

## بررسی ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده در یک سیستم تولیدی - مطالعه موردی<sup>۱</sup>

دکتر هوشنگ تقی زاده<sup>۲</sup>

غفار تاری<sup>۳</sup>

### چکیده

در این مقاله به بررسی ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده در یک سیستم تولیدی پرداخته شده است. بدین منظور، ابتدا ضمن مرور نظریه های موجود در مورد سازمانهای یادگیرنده، ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده مورد مطالعه قرار گرفته است. سپس برای سنجش وضعیت سازمان مورد مطالعه از نظر ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده، پرسشنامه ای طراحی و تدوین شده است. پس از تعیین روایی و پایایی پرسشنامه، اطلاعات لازم جمع آوری و میانگین نمره هریک از ویژگیها برای سازمان مورد مطالعه محاسبه شده است. در ادامه با استفاده از نمودار راداری وضعیت سیستم مورد نظر نسبت به ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده بررسی شده و پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت سازمان ارائه شده است.

### واژه های کلیدی:

یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، ویژگیهای سازمان یادگیرنده

---

- به لحاظ محفوظ ماندن اطلاعات از ذکر نام شرکت مورد مطالعه خودداری شده است.

- استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

- دانشجوی دکتری تخصصی رشته مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

## مقدمه

در دهه کنونی و در محیط بازرگانی و تجاری پر رقابت، هر سازمانی که بخواهد به موفقیت کامل دست یابد ابتدا باید یک نکته اساسی را در نظر داشته باشد: موفقیت در بازار امروز کاملاً به «یادگیری فردی و سازمانی» بستگی دارد. با وجود این، بیشتر افراد نمی دانند چگونه باید فراگیرند. به علاوه، در برخی از مؤسسات، افرادی که گمان می کنند بهترین فراگیرنده اند، به تجربه ثابت شده است که در این مورد خیلی موفق نیستند.

آرگریس معتقد است کسانی که خوب تحصیل کرده اند و از قدرت ارادی بسیار برخوردارند، افرادی هستند با تعهد بسیار که پست های رهبری بالائی در مؤسسات پیشرفته در اختیار دارند، اما چنانچه به امر فراگیری توجه نکنند، افراد موفق نخواهند بود. بنابراین، باید در نظر داشت که در آینده سازمان هایی به تعالی دست خواهند یافت که دریابند چگونه می توان در همه سطوح و بخش های سازمان، علاقه، تعهد و قابلیت یادگیری در افراد را توسعه داد. آرگریس می گوید فراگیری سازمانی نوعی توانائی است که همه سازمان ها باید آن را دریابند و توسعه دهند. دلیل این نکته این است که هر قدر سازمان ها در امر یادگیری سازمانی پیشرو باشند، بهتر می توانند اشکالات خود را تشخیص دهند و اشتباهات را تصحیح کنند. اشتباه عبارت است از هرگونه عدم تطابق بین برنامه ای که قصد انجام آن را داریم و آنچه که در عمل و اجرا رخ می دهد. بنابراین، در فراگیری تأکید بر تشخیص و تصحیح اشتباهات است، که بالقوه یا در عمل، موجب به خطر انداختن وضعیت فرد می گردد. تجربه نشان داده است که هرگاه سازمانی با مشکلات زیادی روبرو باشد، یادگیری مشکل می شود.

امروزه مفهوم نوینی که با پیچیده شدن محیط سازمانها مطرح می شود، «سازمانهای یادگیرنده» می باشد. هر چقدر عدم اطمینان محیطی (پیچیدگی و تغییرات محیطی) بالا باشد سازمانها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی

دارند، تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. سازمانهای یادگیرنده (معرفت پذیر) سازمانهایی هستند که می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم را جهت تطبیق خود با محیط فراهم آورند و بدین وسیله به حیات خود ادامه دهند.

در سازمانهای یادگیرنده افراد بطور مستمر تواناییهای خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند، جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. سازمانهای یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توان سازمانهای دانش آفرین نامید. سازمانهایی که در آنها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست؛ بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. در این نوع سازمان، هر فرد، انسانی خلاق و دانش آفرین است. تفکر، بحث‌های جمعی و کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند.

### بیان مسئله

سازمانها، یادگیری را ابزاری می‌دانند که به کمک آن عملکرد خود را بالا ببرند و خود را بهتر با تغییرات محیطی وفق دهند. بدلیل نیاز سازمانها برای سازگاری با تغییرات محیطی مفهوم سازمان یادگیرنده بطور روز افزون 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. یعنی سازمان توانایی یادگیری خود را با خروج افراد از سازمان از دست نمی‌دهد. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند. باید بین «یادگیری سازمانی» به منظور یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و «سازمان یادگیرنده» به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی فرق گذاشت. تسانگ می‌گوید که «دو اصطلاح

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی وقتها به اشتباه به جای یکدیگر بکار 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» سازمان یادگیرنده، «سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل میکند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد» (سبحانی نژاد و دیگران، ۱۳۸۵، ۳۲).

در این تعریف از سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن رکن اساسی را تشکیل می‌دهد. اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آنکه سازمانی یادگیرنده قلمداد شود کافی نیست بلکه باید بتواند آن دانش را در رفتار و عملکردهایش به کار گرفته و بهبود و اصلاح فعالیتهايش را به کمک آنها میسر سازد. در این تحقیق نیز، مسئله سنجش یادگیرنده بودن سازمان مورد نظر می باشد تا اینکه مشخص گردد میزان تطابق سازمان مذکور با ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده تا چه حدی می باشد.

### ضرورت و اهمیت تحقیق

طول عمر بسیاری از مؤسسات حتی به اندازه نصف عمر طبیعی یک انسان نمی‌باشد. در اکثر مؤسساتی که نابود می‌شوند، از مدتها قبل نشانه‌های بارزی دال بر وجود مشکل به چشم می‌خورد. حتی در مواردی که افراد خاصی متوجه این نشانه‌های بیماری می‌شوند، معمولاً آنها را نادیده گرفته و بدانها اعتناء جدی نمی‌کنند. سازمانها نیز به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آن نبوده و در خلق گزینه‌ها و راه حلها، عاجزند. شاید این نرخ بالای مرگ و میر، نشانی از یک مسئله جدی تر است که دیر یا زود گریبانگیر همه مؤسسات خواهد شد که آن عبارت از عدم یادگیری سازمانی است. سازمانها تنها از طریق یادگیری می‌توانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند و از اشتباهات گذشته پرهیز کنند.

جهانی شدن امور، انتظارات بالای ارباب رجوع و مشتری، فشارهای رقابتی و مانند اینها علائمی هستند که نیاز به کار متفاوت و یادگیری را ضروری می‌سازند. لذا با توجه به اهمیت و ضرورت مسئله، شرکت مذکور بر اساس ویژگیهای سازمان یادگیرنده مورد ارزیابی و مطالعه قرار گرفت.

### اهداف تحقیق

بطور کلی اهداف این تحقیق عبارتند از:

- ۱- تعیین ویژگیها و عوامل موثر در ایجاد سازمان یادگیرنده.
- ۲- تعیین وضعیت و جایگاه شرکت مورد مطالعه با توجه به ویژگیهای سازمان یادگیرنده.

### سوالات تحقیق

سوالی که در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به آن هستیم عبارت است از اینکه:  
«سازمان مورد مطالعه از نظر ویژگی های سازمان یادگیرنده در چه وضعیتی قرار دارد؟»

### نظریه های موجود درباره سازمان یادگیرنده

در مورد سازمان های یادگیرنده تئوری ها و نظریه های متعددی ارائه شده است. برخی از نظریه های ارائه شده به شرح زیر می باشد:

- ۱- **پدler (۱۹۹۸)**<sup>۱</sup> معتقد است، سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری همه ی اعضای خود را آسان ساخته و به طور مستمر خویشتن را دگرگون و متحول می سازد. پدler و همکارانش (۱۹۹۱) یازده ویژگی خاص سازمان های یادگیرنده را بدین صورت برشمرده اند:

<sup>۱</sup> - Peddler, 1998

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| (۱) رویکرد یادگیری به استراتژی  | (۷) نظارت بر محیط        |
| (۲) سیاست گذاری مشارکتی         | (۸) ساختار توانمند       |
| (۳) آگاه سازی                   | (۹) یادگیری درون سازمانی |
| (۴) مسئولیت پذیری و کنترل       | (۱۰) محیط یادگیری        |
| (۵) تبادلات درونی               | (۱۱) خودشکوفایی          |
| (۶) انعطاف پذیری در اعطای پاداش |                          |

۲- پیتر سنگه (۱۹۹۰)<sup>۱</sup> سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده اش افزایش می دهد، تعریف می کند. به عقیده او سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر توانایی های خود را ارتقا می بخشند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه های جمعی و گروهی گسترش یابند. به بیان دیگر، وی معتقد است که سازمان، ساختار، فرایند یا شبکه ای که در آن، افراد مدام توانایی خود را برای ایجاد نتایج مطلوب پرورش می دهند، سازمان یادگیرنده اطلاق می شود. در چنین سازمانی، الگوهای جدید و جامع تفکر پرورش یافته، الهامات جمعی با شفافیت کامل محرز شده و افراد برای تجسم یک کل واحد از خود و دیگران، به طور مستمر و سخت در پی یادگیری هستند. پیتر سنگه، پنج اصل را لازمه سازمان یادگیرنده می داند که عبارتند از (سنگه، ۱۳۸۵، ۱۴-۱۶):

- |                              |                  |                  |
|------------------------------|------------------|------------------|
| (۱) تسلط یا قابلیت های شخصی  | (۲) مدل های ذهنی | (۳) فراگیری تیمی |
| (۴) ایجاد تصویر آرمانی مشترک | (۵) تفکر سیستمی  |                  |

۳- به نظر گاروین (۱۹۹۳)<sup>۲</sup>، سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه های جدید باشد. زیر بنای تعریف گاروین این واقعیت ساده

<sup>۱</sup> - Senge peter, 1990

<sup>۲</sup> - Garvin, 1993

است که اگر سازمان بخواهد یاد بگیرد، خلق ایده‌های جدید نقش اساسی را در این امر ایفا می‌کند. گاهی این ایده‌ها در داخل سازمان و از طریق بارقه‌های بینش و خلاقیت ایجاد می‌شوند و گاهی اوقات نیز منشاء شکل‌گیری آنها در خارج از سازمان است و توسط افراد درون سازمان از سرمنشأهای بیرونی اخذ و اقتباس می‌شوند. صرف نظر از منشاء پیدایش این ایده‌های خلاقانه، آنها مبین اصلی پیشرفت و بهبود سازمانی هستند. البته این ایده‌های خلاقانه یک تنه، سازمان یادگیرنده را ایجاد نمی‌کنند، زیرا بدون توأم شدن این ایده‌ها با تغییرات اساسی در شیوه‌های انجام کار، فقط ظرفیت بهبودی در سازمان ایجاد می‌شود.

۴- **مایکل جی. مارکوارت (۱۹۹۶)**<sup>۱</sup> در کتاب *ارزنده خود تحت عنوان "ایجاد سازمان یادگیرنده"*، تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است. به نظر وی، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خود را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی، به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند. مارکوارت تفاوت دو عبارت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را بدین گونه توضیح می‌دهد:

"در بحث از سازمان یادگیرنده، تمرکز ما بر چیرستی است و سیستم‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمان‌هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهیم. در حالیکه، یادگیری سازمانی به چگونگی یادگیری مهارت‌ها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود".

۵- **جفارت و مارسیک (۱۹۹۶)**<sup>۲</sup> گفته‌اند سازمان یادگیرنده دارای ظرفیت افزوده‌ای برای یادگیری، تطابق و تغییر است و سازمانی است که فرایندهای یادگیری در آن تحلیل، بررسی، توسعه و مدیریت شده و این فرایندها با اهداف نوآوری و بهبود،

<sup>۱</sup> - Marquardt, 1996

<sup>۲</sup> - Gephardt & Marsick, 1996

همسو و هم راستا شده اند. همچنین در این نوع سازمان آرمان، استراتژی، رهبران، ارزش ها، ساختارها، سیستم ها، فرایندها و فعالیت های سازمان در جهت ترویج یادگیری افراد، پیشرفت، دستیابی به یادگیری در سطح سیستمی واقع شده اند. آنها برای سازمان یادگیرنده شش ویژگی زیر را ضروری می دانند:

#### ۱- یادگیری مستمر در سطح سیستم ها:

افراد یادگیری خود را به شیوه ای شکل می دهند که به کمک دانش انتقالی در سازمان و با تکمیل یادگیری در جهت فعالیت ها و امور سازمانی، سازمان قادر به یادگیری شود.

#### ۲- تولید دانش و مشارکت در آن:

بر دانش خلاق و پویایی تأکید می شود که افراد به سرعت و به راحتی به آن دسترسی داشته و از آن استفاده می کنند.

#### ۳- تفکر سیستماتیک و انتقادی:

همیشه افراد تشویق می شوند به شیوه های جدید بیندیشند و بطور سیستماتیک از مهارت های استدلال مولد استفاده نمایند و مفروضات را به طور انتقادی مورد بررسی قرار دهند.

#### ۴- فرهنگ یادگیری:

از طریق سیستم های مختلف عملکرد، از بالا یادگیری و خلاقیت تشویق، حمایت و ارتقا داده می شود.

#### ۵- روحیه انعطاف و تجربه گرایی:

افراد برای خطرپذیری، تجربه، نوآوری، ارائه ایده های جدید و انجام فرایندهای جدید کاری، آزاد هستند.

#### ۶- کارمند محوری:

سازمان یادگیرنده، موقعیتی را فراهم می کند که آموزش ها، ارزش ها و حمایت ها در جهت سلامت، رشد و یادگیری هریک از افراد باشند.



۶- واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶)<sup>۱</sup> معتقدند سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن یادگیری بطور پیوسته و مداوم، جهت دستیابی به اصلاح و بهبود مستمر، جریان دارد و سازمان، قدرت، ظرفیت و توانایی تحول و دگرگونی خویش را داراست. با این تعریف، مارسیک و واتکینز سه رویکرد را در رابطه با سازمان یادگیرنده ارائه می‌دهند:

۱- رویکردی که تفکر سیستماتیک و نظام مند را اساس و بنیان سازمان یادگیرنده می‌داند.

۲- رویکردی که یادگیری و فرایند آموختن و کسب تجربه را محور سازمان یادگیرنده می‌داند.

۳- رویکردی که توجه و درک راهبردهای درونی ضروری جهت دست یافتن به قابلیت و توانایی یادگیری را نقطه عطف سازمان یادگیرنده می‌داند.

این نظریه بر خلاف نظریات قبلی که بیشتر به جنبه مفهومی و انتزاعی از سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند، هفت ویژگی و بعد مهم را به عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده بیان می‌کند که تا حدود زیادی به قابلیت سنجش پذیری این نظریه کمک نموده و می‌تواند گام مهمی در تحقیقات سازمانی به شمار آید. این هفت ویژگی عبارتند از:

۱- یادگیری مستمر: تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرصت‌هایی جهت یادگیری مستمر و دائم تمامی افراد در درون سازمان.

۲- بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان: تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرهنگ پرسش و پاسخ، دریافت بازخورد و آزمایش تجربیات در سازمان.

۳- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی: تلاش سازمان برای ایجاد روحیه همکاری، حس همدلی و همراهی افراد در سازمان.

<sup>1</sup> - Watkins & Marsick, 1996

۴- توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی: تلاش سازمان برای دستیابی به یک تفکر و بینش جمعی و گرفتن بازخورد از یکدیگر به منظور حرکت به موقعیت مطلوب.

۵- طراحی و اجرای سیستم هایی برای مشارکت افراد در یادگیری: سازمان به منظور توفیق در دستیابی به نظرات و عقاید افراد و همچنین انتقال اطلاعات و دانش به آنها سیستم های خاصی را طراحی و به اجرا می گذارد. از قبیل تابلوهای اعلانات الکترونیکی، بولتن ها، همایش های رسمی و غیررسمی و غیره.

۶- مرتبط بودن سیستم با محیط خود: تلاش سازمان برای رابطه متقابل با محیط داخلی و خارجی، تشویق افراد به داشتن تفکری باز و دید وسیع و اندیشیدن جامع و فراگیر.

۷- رهبری استراتژیک: تلاش سازمان برای برخورداری رهبران آن از تفکری راهبردی مبنی بر استفاده از فرایند یادگیری و دانش برای ایجاد تغییرات در سازمان و هدایت آن به سمت بهبود و توسعه.

۷- آرگریس و شون (۱۹۹۶)<sup>۱</sup> معتقدند که نظریه سازمان یادگیرنده اساساً با تکمیل نظریه های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است و در این راستا، برای یادگیری گروهی و سازمانی سه شکل را ترسیم می کنند:

**الف)** یادگیری تک حلقه ای که از طریق تغییر در کارها سعی در حل مشکلات موجود و رفع عدم تطابق و هماهنگی کارها و نتایج آنها به صورت ساده دارد. این نوع یادگیری از مشکلات بنیادین چشم پوشی کرده و اهداف، استراتژی ها و ارزش ها را تصحیح نموده و سعی در حفظ وضع موجود سازمان و مخصوصاً فرایندهای یادگیری می نماید.

<sup>۱</sup>- Argyris & Schon, 1996

ب) یادگیری دوحلقه‌ای که در این نوع یادگیری، افراد علاوه بر کشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرایندها، سیاست‌ها و اهداف را نیز مورد سوال قرار داده و به اصلاح آنها می‌پردازند. این نوع یادگیری نه تنها واقعیت‌های قابل مشاهده بلکه علت آنها را نیز مورد کنکاش قرار می‌دهد.

ج) یادگیری سه حلقه‌ای که این نوع یادگیری را می‌توان یادگیری نحوه یادگرفتن نامید. در واقع این نوع یادگیری در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاست‌ها، ساختارها، سیستم‌ها و فنون در مواجهه با تغییر مداوم فرض‌ها پیرامون خود و محیط قرار داشته و قادر است که در سیستم‌های سنتی ریشه دوانده و آنها را دستخوش تغییرات مورد نظر سازد. این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها به خوبی یاد بگیرند، چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند.

۸- مامفورد (۱۹۹۷)<sup>۱</sup> به بررسی ماهیت سازمان یادگیرنده پرداخته و تبیین می‌کند که چگونه از طریق ایجاد محیطی که در آن کارکردها و رفتارهای موجود در جهت توسعه مستمر، کاملاً ترغیب شده‌اند، می‌توان به نتایج چشمگیری رسید. به زعم مامفورد مزایای ایجاد سازمان یادگیرنده را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

- ۱- اطمینان از موفقیت سازمان در بلند مدت؛
- ۲- عینیت بخشیدن به توسعه چشمگیر؛
- ۳- اطمینان از اینکه عوامل موفقیت در بهترین کارکردها به کارکنان منتقل شده و مورد توجه واقع می‌شوند؛
- ۴- افزایش خلاقیت، نوآوری و قابلیت سازگاری در سازمان؛
- ۵- جذب افرادی که می‌خواهند موفقیت و یادگیری را تجربه کنند؛
- ۶- آمادگی افراد و سازمان برای رفع نیازهای مشتریان و مالکان سازمان؛

<sup>۱</sup> - Mumford, 1997

۷- کسب مزیت رقابتی پایدار در دنیای تجارت.

همچنین به نظر وی می‌توان مزایای ناشی از پیاده سازی سازمان یادگیرنده را در سه محور افزایش قابلیت‌های کاربردی، تقویت تحول پذیری، و بهبود عملکرد فردی و سازمانی طبقه بندی نمود.

۹- **هریسون (۱۹۹۸)**<sup>۱</sup> معتقد است که سازمان‌های یادگیرنده به دنبال اتصال یادگیری و رشد مداوم افراد به چشم انداز، مأموریت و استراتژی سازمان هستند. موضوع اصلی برای سازمان یادگیرنده در پیوسته ساختن رشد فردی با فرایندهای منابع انسانی و استراتژی سازمانی، این است که ایجاد فرهنگ یادگیری یا به عبارتی فرایندهایی که این موارد را به یکدیگر مرتبط سازند، جزء اصول و شالوده اصلی سازمان شود و نبود آن به نوعی عامل تهدیدکننده و زیان آور برای سازمان تلقی شود. بر این اساس، بنیادی ترین مفهوم حاصل از پدیده سازمان یادگیرنده، فرایندهای یادگیری همکارانه است که پدیدار تفکر سیستمی در بحث‌های نحوه واکنش سازمانها به فشارهای محیطی و حفظ سطوح لازم در نوآوری برای کسب مزیت رقابتی را منعکس می‌کند. مرور نظریه‌های صاحب‌نظران مختلف در مورد سازمان یادگیرنده این نکته را به ذهن متبادر می‌سازد که بر روی معنای سازمان یادگیرنده توافق جمعی وجود ندارد.

اغلب محققین، یادگیری سازمانی را فرایندی می‌دانند که در طول زمان گسترش یافته و لذا، آن را با اخذ دانش و بهبود کارایی ارتباط می‌دهند. اما این محققین در مورد دیگر موضوعات مربوط به مفهوم سازمان یادگیرنده چنین توافقی ندارند. برای مثال، برخی از آنها بر این باورند که لازمه یادگیری، تغییر در رفتار فردی، گروهی و سازمانی است در حالی که، گروهی دیگر بر این عقیده اند که به وجود آمدن راه‌های جدید تفکر، به منظور یادگیری کفایت می‌کند. برخی، فناوری اطلاعات را به عنوان مکانیزمی معرفی می‌کنند که از طریق آن یادگیری اتفاق می‌افتد اما دیگران، بصیرت

<sup>1</sup> - Harrison, 1998

مشترک، رویه‌های سازمانی و حافظه را برای این کار پیشنهاد می‌کنند. عده‌ای بر این باورند که یادگیری سازمانی در میان کلیه افراد مشترک است. در حالی که برخی دیگر، معتقدند که یادگیری فرایندی است که به صورت فردی اکتساب می‌شود. بنابراین، در میان این تنوع شدید نگرش‌ها، به سادگی نمی‌توان به تعبیری مشترک دست یافت (سبحانی نژاد و دیگران، ۱۳۸۵، ۳۹).

### ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (الوانی، ۱۳۸۱، ۳۲۹-۳۳۸)

#### ۱- سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد.

سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است. سازمان یادگیرنده همچون انسانی است که به علت نیاز، شوق آموختن دارد. سازمان اگر احساس کند که برای بقا، برای ادامه حیات و رشد در یک محیط مشحون از رقابت و چالش باید بیاموزد مسلماً به دنبال یادگیری روان خواهد شد. و اگر چنین نیازی را احساس نکند انگیزه‌ای به آموختن از خود نشان نخواهد داد. بنابراین برای آنکه سازمانی یادگیرنده داشته باشیم باید آنها را در محیطی رقابت‌آمیز رشد دهیم، و با دادن استقلال عمل به آنها محیطی فراهم آوریم تا مؤسسات خود را باور کرده و خود اتکا شوند.

#### ۲- سازمان یادگیرنده با مشکلات مأنوس و خوگر نمی‌شود.

سازمان یادگیرنده حساس و هوشیار است و به محض آنکه مشکلی را حس کرد در پی رفع آن برمی‌آید و برای هر مسئله‌ای راه‌چاره‌ای جستجو می‌کند. به دنبال راه حل‌های نو تکاپو می‌کند و مشکلات را به عنوان تقدیر محتوم تلقی نمی‌کند و نمی‌پذیرد. برخی از سازمانها چنان با مشکلات مأنوس و مألوف می‌شوند که به تدریج آن را طبیعی پنداشته و از احساس مشکلات قاصر و ناتوان می‌شوند. سازمانی با این خصوصیت هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد و آرام آرام بدون آنکه احساس کند به سرایشی سقوط و نزول خواهد افتاد. سازمان یادگیرنده باید ساز و

کارهای هشدار دهنده را در خود تقویت کند به طوری که قادر باشد مشکلاتی را که به طور بطئی و تدریجی به درون سازمان رخنه می کنند شناسایی کرده و با آنها به مقابله برخیزد. سازمان یادگیرنده باید مشکلات را احساس کرده و بتواند آنها را ریشه یابی و تحلیل کند.

### ۳- سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد.

سازمان از طریق کارکنان و اعضایش فرآیند یادگیری را تحقق می بخشد. اگر چه یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست اما شرط لازم سازمان یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است.

هرگاه انسانی توانائیها و استعدادهایش را شناخت و به رشد و توسعه آنها همت گماشت بطور دائم فرا می گیرد و خلاق و آفریننده می گردد. از چنین سازمان هایی است که سازمان یادگیرنده ایجاد می شود. انسان رشد یافته و خلاق فراتر از انسان دانش آموخته و ماهر است. چنین فردی واکنشی عمل نمی کند بلکه فعال و آفریننده است، او صرفاً منفعل از محیط و پاسخگو به شرایط نیست بلکه محیط را می سازد و آن را در جهت هدفهای خود تغییر می دهد. او بجای سازگاری با محیط، محیط را با خود سازگار می کند.

روح سازمان یادگیرنده انسانهای یادگیرنده و خلاق است. انسانهای خلاق محیط متحول را می شناسند و از تغییرات مستمر آن به نفع اهداف خود بهره می گیرند. یادگیری در این معنی تنها انتقال اطلاعات و گردآوری داده ها نیست بلکه توسعه توانائی ها و آموختن مولد و پویایست.

از شکاف موجود بین جایی که فرد فعالیت می کند و جایی که فرد می خواهد به آن برسد، با عنوان «کشش خلاق» نام برده می شود. افراد خلاق می دانند که زندگی شامل کار در چارچوب محدودیتهاست و برای رسیدن به هدف خود دچار تزلزل نخواهند شد.

عوامل مختلفی بر ابتکار تأثیر می گذارند. ابتکار می تواند ناشی از تشخیص

شکاف عملکردی بین موقعیت فعلی شرکت و موقعیتی که درصدد دستیابی به آن است، باشد. در بعضی از مواقع، ماشه ابتکار توسط مشتریان کشیده می‌شود و با این حال در بسیاری از موارد ابتکار از رقابت نشأت می‌گیرد. یک سازمان بیمار، فاقد این ابتکار است و عمیقاً به همان روشی که خو گرفته، عمل می‌کند. اما سازمان یادگیرنده، مبتکر، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌دهنده به تغییر می‌باشد.

#### ۴- سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پویندهای برخوردار است.

سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کرده و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. یکی از دلایل شکست سازمانها عدم سازگاری الگوهای ذهنی آنها با واقعیات محیطی است. الگوی ذهنی سازمان نحوه نگرش و جهان بینی سازمان را نشان می‌دهد، این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسائل پیرامونش را مشخص می‌سازد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند. ممکن است الگوی ذهنی سازمانی نسبت به مشتریانش «عدم اعتماد» باشد یا به عکس، ممکن است الگوی ذهنی سازمان دیگری اعتماد و اطمینان به مشتریانش باشد. الگوهای ذهنی می‌توانند موجب پیشرفت و رشد سازمان شده و همچنین قادرند سازمان را به ورطه نیستی بکشانند.

به نظر «سنگه» مدل ذهنی، نحوه نگرش فرد به دنیا و چارچوبی است برای فرآیندهای شناختی ذهن؛ به عبارت دیگر مدل ذهنی تعیین‌کننده چگونگی تفکر و عمل هر فرد است. آرگریس 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 مدل ذهنی خود را ببینند.

مدلهای ذهنی، انگاشتهای بسیار عمیق و حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر

فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند. بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل‌های ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما می‌گذارند، آگاهی کامل نداریم. مدل‌های ذهنی ناظر بر اینکه در موقعیتهای مختلف مدیریتی چه کارهایی را می‌توان انجام داد و کدام را نمی‌توان، نیز در اعماق وجود ما پنهان شده‌اند. بسیاری از پیشنهادهای ثمربخش، هرگز به مورد اجرا گذارده نمی‌شوند چرا که با مدل‌های ذهنی عمیق در تضاد می‌باشند.

شرکت «رویال داچ شل» یکی از اولین موسسات بزرگی است که به اثرات مطلوب سرعت بخشیدن به یادگیری سازمانها پی برده است. موفقیت عظیم کمپانی شل در بحرانهای نفتی دهه‌های ۷۰ و ۸۰ میلادی عمدتاً بر اثر آشنایی رهبران این شرکت با چگونگی برخورد با مدل‌های ذهنی مدیران بوده است.

تصاویر ذهنی افراد ممکن است در قالب تئوریهای عمومی بسیار ساده‌ای شکل گرفته باشند. مانند «تمامی انسانها غیر قابل اعتماد و مغرور هستند»، و یا بسیار پیچیده باشند مانند درک و تصویری که ما از رفتار متقابل اعضای فامیل خود نسبت به یکدیگر داریم. اما نکته مشترک و بسیار مهم در تمامی این تئوریها آن است که مبنای رفتار و عمل ما هستند. تصاویر ذهنی در واقع بخش فعال ذهن ما هستند که ما را به عمل وامی‌دارند و به آن شکل می‌دهند.

سازمانها برای رشد و ترقی در دنیای متحول و دگرگون شونده امروز نیازمند شناخت، ارزیابی و تعدیل و تکمیل الگوهای ذهنی خود هستند. برای آنکه سازمانها موفق باشند لازم است الگوهای ذهنی واقع بینانه‌ای داشته باشند، با اطلاعات آنها را به روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آنها همواره حفظ گردد. برای سازمان هیچ چیز خطرناکتر از الگوی ذهنی خشک و غیر قابل انعطافی نیست که دنیای پیرامون خود را از یاد برده باشد. نکته دیگر در مورد الگوهای ذهنی، هماهنگی آنها با آیندگان و در نظر داشتن وقایع و اتفاقاتی است که امکان وقوعشان در آینده متصور است. برای سازمانها این خطر وجود دارد که با گذشت



زمان به تدریج شیفته الگوی ذهنی خود شده و در تغییر و تکامل آن قدمی بر ندارد و آخر الامر نیز با الگوهای نامناسب به نابودی کشیده شوند.

### ۵- سازمان یادگیرنده تجربه و علم را توأم بکار می‌گیرد.

سازمان یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرد، اما صرفاً بر تجربه‌ها متکی نیست. تأکید بیش از حد بر تجربه‌های گذشته از سر ساده اندیشی و زودباوری است و سازمان فعال سازمانی است که علم را بر تجربه مقدم می‌دارد و از آمیختن این دو باهم بیشترین نتیجه را می‌گیرد. منابع و امکانات سازمان گرانبها و پرازش و محدودند، هیچگاه مصلحت نیست سازمان با سعی و خطا یاد بگیرد. این یادگیری بسیار پرهزینه بوده و آینده سازمان را مبهم می‌سازد.

افراد بشر از طریق تجربه مستقیم، بالاترین میزان فراگیری را دارند. راه رفتن، دوچرخه سواری، راندن اتومبیل و نواختن پیانو، همگی کارهایی هستند که ما آنها را از طریق سعی و خطا می‌آموزیم. ابتدا اقدامی انجام می‌دهیم، سپس نتایج اقدام خود را بررسی می‌کنیم و در صورت لزوم آن را تصحیح می‌کنیم. اما «یادگیری از طریق انجام» تنها زمانی عملی است که نتایج اقدامات ما سریع و صریح باشند. زمانی که درون یک سیستم پیچیده دست به اقدامی می‌زنیم، نتایج حاصله واجد هیچ یک از شرایط بالا نیستند. معمولاً این نتایج در فاصله‌ای بعید از نظر زمانی و مکانی حاصل خواهد شد.

اگر تصمیم‌گیرها در سازمان صرفاً بر اساس تجربه و خطا صورت پذیرد ممکن است سازمان به ورطه نابودی کشانده شود. سازمان باید به کمک دانش و تخصص افراد خود گزینه‌های موفق در آینده را برآورد کند و با بهره‌گیری از تجربه‌ها و زمینه‌های گذشته به تصمیمی بخردانه دست یازد. استفاده از دانش در تصمیم‌گیریهای سازمانی سرعت و دقت و هزینه‌های کمتری را به سازمان ارزانی می‌دارد و بکارگیری تجربه‌ها، تصمیمات متخذه را واقع‌بینانه و هماهنگ با محیط‌های مؤثر

بر سازمان می‌سازد. دانش و علم روزنه‌هایی به آینده می‌گشاید و تجربه‌ها، پندهای گذشته را برای سازمان مرور می‌کنند تا به کمک این دو تصمیمات بهتری اتخاذ شوند.

### ۶- سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می‌کند.

اغلب انسانها تمایل دارند که مشکلات و شکست‌های خود را به عوامل خارجی و غیرقابل کنترل نسبت داده و موفقیتها را حاصل تلاش و عملکرد خود بدانند. این گرایش موجب می‌شود تا انسان علل مشکلات را در خارج از خود جستجو کرده و خود را بری از هرگونه کاستی بداند. چنین فردی هیچگاه ارزیابی درستی از توانائی‌ها و ضعفهای خود نداشته و کلاً انسان موفق نخواهد بود. سازمانها نیز غالباً دچار این مشکل می‌شوند، بدین ترتیب که مسائل و مشکلات را به عوامل غیر قابل کنترل و خارج از سازمان نسبت داده و در هر مشکلی سازمان را از قصور و سستی تبرئه می‌کنند. اینگونه برخوردها موجب می‌شود هیچگاه علل مشکلات در درون سازمان و عملکردهای آن جستجو نشده و تحلیل درستی از مسائل و ضعفهای سازمان بعمل نیاید. سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل پردازد و بدون جهت گیری تعصب آلود مسأله را بررسی نماید. چنین سازمانی به ضعفهای خود پی برده و در صدد رفع آنها برخواهد آمد. اگر سازمان نقص‌ها و کاستی‌های خود را نداند هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد. سازمان یادگیرنده باید کمبودها را شناسایی کرده و برای رفع و جبران آنها مجهز شود. این تجهیز و آماده شدن همان یادگیری و آموختن است. در حالی که اگر سازمان مشکلات را به عوامل خارج از خود منتسب نماید مسلماً مشکلی نمی‌بیند تا به رفع آن پردازد و انگیزه و رغبتی به آموختن پیدا نمی‌کند. سازمانی که ضعف خود در پیش بینی درست مسائل اقتصادی را به بی ثباتی بازار نسبت می‌دهد، سازمانی که ناتوانی خود در برآورد

درست شرایط تکنولوژیک را به تحولات خارق العاده صنعت مربوط می‌سازد و سازمانی که بی خبری خویش از ارزشها و هنجارهای اجتماعی را به دگرگونی جامعه منتسب می‌سازد هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد. زیرا هیچگاه نقصی در خود نمی‌بیند که به رفع آن همت گمارد. البته زمانی که از سازمان نام می‌بریم منظور مدیریت و رویه‌ها و شیوه‌های برخورد سازمان با مسائل و مشکلات است.

#### ۷- سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند.

یادگیری جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضاء گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای هم سو شود که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. این یادگیری بر یک قاعده استوار است و آن عبارت از قاعده آرمان مشترک است. در عین حال رکن اصلی دیگر، قابلیت‌های شخصی است. یادگیری فردی در برخی سطوح با یادگیری جمعی تناسب مستقیمی ندارد. تک تک افراد دائماً در حال یادگیری هستند اما چیزی به معنی یادگیری جمعی رخ نمی‌دهد. اما اگر تیمی فرا بگیرد ایشان هسته اولیه یادگیری در تمام سازمان را تشکیل خواهند داد. دستاوردها به مرحله اجرا در خواهند آمد. قابلیت‌های توسعه داده شده را می‌توان به سایر افراد و دیگر گروهها تسری داد. دستاوردهای این تیم میتواند منجر به ایجاد و پی‌ریزی معیارهایی برای یادگیری جمعی در کل سازمان شود.

درون سازمانها، یادگیری جمعی دارای سه بعد اساسی است: ابتدا نیاز شدیدی به تفکر عمیق راجع به مفاهیم پیچیده وجود دارد. دوم، نیاز به اقدامی نو و هماهنگ است. سومین نکته، نقش اعضای تیم در سایر تیم‌هاست.

سازمانهای یادگیرنده با استفاده از سازوکارهای مباحثه و مناظره یادگیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می‌بخشند. باید به گروههای سازمانی تفهیم شود که مجموع تلاشهای آنان بعنوان یک گروه بیش از جمع مساعی تک تک

آنها است. گروهها برای یادگیری جمعی باید مباحثه و گفتگو داشته باشند، بحث و گفتگو موجب می شود تا افراد گروهها از طرزتفکر یکدیگر و از طرز تفکر خود در مقابل دیگران آگاه شوند. بحث و گفتگو تجربه ها و دانش افراد را به یکدیگر انتقال داده و مجموعه ای از تجربه و دانش ایجاد می کند و روابط میان اعضاء را استحکام و توازن می بخشد.

رکن دیگر یادگیری گروهی، مناظره است. مناظره جزء لازم و مکمل مباحثه است. در مناظره نظرات متفاوت بیان شده و هر کسی از نظر خود در مقابل نظر مخالف دفاع می کند. برخلاف مباحثه که کوشش می شد تا نظرات مطرح شده و به اعضاء گروه انتقال یابد در مناظره سعی می شود تا نظرات ارزیابی شده و به تصمیمی دست یافته شود. در مناظره هدف اصلی جمع آوری دانش و اطلاعات نیست. بلکه نقادی و صرافی نظرات و ارزیابی آنها به منظور دستیابی به نظر برتر است. یک گروه یادگیرنده باید از مباحثه و مناظره به همراه هم بهره گرفته و یادگیری گروهی را از این طریق عملی و میسر سازد. این کار باید بطور منظم و همیشه انجام گیرد تا درکی عمیقتر از مسائل سازمان حاصل شده و گروههایی آگاه و نقاد پرورش پیدا کنند، گروههایی که می توانند سازمان یادگیرنده را بسازند.

#### ۸- سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است.

سازمان یادگیرنده تحقق نمی یابد مگر آنکه اهداف انسانهای خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شده و در این یک سوئی و هم جهتی، رشد و یادگیری پدیدار گردد. سازمان یادگیرنده با تلاشهای مدیریت ارتقاء می یابد ولی بدون همکاری و همراهی اعضاء شایسته، هیچگاه امکان وجودی پیدا نمی کند. عبارت دیگر سازمان یادگیرنده بعنوان یک ویژگی مهم و اساسی باید هم ذهنی و هم دلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند تا بتواند یادگیرنده قلمداد شود. بطور

کلی هم‌دلی و هم‌ذهنی نیرویی در سازمان است که دلها را به هم پیوند می‌دهد و اهداف افراد، گروهها و سازمان را یکی می‌سازد. همدلی، اشتراک و اتفاق اعضاء و سازمان با هم در راه تحقق اهداف سازمان است. همدلی موجب می‌گردد تا اعضاء سازمان هم به یک آرمان و هدف بیانیدهند و نظر مشترکی از سازمان و مأموریت‌های آن را در ذهن داشته باشند.

همدلی لازمه کار سازمان یادگیرنده است. زیرا نیرو و انگیزه لازم برای یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد و زمینه‌ساز و تحقق بخش سازمانی است که به کمک اعضاء خود می‌آموزد، تجربه می‌کند و پیش می‌رود. در یادگیری سنتی که نوعی آموزش انفعالی است، افراد نیاز به همدلی برای آموختن ندارند، آنچه به آنها گفته می‌شود می‌آموزند. اما در یادگیری جمعی و سازمانی که یادگیری زاینده و مولدی است، افراد تا همدل نباشند این نوع یادگیری محقق نخواهد شد. افراد باید عمیقاً به هدفهای سازمان ایمان داشته و استعدادها و توانایی‌های خود را برای نیل به آن اهداف بکارگیرند و آموختن و یادگیری را پله‌ای برای تحقق اهداف سازمان و ارضاء نیازهای آن بدانند.

سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود مگر آنکه از افراد آفریننده و خلاق، از گروههای یادگیرنده فعال در لوای هم‌ذهنی، و هم‌دلی بهره جوید. در ایجاد هم‌ذهنی و هم‌دلی انگیزه و ارزشهای افراد، محیط و فضای سازمان، الگوهای رفتاری و پنداری مدیران نقش عمده‌ای را ایفاء می‌کند. برای ایجاد هم‌دلی و هم‌ذهنی می‌بایستی برای افراد این اطمینان ایجاد شود که نظرات و نگرشهای شخصی آنان می‌تواند در نگرش جمعی جای خاص خود را داشته باشد و با توسعه و تکامل نگرش جمعی می‌توان نظرات شخصی را نیز در آنها ملحوظ داشت.

## مندولوژی تحقیق

در این مقاله روش تحقیق از لحاظ هدف، تحقیق کاربردی و از نظر روش انجام کار، تحقیق توصیفی است. همچنین تحقیق حاضر از لحاظ گردآوری اطلاعات به منظور پاسخگویی به سوالات تحقیق، از نوع میدانی است. در این تحقیق برای بررسی وضعیت سازمان مورد مطالعه از نظر ویژگی های سازمان یادگیرنده، ابتدا میانگین هر یک از ویژگی های مورد نظر برای سازمان مذکور محاسبه شده و سپس با استفاده از نمودار راداری، وضعیت شرکت با وضعیت ایده آل مقایسه شده است.

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری که در این تحقیق در نظر گرفته شده است کارکنانی می باشند که دارای مسئولیت در شرکت مورد نظر هستند که این تعداد جمعاً ۴۵۷ نفر می باشند. نمونه آماری در نظر گرفته شده در این تحقیق با استفاده از فرمول

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 \sigma_x^2}{e^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \sigma_x^2}$$

۱۲۴ نفر از ۴۵۷ نفر (مدیران، رؤسا، سرپرستان، مسئولان، فورمن و سرگروه) می باشد. یعنی در حدود ۲۷٪ جامعه آماری را تشکیل داده است. روش نمونه گیری به صورت تصادفی ساده می باشد.

## روش جمع آوری اطلاعات تحقیق

به منظور جمع آوری اطلاعات، برای هر کدام از ویژگی های سازمان یادگیرنده، سئوالاتی که ویژگی های مزبور را پوشش می دهند، تهیه و تدوین شده است. این سئوالات هفت گزینه ای بوده و اگر سازمان کاملاً "سازمان یادگیرنده باشد بایستی در هر کدام از سئوالات بالاترین امتیاز را به خود اختصاص دهد. در این پژوهش سئوالات تنظیم شده ابتدا در اختیار چند تن از اساتید دانشگاهی

قرار داده شده و نظر آنها در مورد سئوالات تنظیم شده توسط محققین جویا گردیده است. همچنین سئوالات تنظیم شده دو بار متفاوت با اختلاف زمانی دو هفته در اختیار ۳۲ نفر از اعضای جامعه آماری قرار گرفته و از نظر اعتبار، سئوالات تنظیم شده نیز مورد سنجش قرار گرفته است. برای بررسی همبستگی بین نتایج دو مرحله نظرسنجی، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. مقدار  $r$  برابر ۰/۹۷ به دست آمد که بیانگر همبستگی بالا بین آنها می باشد.

جهت تعمیم یافته های حاصل از آزمون نمونه به جامعه آماری از آزمون  $t$  استفاده گردیده است. نتایج این آزمون در زیر ارایه شده است:

$H_0$ : بین نتایج حاصل از نوبت اول و نوبت دوم رابطه وجود ندارد.

$H_1$ : بین نتایج حاصل از نوبت اول و نوبت دوم رابطه وجود دارد.

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} = \frac{0.94}{\sqrt{\frac{1-0.94^2}{32-2}}} = 15/09$$

از طرفی با سطح اطمینان ۹۵٪ ناحیه بحرانی برابر  $w(t \leq -1/96, t \geq 1/96)$  با است؛ چون  $t$  محاسبه شده در ناحیه بحرانی قرار می گیرد بنابراین  $H_0$  رد می شود. در نتیجه می توان گفت بین نتایج حاصل از نوبت اول و نوبت دوم همبستگی وجود دارد.

پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار تحقیق، برای سنجش وضعیت سازمان مورد مطالعه نسبت به سازمان یادگیرنده، سئوالات تدوین شده در اختیار کارکنان سمت دار این سازمان قرار گرفته و نمره هر ویژگی از روی اطلاعات اخذ شده محاسبه شده است که نتایج بدست آمده بصورت زیر می باشد.

### نتایج تحقیق

جدول زیر نتایج تحقیق را نشان می دهد:

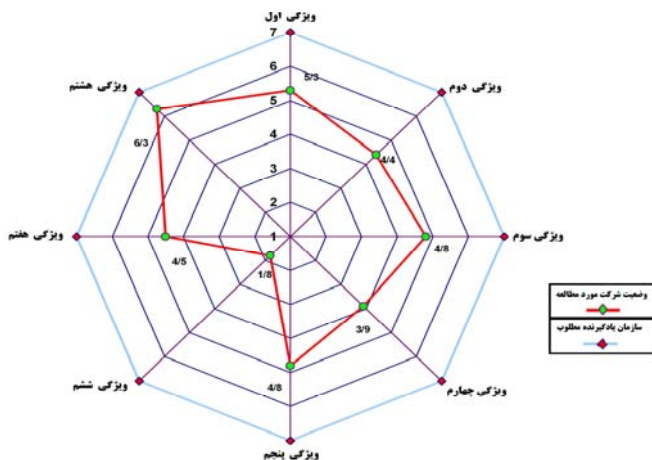
جدول (۱)- میانگین نمرات بدست آمده از ویژگی های سازمان یادگیرنده در شرکت مورد مطالعه

ویژگی های سازمان یادگیرنده	تعداد نمونه (n)	جمع کل (Sum)	میانگین (Mean)
ویژگی اول: سازمان یادگیرنده ، درد و عشق آموختن دارد.	۱۲۴	۶۵۴/۷	۵/۳
ویژگی دوم: سازمان یادگیرنده با مشکلات مانوس و خوگر نمی شود.	۱۲۴	۵۳۹/۷	۴/۴
ویژگی سوم: سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد.	۱۲۴	۵۹۶/۳	۴/۸
ویژگی چهارم: سازمان یادگیرنده تجربه و علم را توأم بکار میگیرد.	۱۲۴	۴۹۵/۲	۳/۹
ویژگی پنجم: سازمان یادگیرنده علت مشکلات رادخود جستجو می کند.	۱۲۴	۵۹۲	۴/۸
ویژگی ششم: سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل می کند.	۱۲۴	۲۲۸/۳	۱/۸
ویژگی هفتم: سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است	۱۲۴	۵۵۴/۷	۴/۵
ویژگی هشتم: سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده ای برخوردار است.	۱۲۴	۷۷۸	۶/۳
میانگین نمره یادگیرنده بودن سازمان	-	-	۴/۴۷۵

### نمودار راداری:

با استفاده از نمره های به دست آمده برای هر یک از ویژگیها، نمودار راداری برای سازمان مورد مطالعه بصورت زیر می باشد:

شکل ۱- نمودار راداری ویژگیهای یادگیرنده در شرکت مورد مطالعه





همانگونه که در نمودار فوق ملاحظه می‌شود، وضعیت سازمان در هریک از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده با وضعیت مطلوب مورد مقایسه قرار گرفته است. در هریک از هشت ویژگی، حالت ایده آل چنین است که میانگین نمرات به دست آمده در آن ویژگی برابر ۷ باشد. اما چنانچه در نمودار نیز دیده می‌شود وضعیت سازمان در هفت مورد از ویژگی‌ها تقریباً به حالت ایده آل نزدیک است. ولی در ویژگی ششم سازمان وضعیت مطلوبی نداشته، و در این ویژگی اختلاف زیادی با حالت ایده آل وجود دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

سازمان را به صورت مجموعه رسمی از اهداف (استراتژی)، تقسیم مسئولیت‌ها، جوابگویی و اختیارات (ساختار)، مجموعه‌ای از ارزشها، هنجارها، عقاید (فرهنگ) و عملکرد آنها از طریق فرآیندها، جریان اطلاعات و مقررات (سیستم) ادراک می‌کنیم. 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 بیانجامد. در این مقاله، یک سازمان تولیدی از نظر ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده مورد مطالعه قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصل از تحقیق و با مقایسه وضعیت سازمان با حالت ایده آل در یک سازمان یادگیرنده، مشخص شد که سازمان مورد مطالعه در هفت مورد از ویژگی‌های مورد نظر وضعیت تقریباً مناسبی داشته ولی در ویژگی ششم وضعیت نامناسبی دارد. این ویژگی بیانگر آن است که در سازمان مورد نظر یادگیری گروهی تسهیل نمی‌شود. از آنجائیکه راههای مختلفی جهت ایجاد و بهبود سیستم‌های یادگیری در سازمان‌ها وجود دارد، لذا پیشنهاداتی برای نیل به اهداف سازمان یادگیرنده متناسب با وضعیت موجود در شرکت مورد مطالعه ارائه می‌گردد.

۱- برای دست یافتن به یادگیری جمعی بایستی به گروههای سازمانی تفهیم شود

که مجموع تلاشهای آنان به عنوان یک گروه بیش از جمع مساعی تک تک آنهاست.

- برگزاری جلسات بحث و گفتگو درباره موضوعات مختلف میان کارکنان؛ این کار سبب می شود تا تجربه ها و دانش افراد به یکدیگر انتقال یافته، روابط میان اعضاء را استحکام و توازن بخشد.

- اطلاعات بایستی در سراسر شرکت بطور آزادانه جریان یابد. با برقراری ارتباطات داخلی خوب، ایده ها از یک بخش به بخش دیگر تبادل و انتقال می یابند.

### منابع :

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۱)، "مدیریت عمومی"، تهران: نشر نی، چاپ هفدهم.
- رهنورد، فرج اله (۱۳۷۸)، "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده"، مجله مدیریت دولتی شماره ۴۳.
- زالی، محمد رضا (۱۳۷۶)، "ایجاد سازمان یادگیرنده؛ از فکر تا عمل"، مجله تدبیر، شماره ۷۴، صفحه ۳۷.
- سبحانی نژاد، مهدی؛ شهبائی، بهنام و یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵)، "سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)"، تهران: نشر یسطرون، چاپ اول.
- سنگه، پیتر (۱۳۸۵)، "پنجمین فرمان: خلق سازمان فراگیر"، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ ششم.
- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵)، "ایجاد سازمان یادگیرنده"، ترجمه محمدرضا زالی، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، چاپ اول.
- نجف بیگی، رضا (۱۳۷۹)، "سازمان و مدیریت"، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول.
- Garvin, D. (1993), "Building Learning Organization", Harvard Business Review, 71 (July-August).

- 
- Gephardt, M.A., Marsick, V.J. (1996), "Learning Organization Come Alive", Training and Development Journal, 50(12).
  - Marquardt, M. (1996), "Building the Learning Organization", McGraw Hill, New York, YN.
  - Mumford Alan (1997), «How Managers can develop Managers», England: Gower Publishing, Second Edition
  - Peddler, M. (1998), "Action Learning in Practice", The Learning Organization Journal, Vol.5, No.4.
  - Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1996), "The Construct of Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation", Journal of Human Resource Development Quarterly, 33-35.



