فصلنامه تحقیقات علوم تربیتی در نظام آموزشی

شماره مجوز: ۹۴۲۲۱ ((شماره اول-تابستان ۱۴۰۲))

بررسی و شناخت یادگیری سازمانی کارکنان آموزش و پرورش

(تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۵/۱۵، تاریخ تصویب ۱۴۰۲/۰۶/۰۱)

هانیه قنبری

چکیده

بدون شک در دنیای متلاطم کنونی که تغییرات محیطی رشد روز افزونی دارند، سازمان ها نه تنها می خواهند در آینده پابرجا بمانند، بلکه خواهان حفظ قدرت خود نیز هستند. بدین منظور سازمان ها بایستی دائماً با تغییرات محیطی همگام بوده و همگامی با تغییرات در گرو یادگیری سازمانی می ها باشد. موضوع یادگیری سازمانی اخیراً در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت استراتژیک توجهات زیادی را به خود جلب کرده است . امروزه یکی از اهداف بزرگ تمامی سازمان ها رسیدن به بالندگی سازمانی به منظور ارتقاء سود دهی و رضایت شغلی می باشد، این امر اهمیت یادگیری سازمانی و پیشرفت دانش را در تک تک افراد سازمان به وضوح نشان می‌دهد. لذا ایجاد شرایط مناسبی که افراد بتوانند در آن بیاموزند و آموخته‌های خود را ارزیابی کنند و نواقص آن را بر طرف سازند می‌تواند اولین و مهم ترین گام در این راستا باشد. یادگیری سازمانی، یکی از مباحث مهمی است که در دهه اخیر مطرح شده است. یادگیری سازمانی، فرآیند بهبود اقدامات سازمان از طریق دانش و شناخت بهتر است. بقا و رشد سازمان ها در دنیای پرتغییر کنونی مستلزم توانایی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییرهای پی در پی محیطی است. فقط سازمان هایی می توانند ضرورت ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش بینی نمایند و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید کنند. یادگیری مستلزم آن است که افراد دانشی را که در سازمانشان به دست می آورند در رفتارشان به کار ببندند. به همین دلیل در این مقاله قصد داریم به بررسی و شناخت یادگیری سازمانی بر اساس تکنولوژی آموزشی روز بپردازیم.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، آموزش، پیشرفت سازمانی، مدیریت سازمان، رضایت شغلی

بخش اول: بررسی و شناخت یادگیری سازمانی

در دنیای متغیر کنونی یادگیری به معنای شناخت و انطباق با سرعت فرایند تغییر است. در چنین شرایطی سازمان‌ها همانند افراد باید سریع‌تر و بهتر خود را با این محیط متغیر تطبیق دهند، در غیر این صورت، شکست می‌خورند. تغییر از ویژگی های بارز عصر حاضر است و بر اساس گفته ی تام پیترز[۱] امروزه تنها چیز ثابتی که می توان یافت ، تغییر و دگرگونی است. (بک هارد و پریتچارد، ۱۹۹۷) تنها منبع قدرت و ماندگاری سازمان ها، یادگیری بهتر و سریع تر نسبت به رقباست. چرا که یادگیری، عامل اصلی، کلیدی و مورد نیاز سازمانی است که می خواهد در دنیای نوین اقتصادی و محیط رقابتی پا بر جا بماند. به باور سونگ، رئیس انجمن آموزش و توسعه‌ی آمریکا[۲] (۲۰۰۲) امروزه یادگیری جاده‌ی حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده‌ی تغییر است. (مارکوارت، ۱۹۹۶) بنابراین سازمان ها از تغییرات عصر حاضر مصون نبوده و باید از راه یادگیری همیشگی، افراد را برای رویارویی با تغییرات آماده نمایند و برای این که توانایی تطبیق با شرایط، تغیرات و چالش های امروزی را داشته باشند، باید به نهادینه کردن یادگیری در درون سازمان بپردازند و به بیان دیگر به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند . سازمان های یادگیرنده سازمان های جسور و توانمندی هستند که بنیانشان بر یادگیری استوار است و بهترین راه بهبود عملکرد را در درازمدت یادگیری می دانند .به بیان دیگر سازمان های یادگیرنده با بهره گیری از فضایل، هنرها، ارزش ها و توانایی های کارکنان خود و بر اساس درس هایی که با تجربه می آموزند، به گونه ی مستمر تغییر می کنند و عملکرد خود را بهبود می بخشند. شعار اصلی چنین سازمان هایی خلاقیت و نوآوری است.(جعفری، ۱۳۸۵). به عقیده آریه دگاس[۳] (۱۹۸۸) در شرایط کنونی، یادگیری تنها مزیت پایدار رقابتی است (بانچ و پرابست[۴]،۲۰۰۰)

آرگریس و شون [۵](۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند کشف و اصلاح خطاها تعریف می کند. رودریگز و همکاران[۶] (۲۰۰۳) نیز با توجه به نقش یادگیری در تغییر رفتار، یادگیری سازمانی را فرایند جمعی برای پشتیبانی و حمایت از تغییر رفتار سازمانی می دانند. به باور تمپلتون و همکاران[۷] (۲۰۰۲) یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدام های سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات،

---

۱. Tom Peters
۲. Tina Song, President & CEO, ASTD
۸. Arie De Geus
۹.Bunch and Probst
۵. Argyris & Schon
۶. Sonia Dasí Rodríguez
۷. Tempelton

تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می گذارد، می باشد. فایول و لایز یادگیری سازمانی را ایجاد بینش، دانش و همبستگی بین کنش‌های گذشته و اثر بخشی آن کنش‌ها و کنش‌های آینده تعریف می کنند.(کلینسون وکوک،۲۰۰۷) بنا بر نظر شون[۱] (۱۹۹۰) جامعه درگذر دائمی و انتقال همیشگی است. به همین دلیل، وی امکان استفاده‌ی دائمی از دانشی ثابت را در طول حیات یک فرد منتفی دانسته و بر این باور است که یادگیری لازمه‌ی فهم، هدایت، اداره و نفوذ در این تحولات دایمی است که شناسایی ماهیت فرایند گذر دائمی جوامع، نهادها و سازمان ها را ممکن می سازد.

شروع یادگیری سازمانی مرهون توسعه ی جمعی در تئوری های مختلف مدیریت مانند آدام اسمیت، تیلور، منحنی یادگیری و غیره است. مفهوم یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، بر می گردد. از دهه ۱۹۸۵ به بعد نیز صاحبنظرانی چون پدلر، آرجریس وشون، مارسی، واتکینز و جفارت هر یک به نوعی و با رویکردی خاص به تعریف و تشریح این مفهوم پرداختند. البته همگان اذعان داشتند که انتشار کتاب اصل پنجم: هنر و علم سازمان یادگیرنده نوشته پیتر سنگه مهم ترین روند فکری این پارادایم می باشد و سنگه پایه گذار تفکر علمی سازمان یادگیرنده در سال های گذشته بوده است. (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵) . امروزه باید سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی توانائی تطابق با دگرگونی‌های مداوم روز را داشته باشند. اگر سازمانی نتواند در این دنیای رقابتی با این پیشرفت تکنولوژیکی سریع، دانش خود را افزایش دهد نمی‌تواند خود را با تکنولوژی روز پیش ببرد و در صحنه رقابت حرفی برای گفتن نخواهد داشت. فقدان یادگیری سازمانی باعث بوجود آمدن عملکرد ضعیف، افت کیفیت، نداشتن تعهد رقابتی، فقدان تعهد در نیروی کار، عدم درک وابستگی‌های درونی و بیرونی، از دست دادن زمان، ایستائی سازمان، ضعف در سازگاری و کارائی در مقابل تغییرات محیطی، بروز عکس‌العمل در مقابل محیط پویا و پیچیده، عدم کیفیت در تصمیم گیری، عدم بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان و غیره می‌شود. مدیریت سازمان‌ها شکل جدیدی به خود گرفته است. بدون شک سازمان‌ها نه تنها می‌خواهند در آینده پا بر جا بمانند، بلکه خواهان حفظ قدرت نیز می‌باشند لذا باید دائماً در حال تغییر باشند؛ در نتیجه موفقیت یک سازمان در همگامی با تغییرات را یادگیری آن سازمان تعیین می‌کند. آمادگی پاسخگوئی به نیازهای متغیر محیطی و خواسته های جدید ارباب رجوعان یادگیری سازمانی را امری مهم و حیاتی ساخته است. (مارکوارت،۱۹۹۶). یادگیری سازمانی باعث توانمند سازی سازمان در کسب بینش و درک از تجربه از

[۱]. Schon

طریق آزمایش و تجربه، مشاهده و تجزیه و ایجاد تمایل برای ارزیابی شکست‌ها و موفقیت‌ها می‌شود. مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل موثر در عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است. فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقا اخلاقیات، عملکرد کاراتر و عموما بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد. (همپتون، ۱۹۹۰ به نقل از سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵).

سازمان‌ها در قرن بیست و یکم بی وقفه با تغییر مواجه‌اند. برای اینکه آنها را به رقابت موثر در بازار های رقابتی توانمند سازیم، نکته کلیدی این است که چگونه باید یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند. بقاء و رشد سازمان‌ها در دنیای پر تغییر کنونی مستلزم توانائی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر متغیر های پی در پی محیطی است. فقط سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش بینی نمایند و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید کنند. یادگیری مستلزم آن است که افراد دانشی را که در سازمانشان به دست می‌آورند در رفتارشان به کار ببرند. که شامل سه مرحله می باشد. شناخت یادگیری مفاهیم جدید، رفتار، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های جدید و عملکرد انجام کار به طور واقعی. طبق نظر گاروین، سازمان برای استفاده از فکر های جدید در بهبود عملکرد سازمانی و تبدیل آنها به برنامه‌های عملی، به پنج مهارت نیاز دارد که عبارتند از: حل مسئله، کسب تجربه، یادگیری از تجربه خود و تاریخ، یادگیری از دیگران، انتقال یا اجرا. یادگیری فردی از طریق مطالعه، مصاحبه، شناخت، تجربه، تمرین و توسعه مدل‌های ذهنی موثر در ذهن صورت می‌گیرد، اما یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که گروه یاد می‌گیرد تعامل داشته، دانش خود را سهیم شده و به صورت جمعی عمل کند به گونه ای که ظرفیت ترکیب شده گروه افزایش یافته و توانائی فهم و انجام عمل موثر را به دست آورند. (بنت و بنت[۱۰]، ۲۰۰۸)

بخش دوم: نگاهی به تعاریف یادگیری سازمانی

تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی بعمل آمده است که به ترتیب عبارتند از:

- میرکمالی(۱۳۸۹): یادگیری سازمانی فرایند بهره گیری از تجربیات سازمانی از طریق کسب دانش و بصیرت, توزیع و تفسیر اطلاعات و تغییر نگرش و رفتار برای بالا بردن سطح تعهد, مسئولیت پذیری و پاسخ گویی اعضا به منظور افزایش اثر بخشی و بهره وری و تامین نیازهای مشتریان و بهبود و بهسازی سازمان در یک محیط متغیر و پویاست.
- آرگریس (۱۹۷۸) : یادگیری سازمانی فرآیند اصلاح و کشف خطاهاست.

[۱۰] Bennet & Bennet

- تمپلتون و همکاران (۲۰۰۲): یادگیری سازمانی مجموعه ای از اقدام های سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می گذارد، می باشد.

- فایول و لایز: یادگیری سازمانی را ایجاد بینش، دانش و همبستگی بین کنش های گذشته و اثر بخشی آن کنش‌ها و کنش‌های آینده تعریف می کنند. (کلینسون وکوک،۲۰۰۷)

- ویک (۱۹۹۱) در یادگیری سازمانی بحث می کند که توصیف خواص یادگیری ترکیب محرک های یکسان و پاسخ های متفاوت است، او اضافه می کند که یادگیری سازمانی شاید شامل یک نوع متفاوت از یادگیری است که در گذشته توصیف شده است.

- رهنورد (۱۳۷۸) : یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد در درون سازمان است.یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیت هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود.

- کنجیوسی و دیل (۱۹۶۵) : یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطوح سازمانی است .

- قهرمانی (۱۳۸۰) : یادگیری سازمانی عبارت از فرآیند بهسازی عملکرد ها از طریق دانش و درک بیشتر است.

- ویک و اربرتس (۱۹۹۳): یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد در نتیجه هوش جمعی سازمان به وجود می آید تشکیل شده است. (نیاز آذری، ۱۳۸۶).

- ژانگ و دیگران (۲۰۰۹) : یادگیری سازمانی فرآیندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرآیند شامل تولید دانش جدید، مهارت ها و رفتار ها می شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار، دانش و بهبود کارائی سازمان است. پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد.

- الگرا و چیوا (۲۰۰۸) : یادگیری سازمانی فرآیندی است که سازمان از طریق آن یاد می گیرد و این یاد گرفتن به معنی هرگونه تغییر در مدل های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان می شود. (جمال زاده و همکاران ، ۱۳۸۸).

- رودریگز و همکاران (۲۰۰۳) نیز با توجه به نقش یادگیری در تغییر رفتار، یادگیری سازمانی را فرایند جمعی برای پشتیبانی و حمایت از تغییر رفتار سازمانی می دانند

- از نظر گاروین (۱۹۹۳) سازمان یادگیرنده عبارت است از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای بکارگیری دانش و بینش جدید

بخش سوم: سیر تاریخی موضوع

از نظر زمانی واژه یادگیری سازمانی نسبت به سازمان یاد گیرنده از قدرت بیشتری برخوردار است. اگر چه سابقه موضوع یادگیری به سال ۱۹۳۸ و کتاب تجربه و آموزش جان دیوئی بر می گردد(باوونی[۱]،۲۰۰۳) اما به نظر می رسد که واژه یادگیری اولین بار توسط سایرت و مارچ در مطالعه اولیه شان روی جنبه رفتاری تصمیم گیری سازمانی در سال ۱۹۶۳ به کار رفته است. با وجود قدمت زیاد بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخردهه ۱۹۷۰ توجه چندانی را به خود جلب نکرد. در این هنگام بود که تعدادی از نظریه پردازان(آرجریس، ۱۹۷۷آرجریس و شون ۱۹۷۸، جلینگ ۱۹۷۹) فعالیت خود را روی یادگیری سازمانی متمرکز کردند. اگرچه فعالیت تحقیقاتی در دهه ۱۹۸۰ نیز روی موضوع ادامه داشت، اما در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایش های مختلف مدیریت بود(دیوس،۲۰۰۳) تاریخچه دو موضوع سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی به یکدیگر گره خورده است و جدول زیر سیر تاریخی مفاهیم مختلف سازمان یادگیرنده را نشان می دهد که به مرور زمان توسط متفکرین مدیریت و متخصصین بهبود سازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شده است.

ونتریس[۲] (۱۹۹۰) مطالعه و تلاش های انجام شده در راستای یادگیری سازمانی را در سه گروه قرار می دهد:

۱.یادگیری سازمانی مترادف با سازگاری سازمانی است. سازمانها بر اساس تجارب یادگرفته شده، ساختار و اهداف خود را تغییر می دهند.

۲.یادگیری سازمانی به عنوان اشتراک مفروضات مطرح است. در این مورد مباحث نظری کاربردی از تصورات مشترک میان اعضا سازمان ایجاد می شود.

۳.یادگیری سازمانی به عنوان پایگاه دانش: در این نگرش یادگیری در ارتباط با فرایند های حس گری است. فرایند هایی که اساسا روتین هستند و تصمیم گیرندگان از آنها برای کاهش مسائل، تعریف اولویت ها و ایجاد درکی از چگونگی مواجه با مغایرت های عملکردی استفاده می کنند.

---

۱. Bawany

۲. Ventris

جدول۱.سیر تاریخی یادگیری سازمانی

۱۹۳۸	جان دیوئی در کتاب تجربه و آموزش مفهوم یادگیری تجربی را مطرح کرد
۱۹۴۰	کنت کریک روان شناس اسکاتلندی واژه مدل ذهنی را ایجاد کرد.
۱۹۴۶	کرت لوین ایده تنش خلاق را پیشنهاد کرد که بین تصورات فردی و درک از واقعیت ایجاد می شود
۱۹۶۰	داگلاس مک گریگور کتاب جنبه انسانی موسسه را منتشر نمود.
۱۹۶۳	سایرت و مارچ در مطالعه روی جنبه رفتاری تصمیم گیری سازمانی، برای اولین بار واژه یادگیری سازمانی را به کار بردند.
۱۹۷۰	کریس آرجریس و دونالد شون کار بر روی علم عملی را شروع کردند، مطالعه چگونگی برخورد ارزش های مورد حمایت با ارزش های که پایه و اساس اقدامات واقعی هستند.
۱۹۷۹	چارلی کیفر، جی فاستر، پیتر سنگه و رابرت فریتز سمیناری تحت عنوان رهبری و تسلط برگزار کردند.
۱۹۸۲	پیتر سنگه، آریه دوگاس، بیل اوبراین،ری استاتا و تعدادی از رهبران اجرایی گروه مطالعاتی سازمان یادگیرنده را در MI تشکیل دادند.
۱۹۸۹	مرکز یادگیری سازمانی با ریاست سنگه در MIT تشکیل شد و ادگارد شاین؛ کریس آرجریس،آریه دوگاس، ری استاتا و بیل اوبراین مشاورین اصلی آن بودند.
۱۹۹۰	کتاب پنجمین اصل پیتر سنگه منتشر شد.
۱۹۹۳	مقاله دیوید گروین منتشر شد، که بیان می داشت تنها آن نوع یادگیری برای مدیران مفید خواهد بود که قابل اندازه گیری باشد.
۱۹۹۷	کتاب سازمان زنده توسط آریه دوگاس منتشر شد.
۱۹۹۷	کتاب درباره یادگیری سازمانی کریس آرجریس منتشر شد.
۱۹۹۹	کتاب رقص تغییر توسط پیتر سنگه و همکارانش منتشر شد

بخش چهارم: بررسی و شناخت انواع یادگیری سازمانی

فایول و لایز[۱] (۱۹۸۵) انواع یادگیری را در قالب دو سطح بیان می‌کند که عبارتند از یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا. یادگیری سطح پایین در داخل یک ساختار سازمانی و یا مجموعه ای از قواعد اتفاق می‌افتد. یادگیری سطح پایین منجر به توسعه‌ی روابط پایه ای میان رفتار و نتایج می‌شود، اما این امر اغلب در دوره کوتاهی اتفاق می‌افتد و تنها بخشی از آنچه سازمان انجام می‌دهد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به نظر این دو نویسنده، یادگیری سازمانی نتیجه تکرار رویه معمول است و شامل ایجاد روابط بین رفتار های و نتایج مربوط به آنها می‌باشد. در نتیجه این اتکال به رویه و روال عادی، یادگیری سطح پایین بیشتر در زمینه سازمانی اتفاق می‌افتد که به خوبی درک شده و مدیریت به توانایی خود در کنترل موقعیت‌ها باور داشته باشد. هر چند این کنترل بر روی عوامل محیطی بیشتر از ویژگی‌های مدیران سطح پایین و میانی است تا مدیران سطح بالا، اما یادگیری سطح پایین را نباید با سطوح پایین سازمان اشتباه گرفت. هر سطح از سازمان ممکن است به نوبه‌ی خود درگیر این نوع یادگیری شود.

آرجریس[۲] (۱۹۷۸) این نوع یادگیری را یادگیری تک حلقه ای نامیده‌اند. یادگیری تک حلقه ای فرآیندی است که جنبه‌ها اصلی و کلیدی تئوری مورد استفاده 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. از سوی دیگر هدف یادگیری سطح بالا تنظیم قواعد و هنجارهای کلی به جای فعالیت‌ها و رفتار های به خصوص است. روابطی که در نتیجه یادگیری سطح بالا ایجاد می‌شوند، اثرات بلند مدتی بر روی سازمان به عنوان یک کل دارند.

این نوع یادگیری با استفاده از کاوش خلاق، توسعه مهارت و بینش اتفاق می‌افتد. بنابراین یادگیری سطح بالا بینش از یادگیری سطح پایین و فرآیندی شناختی است. به نظر فایول (۱۹۸۵) زمینه یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام آمیز و نامعین است که اساساً در این چنین زمینه ای رفتار کاملاً تکراری تقریباً بی معنی خواهد بود. با توجه به این نکته، یادگیری سطح بالا عمدتاً در سطوح بالای مدیریت، که هنجارهای تصمیم گیری از حداقل درجه‌ی معینی برخوردارند، اتفاق می‌افتد. آرجریس (۱۹۷۸) این نوع یادگیری را یادگیری دو حلقه ای می‌شناسند. یادگیری دو حلقه ای 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. آنها نوع سومی از یادگیری تحت

---

۱. Fiol and Lyles
۱. Argyris

عنوان یادگیری ثانویه یا سه حلقه ای را معرفی می‌کنند. یادگیری ثانویه زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه ای توانایی یادگرفتن دوباره یادگیری است.

بخش پنجم: تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با مداقه در فرآیند یادگیری سازمانی

مک گیل و دیگران (۱۹۹۲) وجه تمایزی بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی قائل نمی شوند. آنها یادگیری سازمانی و سازمان یاد گیرنده را به عنوان توانمند سازی سازمان در کسب بینش و درک از تجربه از طریق آزمایش و تجربه، مشاهده و تجزیه و یک تمایلی برای ارزیابی شکست ها و موفقیت ها می دانند. یادگیری سازمانی به مفهوم یاد گیری افراد و گرو هها در درون سازمان است ولی در سازمان یاد گیرنده، یادگیری سازمانی به عنوان یک سیستم کلی مطرح می باشد. در کل سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است(داورزنی،۱۳۸۵).

بند اول: فرآیند یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی دارای مراحل زیر است :

کسب دانش: یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمانی دانش لازم را کسب کند. کسب دانش یا حقایق و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستم های اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام تحقیقا ، اجرا، آموزش و مانند اینها صورت می گیرد(داورزنی،۱۳۸۵).یادگیری نه تنها از طریق کسب دانش خارج از سازمان اتفاق می افتد بلکه به واسطه تنظیم مجدد دانش موجود، تجدید نظر در ساختار های دانش قبلی و ساختن نظریه ها و یا تجدید نظر در آنها نیز تحقق پیدا می کند.

توزیع اطلاعات: در این فرآیند سازمان در اطلاعات بین واحد ها و افراد سهیم می شود.

تفسیر اطلاعات: برای اینکه اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرند باید تحلیل و تفسیر شوند و فرآیندی است که ازطریق آن اطلاعات معانی قابل فهم و مشترکی پیدا می کند. یادگیری بیشتر زمانی اتفاق می افتد که مبانی تفسیر در سازمان متنوع شود.

حافظه ی سازمانی: حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می کند که در آن دانش برای استفاده از آینده ذخیره می شود و عوامل زیادی در ایجاد حافظه ی سازمانی دخالت دارند. بخشی از حافظه ی سازمانی در ذهن افرادی است که بر اساس تجربه خود به کسب دانش نائل می شوند. (سنگه ، ۱۳۸۵) و بخشی از حافظه سازمانی در فرهنگ سازمانی نهفته است، زیرا فرهنگ سازمانی شامل تجربه گذشته است که افراد را تحت تایید قرار می دهد. فرهنگ سازمانی روشی است که افراد می

آموزند تا به ادراک، تفکر و احساس درباره ی مسائل سازمانی بپردازند. تکنولـوژی هـای اطلاعـاتی برای ذخیره اطلاعات سازمانی به وجود آمده اند که بخشی از حافظه ی سازمانی را تشکیل می دهند و اهمیت استفاده از حافظه ی سازمانی تا حدود زیادی به افراد بستگی دارد زیرا افراد نه تنهـا تعیـین می کنند چه اطلاعاتی ذخیره شوند بلکه مشخص می کنند که چه اطلاعاتی مورد استفاده قرار گیرد. (داورزنی،۱۳۸۵).

بخش ششم: رویکردهای یادگیری سازمانی

مهم‌ترین تمایز میان مکاتب و نویسندگانی کـه پیرامـون یـادگیری سـازمانی بحـث کـرده‌انـد از دو دیدگاه،رویکرد تکنیکی یا فنی و رویکرد اجتماعی قابل بررسی است:

بند اول: رویکرد فنی

براساس این رویکرد موضوع یادگیری سازمانی،تفسیر و پاسخ به اطلاع‌رسانی اثـر بخـش در دو بعـد بیرون و درون سازمان است.آرجریس و شـوان (۱۹۷۸) تعـدادی از مفـاهیم مهـم را در ایـن رویکـرد پـــردازش کـــرده‌انـــد کـــه شـــامل تمـــایز میـــان یـــادگیری تکـــه حلقـــه‌ایو یـــادگیری دو حلقه‌ای‌می‌باشد.(اسمیت،۱۹۹۹) یادگیری تـک حلقـه‌ای مسـتلزم کنـاکش و اصـلاح خطـا در درون مجموعه‌ای از متغیرهای تحت اراده بوده و برای تغییر تدریجی کاربرد دارد اما سازمان‌هـا بـه دنبـال تاکتیک‌های جدیدی هستند تا با باز خورگیری سریع آن،خود را با تحولات و تغییرات محیطی سازگار کنند.برای این کار یادگیری دو حلقه‌ای استفاده می‌کنند.یادگیری دو حلقه‌ای با تغییـرات پویـا همـراه است که می‌تواند تغییرات عمده‌ای را در جهت استراتژیک در بر داشته باشد و احتمالا با جایگزینی و جابجائی مدیران ارشد و تجدید نظر کامل سیستم‌ها مرتبط می‌شود.

بند دوم: رویکرد اجتماعی

به نظربلیکلر و لاو (۱۹۹۳) دیدگاه اجتماعی در زمینه یادگیری توجه خود را به روشی که افراد نسبت به تجربیات خود در کارشان می‌دهند،معطوف می‌دارد.از این منظر یادگیری امری است که از تعاملات اجتماعی ظهور می‌کند و به طور طبیعی از ماهیت کار نشأت می‌گیـرد.در ایـن دیـدگاه سـه رویکـرد فکری ساختار اجتماعی، فرآیند سیاسی و فرهنگ سازمانی نسبت به یادگیری سازمانی وجود دارد.

الف. رویکرد ساختار اجتماعی

این ایده را می‌توان به مثابه درمان مستقیم برخی از محدودیتهای رویکرد فنی در نظر گرفت. آلـتمن (۱۹۹۸) این رویکرد به یادگیری را محصول نظریه‌های نوین نهادگرایی تلقی می‌کند.در این نظریه‌ها زمینه و فرهنگ سازمانی که در آن یادگیری اتفاق می‌افتد مورد توجه است. این موارد در روانشناسی تجربی و اجتماعی و جامعه‌شناسی سازمانی که نقش محوری توسعه تیم‌ها را برجسته مـی‌کند،ریشـه

دارند.در این رویکرد موضوع قابل توجه این است که ساختارها و فرهنگ سازمانی ممکن است به تحقق یادگیری جمعی معنی‌دار کمک کند یا مانع آن شوند.

ب.رویکرد سیاسی

یادگیری سازمانی در یک فرآیند سیاسی را بسیاری از نویسندگان به عنوان رویکرد فنی مورد توجه قرار داده‌اند.به نظر"کوپی"(۱۹۹۵) از منظر اجتماعی حذف سیاست‌های سازمان به عنوان یک هدف امری ایده‌آل و ساده‌لوحانه به نظر می‌رسد، زیرا سیاست‌ها یکی از جنبه‌ها طبیعی هر فرآیند اجتماعی محسوب می‌شوند. از دیدگاه او اگر افراد و گروهها به‌طور اجتماعی ساختار پیدا کنند،تفسیرهای خاص که متناسب با منافع برخی و مضر نسبت به منافع برخی دیگر باشد غیر قابل اجتناب است.(اسمیت،۱۹۹۹)

ج.رویکرد فرهنگ سازمانی

لاو ونگر (۱۹۹۱) یادگیری را به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی در نظر می‌گیرند.به نظر آنها یادگیری امری است که نه تنها در درون ذهن افراد به وقوع می‌پیوندد بلکه در تعامل میان آنان هم محقق می‌شود.به نظر"اور"(۱۹۹۰) رویکرد فرهنگی روی یکپارچه‌سازی میان رویکردهای فنی و اجتماع تأکید دارد. آنها این دو رویکرد را در مکمل همدیگر می‌دانند و تأکید دارند که به عنوان یک کل باید نسبت به هم توسعه پیدا کنند.(اسمیت،۱۹۹۹)

"آجریس"،"پیتر سنج"،"بک هارد و پریچارد" (۱۹۹۲) و"پدلر"(۱۹۹۱)اجتماعی شدن و یکپارچه‌سازی یادگیری را ناشی از ویژگیهای سازمان یادگیرنده تلقی می‌کنند. آنها معتقدند یکپارچه‌سازی از طریق آگاه‌کردن افراد به موازات تولید اطلاعات معتبر ایجاد می‌شود.و از طریق عناصر یکپارچه‌ساز تعمیم دیده در سازمان نهادینه می‌شود.(آلتمن،۱۹۹۸)

بخش هفتم: انواع یادگیری سازمانی

فایول و لایز (۱۹۸۵) انواع یادگیری را در قالب دو سطح بیان می کند که عبارتند از یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا. یادگیری سطح پایین در داخل یک ساختار سازمانی و یا مجموعه ای از قواعد اتفاق می افتد. یادگیری سطح پایین منجر به توسعه ی روابط پایه ای میان رفتار و نتایج می شود، اما این امر اغلب در دوره کوتاهی اتفاق می افتد و تنها بخشی از آنچه سازمان انجام می دهد را تحت تأثیر قرار می دهد. به نظر این دو نوسینده، یادگیری سازمانی نتیجه تکرار رویه معمول است و شامل ایجاد روابط بین رفتار های و نتایج مربوط به آنها می باشد. در نتیجه این اتکال به رویه و روال عادی، یادگیری سطح پایین بیشتر در زمینه سازمانی اتفاق می افتد که به خوبی درک شده و مدیریت به توانایی خود در کنترل موقعیت ها باور داشته باشد. هر چند این کنترل بر روی عوامل محیطی

بیشتر از ویژگی های مدیران سطح پایین و میانی است تا مدیران سطح بالا، اما یادگیری سطح پایین را نباید با سطوح پایین سازمان اشتباه گرفت. هر سطح از سازمان ممکن است به نوبه ی خود درگیر این نوع یادگیری شود. آرجریس و شون (۱۹۷۸) این نوع یادگیری را یادگیری تک حلقه ای نامیده اند. یادگیری تک حلقه ای فرآیندی است که جنبه ها اصلی و کلیدی تئوری مورد استفاده یا مجموعه قواعد سازمان را حفظ میکند و خود را به مشخص کردن و تصحیح خطاها در درون این سیستم مفروض از قواعد محدود می کند. از سوی دیگر هدف یادگیری سطح بالا تنظیم قواعد و هنجارهای کلی به جای فعالیت ها و رفتار های به خصوص است. روابطی که در نتیجه یادگیری سطح بالا ایجاد می شوند، اثرات بلند مدتی بر روی سازمان به عنوان یک کل دارند. این نوع یادگیری با استفاده از کاوش خلاقه، توسعه مهارت و بینش اتفاق می افتد. بنابراین یادگیری سطح بالا بینش از یادگیری سطح پایین و فرآیندی شناختی است. به نظر فایول (۱۹۸۵) زمینه یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام آمیز و نامعین است که اساساً در این چنین زمینه ای رفتار کاملاً تکراری تقریباً بی معنی خواهد بود. با توجه به این نکته، یادگیری سطح بالا عمدتاً در سطوح بالای مدیریت، که هنجارهای تصمیم گیری از حداقل درجه ی معینی برخوردارند، اتفاق می افتد. آرجریس و شون (۱۹۷۸) این نوع یادگیری را یادگیری دو حلقه ای می شناسند. یادگیری دو حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می کند و هنجار ها، رویه ها، سیاست ها و هدف های موجود را زیر سوال می برد و به تعدیل و اصلاح آنها می پردازد. آنها نوع سومی از یادگیری تحت عنوان یادگیری ثانویه یا سه حلقه ای را معرفی می کنند. یادگیری ثانویه زمانی اتفاق می افتد که سازمان ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه ای توانایی یادگرفتن دوباره یادگیری است.

مارکوارت (۱۹۹۶) دسته بندی دیگری شامل چهار نوع یادگیری سازمانی ارائه می کند که عبارتند از:

یادگیری انطباقی: یادگیری انطباقی زمانی اتفاق می افتد که یک فرد یا سازمان از تجربه و تفکر یاد می گیرد. فرآیند یادگیری انطباقی خود شامل چهار مرحله است که عبارتند از:

۱.سازمان اقدام به فعالیتی می کند که در جهت دستیابی به هدف از پیش تعیین شده است.

۲.فعالیت سازمان منجر به نتیجه ای داخلی یا خارجی می شود.

۳.تغییر به وجود آمده از جهت همسازی با هدف تجزیه و تحلیل می شود.

۴.یک فعالیت جدید یا نوع تعدیل یافته ای از آن بر اساس نتیجه اتخاذ می شود.

یادگیری پیش بینی کننده: یادگیری پیش بینی کننده زمانی اتفاق می افتد که سازمان از آینده مورد انتظار می آموزد. این نوع یادگیری یک رویکرد (دورنما – تفکر – عمل) به یادگیری است که به

دنبال اجتناب از نتایج و تجربیات منفی از طریق تعریف بهترین فرصت های آینده و کشف راههائی برای دستیابی به آن آینده می باشد.

یادگیری ثانویه : این نوع یادگیری همان نوع سوم از دسته بندی آرجریس و شون است که یادگیری سه حلقه ای نیز نامیده می شود. مارکوارت به پیروی از آرجریس و شون این نوع یادگیری را ((یادگیری در رابطه با یادگیری)) تعریف می کند. به نظر او وقتی سازمان در یادگیری ثانویه درگیر می شود، اعضایش از زمینه های سازمانی قبلی برای یادگیری آگاه می شوند. افراد کشف می کنند که چه چیزی انجام داده اند که یادگیری را تسهیل کرده یا مانع شده است تا بتوانند استراتژیهای جدیدی برای یادگیری ابداع کنند.

یادگیری عملی: یادگیری عملی توسط رجینالد روانز، یکی از معماران اولیه مفهوم سازمان یادگیرنده مطرح شده است. یادگیری عملی شامل کار بر روی مسائل واقعی، تمرکز بر یادگیری حاصل شده، و به کار بستن واقعی راه حل ها می باشد. به نظر روانز، یادگیری بدون عمل اتفاق نمی افتد و عملی بدون یادگیری وجود ندارد. (نکوئی، بهشتی فر، ۱۳۸۶).

بخش هشتم: سطوح یادگیری سازمانی

یادگیری فردی: این امر همیشه مورد توجه بوده است که کارکنان نیاز به یادگیری فردی دارند، ممکن است برای یک فرد لازم باشد مهارت جدیدی کسب کند یا فرآیند های جدیدی را درک نماید. بسیاری از سازمان ها برای پاسخگویی به نیاز های آموزشی و شکوفائی فردی، به خوبی مجهز شده اند. چرا که این پاسخگویی از طریق آموزش های سنتی و مربی – محوری یا با استفاده از آموزش های چند رسانه ای و یا آموزش های آزاد و از راه دور صورت می گیرد. یادگیری فردی مورد نیاز است زیرا افراد، واحد های تشکیل دهنده سازمان هستند و یا همانطور که پیشتر سنگه بیان داشته یادگیری سازمانی تنها از طریق یادگیری فردی روی می دهد، عواملی می توانند در یادگیری فردی سازمان اثر داشته باشند شامل:

- مشارکت فردی و گروهی برای یادگیری
- تمرکز فرد روی یادگیری (یادگیری باید کاربرد سریع در شغل داشته باشد)
- تکنیک های آسان کننده یاد گیری
- برنامه توسعه فردی (افرادی می دانند که استخدام کننده ها نمی توانند استخدام در تمام مدت عمر را تضمین کنند ولی می توانند به آنها کمک کنند که به قابلیت استخدام در تمام عمر دست یابند. باید نوعی همکاری و مشارکت بین سازمان و استخدام شونده باشد که در پیشرفت شغل در بلند مدت به او کمک کند).

- فرصت های قابل دسترسی برای پیشرفت حرفه ای
- ارتباط یادگیری فردی به یادگیری سازمانی به روش ساختاری و روشن

یادگیری تیمی و گروهی: در حالی که ممکن است کارکنان به عنوان افراد، نیازهای فردی یادگیری داشته باشند، ولی به عنوان عضو گروه کاری نیاز به یادگیری تیمی دارند. یادگیری تیمی به این معنی می باشد که تیمهای کاری باید قادر به فکر کردن و به وجود آوردن یادگیری باشند. آنها باید یادبگیرند چگونه به یادگیری بهتری دست یابند. یک سیستم موفق یادگیری تیمی تضمین می کند که تیم تجربیات خود را با دیگر گرو هها در سازمان تقسیم می کند. یادگیری تیمی بسیار کاملتر اتفاق می افتد اگر تیم ها برای یادگیری و مشارکت در سازمان تشویق شوند.

یادگیری فرابخشی: سطح سوم یادگیری، مجموع نیاز های پیچیده یادگیری در سطح بخش ها یا واحد ها است. پیشرفت در فن آوری اطلاعات به دلیل افزایش شدید ذخیره سازی، پردازش و امکان بازیابی اطلاعات، گروه ها و واحد ها را به هم نزدیک کرده است. یادگیری برای کار کردن با هم، درک همدیگر و کار کردن در چهارچوب یک دورنمای مشترک در واحد های مختلف سازمان توسط یک گروه، سطح مهمی از یادگیری برای بسیاری از سازمان ها است.

یادگیری سازمانی: در سطح سازمانی، می توان یک مدل چهار سطحی را در جهت توسعه سطوح بالاتر دانش و مهارت ارائه کرد:

سطح ۱: یادگیری حقایق، دانش، فرایند ها و رویداد ها، تقاضا برای شناخت موقعیت هائی که تغییرات جزئی هستند.

سطح ۲: یادگیری مهارت های شغلی جدید که قابل انتقال به سایر موقعیت ها هستند.تقاضا برای موقعیت های جدید جائی که پاسخگویی به تغییر نیاز نیست.

سطح ۳: یادگیری برای تطبیق درخواست موقعیت های پویا و درس گرفتن از موفقیت ها و شکست ها که یک روش یادگیری محسوب می شود.

سطح ۴: یادگیری برای یاد گرفتن، این نوع یادگیری مربوط به خلاقیت، نوآوری و طراحی آینده است. در این سطح، فرضیه ها چالش برانگیز می شوند و دانش تدوین می شود. به علاوه، این مدل (یا انطباق با آن) می تواند در سه سطح بکار رود – برای یادگیری افراد، تیم ها و سازمان ها. سکریم (۲۰۰۳) سازمان هایی که به سطح چهارم یادگیری می رسند نه تنها سازمان بلکه صنعت را نیز متحول می کنند. (خانعلیزاده ،۱۳۸۹).

بخش نهم: متغیر های موثر بر یادگیری سازمان

ساختار: ساختار مکانیستی و متمرکز، رفتار گذشته یا یادگیری تک حلقوی را تقویت می کند در حالی

که ساختار زنده و غیر متمرکز یادگیری دو حلقوی را ارتقاء می دهد. بنابراین سازمان ها برای تشویق یادگیری باید از ساختار های مکانیستی دور شوند و ساختار زنده و منعطف را برگزینند. بـه نظـر مـی رسد طرفداران سازمان یادگیرنده بر ویژگیهایی چـون سـازمان محـرک، اختیـارات محلـی، اعتمـاد و همکاری در بین واحد ها تأکید دارند.

محیط: فایول و لایز می گویند که خیلی از پژوهشگران احساس می کنند که برای تحقـق یـادگیری سازمان ها باید خود را با محیط هایی ارتباط دهند تا بتوانند رقابت جو و خلاق با قی بمانند. سازمان های یادگیرنده، رقابت را بیشتر به عنوان ابزار یادگیری به کار می گیرند. رقابت سـازمان هـا را قـادر می سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک صنعت مقایسه کنند و از این طریـق بـه یـادگیری خود بیفزایند. یادگیری باید دردرون سازمان رخ دهد که نتیجه کـنش و واکـنش سـازمان بـا محـیط خودش است.

تکنولوژی: سیستم اطلاعاتی با بکار گیری تکنولوژی اطلاعاتی می توانند به دو صورت در یـادگیری سازمانی تأثیر بگذارند، مستقیم و غیر مستقیم. سیستم های اطلاعاتی نه تنها قادر بـه تولیـد جریـان های جدیدی از اطلاعات هستند و از این طریق بر گسترش دانش کمک می کنند بلکـه در سـازمان مبتنی بر اطلاعات باعث انتقال مرکز ثقل کنترل از مدیران به کارکنان مـی شـوند.کارکنانی کـه بـا مجهز شدن به اطلاعات قدرتمند شده اند، می توانند عملکرد موثری از خودشان نشان دهند.

سنگه (۱۹۹۲) نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده بر این باور است که سازمان های جهان امـروز باید توانایی تطابق با دگرگونی های مداوم را برای نیل به موفقیـت داشـته باشـند. بـه بیـان بهتـر، سازمان ها باید سازمان های آموزنده شوند؛ و برای حفظ مزیت رقابتی خود به صـورت موجـودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع تر نسبت به رقبا باشند. زیرا در سده‌ی نوین تنها چیزی که می تواند شما را از سایر رقبا جلوتر بیندازد، یادگیری سریع تر و بهتر اسـت. سـنگه از سـازمان یـاد گیرنده به عنوان سازمانی یاد می کند که نمی توان درون آن یاد نگرفت زیرا یـادگیری بـه عنـوان بخشی از حیات در آن نهادینه شده است. وی مهارت های پنج گانه ی زیر را برای ایجاد یادگیری سازمانی لازم و ضروری می داند.

۱. مهارت فردی:[۱] بیانگر سطح بالایی از حرفه‌ای بودن در یک موضوع یا در حـوزه ای از مهـارت (ویژه) است. مهارت فردی مستلزم تعهد بلند مدت به یادگیری است که منجر بـه تخصـص، تبحـر ویژه و جذاب در زمینه ی وظایف یا مسئولیت های سازمانی فرد می شود (مارکوارت،۱۹۹۶)

۲. مدل ذهنی: بیانگر تصورات و نگرش عمیق افرد درباره‌ی جهان، کار، خـانواده ، و رویدادهاسـت

۱. Personal Mastery

که بر درک افراد از جهان و چگونگی رفتار آنها تاثیر می گذارد (هتسفیلد[۱]، ۲۰۰۰)

۳. آرمان های مشترک[۲]: توانایی ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده ای که در پی آن هستیم. (سنگه،۱۹۹۲) آرمان مشترک به کارکنان کمک می کند تا حول یک هویت و حس مشترک حرکت کنند زیرا کارکنان را با دلیل قاطع و مجاب کننده برای یادگیری آماده می کند.

۴. یادگیری تیمی[۳]: سنگه بر این باور است که تیم ها و نه افراد پایه و اساس یادگیری در سازمان های مدرن هستند. اعضای تیم از راه گفتگو به کسب نتایج مهمی نائل می شوند که این نتایج منجر به رشد و توسعه‌ی سازمان می گردد (هتسفیلد ، ۲۰۰۰) تیم ها همچنین از راه گفتگو و تمرین، تفکر خود را تغییر داده، یاد می گیرند که انرژی شان را برای دست یافتن به هدف های مشترک آماده نمایند و به توانایی و آگاهی بیشتری از مجموع استعداد اعضا دست می یابند.(گرایلد[۴] ۲۰۰۳).

۵. تفکر سیستمی[۵]: اصل بنیادین سازمان یادگیرنده و ابزاری بسیار قوی برای تسهیل یادگیری سازمانی است . تفکر سیستمی راه و روشی برای کل نگری است . جوهره ی اصلی تفکر سیستمی تغییر در نگرش است. به بیان دیگر تفکر سیستمی ، چارچوب مفهومی برای ایجاد الگوهای روشن تر، ارائه نموده و تعیین می کند که چگونه آنها به گونه ی اثربخش تغییر می کنند (مارکوارت، ۱۹۹۶)

بخش دهم: ابعاد یادگیری سازمانی

در خصوص ابعاد یادگیری سازمانی مدل های مختلفی از جمله مدل یادگیری سازمانی کرایتنر و همکاران، مدل یادگیری سازمانی هیت، مدل یادگیری سازمانی توماس، مدل یادگیری سازمانی دنتون، مدل یادگیری سازمانی مارکورات و ... مورد بررسی قرار گرفت، اما در نهایت با توجه به جامعیت و به روز بودن ابعاد یادگیری سازمانی که نیف (۲۰۰۱) مطرح می نماید، در این پژوهش از ابعاد یادگیری سازمانی نیف بهره گرفته می شود.

بند اول: چشم انداز مشترک

توانایی ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده ای که در پی آن هستیم. چشم انداز مشترک به کارکنان کمک می کند تا حول یک هویت و حس مشترک حرکت کنند،زیرا کارکنان را با دلیل قاطع

---

۱ Heathfield
۲. Shared Vision
۳. Team learning
۴. Gruidl
۵. Systems thinking

و مجاب کننده برای یادگیری آماده می کند(شریفی و اسلامی[۱]،۲۰۰۸).

بند دوم: فرهنگ یادگیری سازمانی

اعضای جامعه سازمان یا گروه، هنگام حل مشکلات مربوط به انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی به نوعی، دقیقاً به یادگیری سازمانی دست می زنند و بدین ترتیب در طول زمان پاسخ هایی که از این طریق به مشکلات مربوط می دهند فرهنگشان شکل می گیرد(همان منبع).

بند سوم: کار و یادگیری گروهی

یادگیری تیمی فرآیندی است که طی آن ظرفیت اعضاء توسعه یافته و به گونه ای هم سو می شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده اند(گو[۲]،۲۰۰۳).

بند چهارم: به اشتراک گذاشتن دانش

اشتراک دانش اشاره به تبادل دانش بین افراد سازمان به صورت ساختمند و بدون ساختار دارد در این مرحله تلاش بر این است که فرهنگ (اشتراک دانش قدرت است) ایجاد شود(گاندی[۳]،۲۰۰۴).

بند پنجم: تفکر سیستمی

چارچوبی برای روشن ساختن الگوها و تعاملات کل نگر است و از جزء نگری اجتناب می کند. در واقع تفکر سیستمی، نظامی فکری است برای دیدن کل به جای زنجیره خطی علت و معلولی می باشد(سنگه،۲۰۰۷).

بند ششم: رهبری مشارکتی

رهبری مشارکتی به عنوام رهبری تعریف می شود که کارکنان را در تمام سطوح سلسه مراتبی در تصمیم گیری و اجرای تصمیمات درگیر می کند(بولسلاو[۴]، ۲۰۰۹).

بند هفتم: توسعه شایستگی کارکنان

شایستگی در ادبیات منابع انسانی، مجموعه ای است از دانش،مهارت ها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده که در موفقیت یک شغل یا پست سهیم هستند(بولسلاو،۲۰۰۹).

---

۱ Sharifi, A. and Islamiye
۲ Goh
۳ Gandi
۴ Boleslaw

نتیجه گیری

در جمع بندی پایانی مقاله حاضر باید گفت از آنجا که یادگیری سازمانی (یادگیری مداوم، یادگیری تیمی، توانمندسازی، پیوند با سیستم و رهبری راهبردی) و عملکرد سازمانی از عناصر مهم در اثربخشی سازما نهای پویا وانعطاف پذیری کارکنان و از جمله سازمان آموزش و پرورش محسوب می شوند، در نتیجه در این پژوهش میزان یادگیری سازمانی و انعطاف پذیری کارکنان و رابطهٔ آنها، همچنین رابطهٔ بین هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی و انعطاف پذیری کارکنان در بین کارکنان آموزش و پرورش مورد آزمون و بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد بین یادگیری سازمانی با انعطاف پذیری کارکنان ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد .به طور کلی می توان بیان داشت افرادی که در پی یادگیری مداوم هستند، در ایجاد کسب و انتقال دانش، مهارت دارند و در تغییر و اصلاح رفتارشان به کمک آگاهی های جدید مکتسبه عمل می کنند .در این تعریف، از یادگیری مداوم، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن رکنی اساسی را تشکیل می دهند، اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آن که سازمانی یادگیرنده قلمداد شود، کافی نیست بلکه باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به کار گیرد و بهبود و اصلاح عملکردهایش را به کمک آن میسر سازد .با توجه به این مسئله، شایسته است که مسئولان و دست اندرکاران سازمان آموزش و پرورش به عنوان متولی اصلی آموزش کشور در جهت فراهم کردن فرصت هایی برای افزایش یادگیری کارشناسان سازمان و انعطاف پذیری کارکردی، رفتاری و مهارتی آنها تمهیدات لازم را مد نظر بگیرند. آزمون رگرسیون چند گانه نشان می دهد که تمامی ابعاد یادگیری سازمانی (چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی کارکنان) بر انعطاف پذیری کارکنان تاثیرگذار هستند.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

-اعرابی، سیدمحمد و دانش پرور، میترا. (۱۳۸۶). الگوهای انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۵، صص ۱-۲۴.

-اعرابی،محمد، دانش پرور،میترا، (۱۳۸۶). الگوهای انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت،شماره۵۵.

-بکهارد،ریچارد،پریتچارد،وندی. (۱۳۸۲)مدیریت تحول ونوآوری(ترجمه مهدی ایران نژادپاریزی). تهران: مدیران.

-بودلایی، ح. کوشکی، ع و ستاری، ر. (۱۳۹۰). یادگیری و اعتماد سازمانی به عنوان حلقه های میانجی بین توانمند سازی روانشناختی و تعهدسازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی فرآیند مدیریت در توسعه، دوره ۲۴، شماره ۱، صص ۶۷-۹۳.

-جعفری،مصطفی. (۱۳۸۵). رقص تغییردرعصرنوین. گزارش داخلی. ماهنامه تدبیر شماره ۱۷۸.

-جمالزاده،محمد؛غلامی،یونس؛سیف،محمدحسن (۱۳۸۸). بررسی رابطه ی هوش سازمانی ویادگیری سازمانی دربین کارکنان واعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاداسلامی وارائه الگوئی جهت ارتقایادگیر ی سازمانی. فصلنامه رهبری ومدیریت آموزشی دانشگاه آزادواحدگرمسار،سال سوم (۲)،صص۸۳-۸۶.

-خانعلیزاده،رقیه.فانی،علی اصغر(۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی ویادگیری سازمانی. پژوهشنامۀمدیریت تحول؛سال دوم،شمارۀ۳.

-خلیلی عراقی،مریم" .(۱۳۸۲) .سازمانهای یادگیرنده :ضرورتی برای تحول وتوسعه ." ماهنامۀتدبیر،۱۳۷. ۳۰ – ۲۶.

-دارابی، فرهاد. (۱۳۹۰). مقایسه فرسودگی شغلی، سلامت سازمانی رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری بین پرسنل بهداشت با درماندانشگاه علوم پزشکی ایلام. پایان نامه کارشناسی ارشد روان شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز.

-دستگردی،کاظم،گودرزی،محمود،اسدی، حسن،دستگردی،مهدی، دستگردی، سمیه،(۱۳۸۹). ارتباط توانمند سازی با یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران،مجله مدیریت ورزشی، شماره۷، صص۱۱۱-۱۲۴.

-دسلر، گری،(۱۳۸۱). مبانی مدیریت منابع انسانی،ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

-داورزنی، هدی (۱۳۸۵). ارائه مدلی برای اندازهگیری قابلیت یادگیری سازمانی درصنعت قطعهسازی ایران؛پایاننامه کارشناسیارشد؛ دانشگاه تربیت مدرس.
-دلوی، محمدرضا، دارابی بروجنی، مهسا،(۱۳۹۲). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر انعطاف پذیری شرکت، استراتژی رقابتی و عملکرد : مورد مطالعه (شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، کنفرانس مدیریت چالش هاو راهکارها، شیراز۹۲.
-رمزدن،پال (۱۳۸۰) یادگیری ورهبری درآموزش عالی. (ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم وهمکاران،). تهران: موسسه پژوهش وبرنامه ریزی آموزش عالی.
-رهنورد،فرج االله (۱۳۷۸) ،یادگیری سازمانی وسازمان یادگیرنده ،فصلنامه مدیریت دولتی،انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی،شماره ۴۳، بهار
-سانیال،بیکاسسی. (۱۳۷۹). نوآوریدرمدیریت دانشگاهی(ترجمه امیدامیری وعبدالرحیم نوه ابراهیم) تهران: موسسه پژوهش وبرنامه ریزی آموزش عالی.
-سبحانینژاد،مهدی؛شهائی،بهنام؛یوزباشی،علیرضا (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده:مبانی نظری،الگوهای تحقق وسنجش. تهران: یسطرون
-سپاهیان، اشرف،(۱۳۹۲). بررسی رابطه یادگیری سازمانی با انعطاف پذیری، استراتژی رقابتی و عملکرد سازمان شرکت مخابرات شهر زاهدان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور، دانشکده علوم انسانی، رشته مدیریت –مدیریت سیستمهای اطلاعاتی.
-هادی شهنی، ا. (۱۳۹۰). ارتباط کارآفرینی سازمانی با عملکرد مدیران شرکت ساپکو. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاداسلامی واحد شوشتر.
-وحدت،محمدعلی(۱۳۸۱). فناوری اطلاعاتITونقش آن درتجدیدساختارآموزش عالی. تهران. فصلنامه پژوهشی توسعه وآینده علوم رفتاری،شماره۱،بهار۸۱.

ب) منابع لاتین

- Alegre, J. & R. Chiva (۲۰۰۸), Assessing the impact of organizational (learning capability on product innovation performance, Technovation, Vol. ۲۸, No.۶, pp . ۳۱۵-۳۲۶)

- Bunch, B. and G. Probst (۲۰۰۰ "Form Organizational Learning to Knowledge Management"; Paper Provided by Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universite de Geneve)

- Case study.. Human Resource Development Quarterly, ۱۸ (۲), ۲۱۱-۲۲۸.

- *Imran, M., & Rizvi, S. H. M. (۲۰۱۱). Impact of organizational learning of organizational performance. In ternational Journal of Academic Research, ۳(۴), ۴۲۴-۴۲۷.*

- *Lien, B. Y., Hung, R. Y && Mclean, G. N. (۲۰۰۷). Organizational learning as an organization development intervention in six hightechnology firms in Taiwan: an exploratory*

- *Louise, Y. B. et al., (۲۰۰۶). Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective, The Leadership Quarterly, ۱۷,۵۷۷–۵۹۴.*

- *Marquardt, M. J. (۱۹۹۶). Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success, New York: McGraw-Hill.*

- *Marquardt. M.J, (۱۹۹۶ Building learning organization: Asystem approach to quantum improvment and global success, New York;Mc graw-hill).*

- *Milliman J, von Glinow MA, Nathan M. (۱۹۹۱), Organizational life cycles andstrategic international human resource management in multinationalcompanies: implications for congruence theory, Academy of ManagementReview; ۱۶: pp. ۳۱۸–۳۳۹.*

- *Milliman J, von Glinow MA, Nathan M. (۱۹۹۱), Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory, Academy of Management Review; ۱۶: pp. ۳۱۸–۳۳۹.*

- *Neefe, Diane Osterhaus ۲۰۰۱ Comparing Levels of Organizational*

- *Newberry, D. B. (۲۰۰۸). Organizational learning, leadership & culture: a study of program managers in the department of defense, PhD dissertation in Capella university.*

- *Ngoa, H.-Y., & Loi, R. (۲۰۰۸). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hung Kong. The Journal of Human Resource Management, ۱۹, ۱۶۵۴۱۶۶۶.*

- *Noe,R.A,Hollenbeck,j,R,Gerhart,B,and Wright,p,m(۲۰۰۰). Human resource management: gaining a competitive Advantage. ۳rd ed. Boston: mc Graw-hill.*

- *right, P. M. , and Snell, S. A. (۱۹۹۸), Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, Academy of Management Review, ۲۳, pp. ۷۵۶–۷۷۲.*

- *Rodriguez, S. Perez, J. delval, M. (۲۰۰۳ An empirical study aboutthe effect of cultural problematic on organizational learning in alliances Journal of The Learning Organization.Vol: ۱۰(۳), p .۱۴۰*

- *Sanchez, R. (۱۹۹۵), Strategic Flexibility in Product Competition, StrategicManagement Journal, ۱۶, pp. ۱۳۵–۱۵۹.*

- *Schein, E. H. (۱۹۹۳ "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning"; Organizational Dynamics, Vol). ۲۲, pp. ۵۱-۴۰.*