداوم یادبرای‌کارایی این مسائل مربوط به حوزه فعالیت خود را تعریف و حل کند. در ، مسئولیت مدیریت خلق قابلیت یادگیری نظم جدید جهانی است سازمانی

- سازمانها در دو بعد متحول شده‌اند. در بعد اول مسئولیت تصمیم‌گیری و انجام فعالیتهای روزمره با رویکرد عدم تمرکز از بعد دوم تحول مدیران عالی به کارکنان تفویض شده است. سازمانی در جهت‌گیری استراتژیک اتفاق افتاده است.
- کارکنان در تعیین در مرحله شکل‌گیری سازمان یادگیرنده ، جهت‌گیری استراتژیک تا حد زیادی مشارکت دارند. کارکنان نیازها را به گونه‌ای تعریف می‌کنند که استراتژی از فعالیتهای مجتمع شده گروه‌های کاری که وظیفه خدمت به مشتریان را به عهده دارند، شکل می‌گیرد.



شکل ۲ - تکامل سازمان یادگیرنده

- «کار جدید سنج ابتدا در سال 1990 مقاله‌ای تحت عنوان «منتشر کرد و سپس در رهبر: ساختن سازمان‌های یادگیرنده : هنر و مهارت سازمان همان سال کتاب «پنجمین فرمان : « را به رشته تحریر درآورد یادگیرنده
- به عقیده پیتر سنج ایجاد سازمان یادگیرنده نه تنها مشکل نیست، بلکه کاملاً مورد پذیرش کلیه افرادی است که از یک حداقل آشنایی با آن برخوردارند، اما مانع اصلی در ایجاد مردم درک واقعی از سازمان یادگیرنده مسئله رهبری است ، نوع مشارکتی که برای ساختن چنین سازمانی لازم است ندارند و این وظیفه رهبران سازمانی است که سازمان ، عملی و فراگیر به مردم معرفی یادگیرنده را به صورت واقعی کنند.

- رهبري در سازمان يادگيرنده كاملاً با تصميمگيرنده كاريزماتيک در سازمانهاي سنتي متفاوت است .
- معلم و خدمتگزارند. اين نقشهاي جديد به ”رهبران طراح ، مهارتهاي نويني احتياج دارند: توانايي ايجاد دورنماي مشترك ، و پرورش دادن نمايان ساختن و درگيرشدن با مدلهاي ذهني رايج الگوهاي تفکر هرچه سيستمي تر. خلاصه اينکه ، رهبران در سازمانهاي يادگيرنده مسئول ساختن سازمانهاي هستند که مردم در آنجا به صورت مداوم تواناييهاي خود را براي شکل دادن به ، رهبران مسئوليت يادگيري را به عهده آينده توسعه مي دهند -يعني دارند“

# کشش خلاق : اصل تلفیق‌کننده

- رهبري در سازمان یادگیرنده با اصل کشش خلاق شروع می‌شود. ، (دورنما) ، و بیان کشش‌خلاق از ملاحظه آنچه می‌خواهیم باشیم حقیقت در رابطه با آنچه هستیم (واقعیت موجود) ناشی می‌شود. (طبیعی را ایجاد می‌کند) (تنش فاصله بین این دو يك کشش
- افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که می‌آموزند تا چگونه با کشش خلاق کارکنند، یاد می‌گیرند که چگونه از انرژی حاصل از این کشش برای حرکت‌دادن «واقعیات» به طریق مطمئن‌تر به سمت «دورنما» استفاده کنند
- اصل کشش خلاق چنین می‌آموزد که تصویری دقیق از واقعیت موجود دقیقاً به اندازه يك تصویر قانع‌کننده از آینده موردانتظار (Senge, 1990) اهمیت دارد

- بسیاری از مردم و سازمانها تنها زمانی برای حل مسئله برانگیخته می‌شوند که احساس کنند، مشکل ناشی از عدم حل مسئله به اندازه این نوع برخورد برای مدت کوتاهی کافی در دسرساز شده است . مؤثر خواهد بود، اما فرآیند تغییر با کم شدن فشار ناشی از مسئله ، انگیزش برای تغییر به سرعت از حرکت می‌افتد. در حل مسئله برون‌زا می‌باشد، برخلاف کشش خلاق که انگیزش برون‌زا است
- تفاوت میان حل مسئله و رهبری با استفاده از کشش خلاق دقیقاً مشابه تفاوت میان دو نوع یادگیری انطباقی و مولد است

## نقشهاي جديد

### رهبر به عنوان طراح

- هيچکس نقشي به گستردگي و تأثير طراح ندارد. اگر طراح سکاني ساخته باشد که تنها به سمت چپ بچرخد، يا شش ساعت طول بکشد تا به سمت راست بچرخد، ديگر براي کاپيتان چه اهميتي دارد که فرمان گردش 30 درجه به رهبري در سازماني که طراحي سمت راست را صادر کند ضعيفي دارد، کاربيهودهاي است



## نقش‌های جدید

### رهبر به عنوان معلم

- فردی است که به تمام افراد کمک رهبر به عنوان معلم می‌کند تا در تلاش مستمر برای کسب چشم‌اندازهای عمیق‌تر و واضح‌تر از واقعیت جاری‌درگیر شوند و سهم مؤثری را به عهده بگیرند. در سازمان‌های یادگیرنده، این نقش معلمی به واسطه توجه روشن به مدل‌های ذهنی افراد و تأثیر دیدگاه‌های سیستمی توسعه و رشد بیشتری می‌یابد.
- نقش رهبر به عنوان معلم با ظاهر ساختن مدل‌های ذهنی افراد در رابطه با موضوعات مهم آغاز می‌شود

# نقشهاي جديد

## رهبر به عنوان خدمتگزار

- ... اين نکته رهبر خدمتگزار در درجه اول خدمتگزار است ريشه در احساس طبيعي فرد در رابطه با خدمتگزاري در درجه اول دارد. اين انتخاب آگاهانه منجر مي شود كه فرد آرزوي رهبر شدن داشته باشد. اين فرد تفاوت بسيار فاحشي با كسي كه مي خواهد در درجه اول رهبر باشد، دارد. به عنوان دليل اين امر شايد بتوان گفت كه فردي كه مي خواهد در درجه اول رهبر باشد، نوعي نياز به اعمال منابع مادي در خود قدرت را در راستاي كسب مالكيت سيراب مي كند

# مهارت‌هاي جديد

## ساختن دورنماي مشترك

- تشويق و ترويج دورنماي فردي
- ارتباط برقرار کردن و درخواست حمايت
- اتخاذ يك دورنما به عنوان فرايندي مداوم
- امتزاج دورنماي درون‌زاد و برون‌زاد
- تمايز قائل شدن ميان دورنماهاي مثبت و منفي

# مهارتهای جدید

## نمایان ساختن و آزمون مدل‌های ذهنی

- توجه داشتن به جهش‌های انتزاعی
- ایجاد تعادل بین دو برخورد پرسشگری و جانبداری
  - جانبداری:
    - تشریح کنند؛ استدلالها و داده‌هایی را که آنان را به نظر خاصی رسانده است
    - دیگران را برای آزمون این نظرها مورد تأکید تشویق کنند؛
    - دیگران را به ارائه نظرهای متفاوت تشویق کنند.
  - پرسشگری - به معنی جویا شدن از نظر افراد –
    - به جای اینکه تنها نظر خود را تکرار کنند و در تلاش تفهیم تفاوت دیدگاه‌هایشان به دیگران باشند، بطور فعال در جهت فهم دیدگاه‌های دیگران تلاش کنند؛
    - نگرش خود را نسبت به افراد و دیدگاه‌هایشان به روشنی بیان کنند؛
    - به دلیل عدم برخورد مناسب در صورت به بن‌بست رسیدن فرایند پرسشگری ، نظر افراد را در مورد اشکالات منطقی یا داده‌های مورد استفاده جویا شوند سایرین

# مهارت‌هاي جديد نمايان ساختن و آزمون مدل‌هاي ذهني

- نظريه مورد تمايز قائل‌شدن ميان نظريه مورد ادعا استفاده
- شناسايي و خنثي‌کردن رويه‌هاي دفاعي

# مهارت‌های جدید تفکر سیستمی

- دیدن روابط فی‌مابین اجزاء به جای دیدن چیزها و فرایندها به صورت جداگانه
- پرهیز از سرزنش یکدیگر
- تفکیک میان پیچیدگی تفصیلی و پیچیدگی پویا
- تمرکز بر موقعیتهای دارای قدرت اهرمی زیاد
  - راه‌حل برخورد با یک مسئله مشکل اغلب در یافتن محل اعمال قدرت – جایی که اعمال یک تغییر کوچک با حداقل تلاش اهرمی است ، دست‌اندرکاران منجر به یک پیشرفت بارز و طولانی مدت می‌شود.
- احتراز از راه‌حلهای عارضه‌مدار

# مهارت‌هاي جديد

- تسلط و يا قابليت‌هاي شخصي
- يادگيري تيمي

# ابزارهاي جديد الگوهاي سيستمي پايه

- فرایند ایجاد تعادل همراه با تأخیر
- محدودیتهای رشد
- انتقال فشار
- اهداف تحلیل رفته
- گسترش تدریجی
- تراژدی منابع مشترک
- رشد و سرمایه‌گذاری کمتر از حد موردنیاز



# معنای واقعی سازمان یادگیرنده

- برخی فناوری اطلاعات را به عنوان مکانیزمی معرفی می‌کنند که ، از طریق آن یادگیری اتفاق می‌افتد، اما دیگران بینش مشترك رویه‌های سازمانی و حافظه را پیشنهاد می‌کنند. علاوه بر این موارد عده‌ای بر این باورند که یادگیری سازمانی در میان کلیه افراد ، در حالیکه دیگران معتقدند که یادگیری فرایند اکتساب مشترك است ، فردی است
- اکتساب و انتقال ”سازمان یادگیرنده سازمانی است که در خلق دانش و در تعدیل رفتارش در جهت انعکاس دانش و بینش جدید (Garvin, 1993 مهارت دارد“)

# مدیریت در سازمانهای یادگیرنده

- حل مسأله به طریق سیستماتیک
  - برای تجزیه ، به جای حدس و گمانه‌زنی اعتماد کردن به شیوه‌های عملی و تحلیل مسائل
  - پافشاری بر استفاده از داده‌ها (ی معتبر) برای تصمیم‌گیری به جای مفروضات و حدسیات ذهنی.
  - چارتهای پارتو، هیستوگرام استفاده از ابزارهای آماری ساده (از قبیل نمودار علت - معلولی و ...) برای سازماندهی داده‌ها و استنتاج نتایج
- آزمایش کردن
- یادگیری از تجارب قبلی
- یادگیری از دیگران
- انتقال دانش