

سازمان یادگیرنده چیست؟

مقدمه

بررسی تاریخچه شرکت ها و سازمان های بزرگ در دهه های گذشته نشان می دهد آن دسته از شرکتها و سازمان هایی که از ساختارهای سنتی برخوردارند که از انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی های ناشی از آن برخوردار نیستند عدم تطابق تحولات و تغییرات به عدم کارایی آنها در عرصه رقابتهای اقتصادی منجر شده است .

بنگاههای اقتصادی در دهه 80 و 90 در رویارویی با تحولات پرشتاب اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به این نتیجه رسیدند که برای انطباق و هماهنگی با شرایط جدید، باید خود را به ابزارهایی مجهز کنند که تداوم فعالیت هر سازمان در امور اقتصادی به شناخت و استفاده عمیق آن سازمان از این ابزارها بستگی دارد.

لذا سازمانها باید برای شناخت و استفاده از این ابزارها به سازمان های یادگیرنده بدل شوند و فرآیند یادگیری را نهادینه نمایند. افزون بر این سرعت استفاده از یادگیری باید بیشتر از سرعت تغییرات محیطی باشد.

امروزه بحث سازمان های یادگیرنده مورد توجه عمیق مدیران و رهبران سازمان ها و شرکتها قرار گرفته است. آنها بر این عقیده اند که لازمه حرکت به سوی سازمانهای یادگیرنده تغییرپذیری و همسو کردن سازمانها با یافته های پژوهشی مربوطه است.

تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده ارائه شده است اما قبل از پرداختن به تعریف سازمان یادگیرنده، لازم است تا با یادگیری و یادگیری سازمانی که از مفاهیم اساسی و پایه است آشنا شویم تا از این طریق، تفاوت ظریف مفاهیم مطرح شده با سازمان یادگیرنده بیان شود.

یادگیری

جامعترین تعریفی که تاکنون از یادگیری ارائه شده تعریف هلیگارد و مارکوئیز است این دو روانشناس، یادگیری را بدین گونه تعریف کرده اند : یادگیری عبارتست از فرآیند تغییرات نسبتاً پایدار در توان بالقوه ناشی از تجربه (هرگنهان، ترجمه سیف، 1386).

یادگیری سازمانی

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه 1970 میلادی مطرح شد. یادگیری افراد در درون سازمان را یادگیری سازمانی گویند. یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد بکار گرفته می شود (رهنورد، 1378)

-یادگیری سازمانی فرآیند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی می باشد که در شرایط تغییر بطور موفقیت آمیزی خود را تطبیق می دهد. اینجا چالش، انجام دادن برای یادگیری و یادگیری برای انجام دادن است.

انواع یادگیری سازمانی

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

1- یادگیری تک حلقه ای: یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدفها و سیاستهای جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه ای، سنگه با عنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح پائین و میسون با عنوان یادگیری غیراستراتژیک نیز نام میبرند.

2- یادگیری دو حلقه ای: یادگیری دو حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح میکند و هنجارها، رویهها، سیاستها و هدفهای موجود را زیر سوال میبرد و به تعدیل و اصلاح آنها میپردازد. یادگیری دو حلقه ای را، سنگه با عنوان یادگیری مولد، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح بالا و میسون با عنوان یادگیری استراتژیک نیز نام می نامند.

3- یادگیری سه حلقه ای: زمانی اتفاق می افتد که سازمانها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر یادگیری سه حلقه ای توانایی یاد گرفتن درباره یادگیری است. این بدان معنی است که آگاهی از سبکها و فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است (رهنورد، 1378). از یادگیری سه حلقه ای به عنوان "فرا یادگیری" نیز نام برده اند در این سطح سازمانها یاد می گیرند که چگونه یاد بگیرند. (حیدری تفرشی، 1381)

سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده اساساً با تکمیل نظریه های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است و از این رو محققان متعددی در شکل گیری این نظریه نقش داشته اند، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن اعضاء به طور مستمر خود را در جهت تحقق هدفها و آمالی که واقعاً در پی آنند توسعه می دهند. الگوهای نوینی در جهت گسترش دامنه تفکر رواج می یابد، فضا برای آرمان طلبی جمعی وجود دارد و نهایتاً سازمانی است که اعضاء آن به طور دائم می آموزند که چگونه دسته جمعی یاد گیرند (بهرام زاده، 1379) سازمانهای مطلوب، سازمانهای یادگیرنده خواهند بود. این سازمانها فرصتهایی را برای اعمال مسئولیت بوجود می آورند. از تجربه ها می آموزند، ریسک می پذیرند و از نتایج حاصله و از درس های آموخته شده احساس رضایت می کنند (طالبی، 1381)

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می شود و در آن ضمن تاکید بر آموختن چگونه آموختن و جذب و توزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می شود و تمامی این دانش ها در رفتار و عملکردها متجلی می گردند. (قهرمانی، 1383) به اقرار کلیه صاحب نظران، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده پیترا ام. سنگه از دانشگاه MIT است.

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

1-قابلیتهای شخصی: عبارتست از نظامی که فرد به صورت مستمر دیدگاه های شخصی خود را روشنتر و عمیق تر می نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می کند، صبر و بردباری خود را گسترش می دهد و بالاخره آنکه و اقییات را منصفانه و بی غرض در مییابد. اما شمار بسیار کمی از موسسات، کارکنان خود را به رشد این خصائص در درون خود، تشویق می نمایند. علاوه بر این تعداد کمی از انسان های بالغ در جهت رشد و توسعه تواناییهای شخصی خود، حرکت میکنند.

2-مدلهای ذهنی: 2: مدلهای ذهنی انگاشت های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می گذارند. بسیاری از مواقع ما نسبت به ممدل های ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما میگذارند آگاهی کامل نداریم.

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

4-یادگیری جمعی: فراگیری تیمی حائز اهمیت بسیار است. چرا که تیم ها و نه افراد، سنگ بنای یادگیری در سازمان های مدرن را تشکیل می دهند. تا زمانی که تیم ها یاد نگیرند، سازمان ها نیز قادر به یادگیری نخواهند بود.

5-نگرش سیستماتیک: تفکر سیستمی به عنوان پنجمین فرمان معرفی شده است. چرا که سایر قواعد را یکپارچه می سازد و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می سازد. ارائه تصویری آرمانی از مجموعه، بدون بهره گیری از دیدی سیستمی منجر به ایجاد تصاویر زیبا از آینده خواهد شد. (سنگه، ترجمه هدایت 1385)

زمینه های شکل گیری نظریه سازمان یادگیرنده

به عقیده سنگه، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، انسان ها برای یادگیری طراحی شده اند. هیچکس اعمال اساسی مورد نیاز کودکان را به آنها نمی آموزد، بلکه آنها خود به کمک حس عمیق کنجکاوی و آزمایش کردن که در درون خود دارند، راه رفتن، صحبت کردن و ... را یاد می گیرند. متأسفانه، سازمان ها در جوامع امروزی غالباً به کنترل به جای یادگیری تمایل دارند. این سازمان ها افراد را به خاطر کار کردن برای دیگران، تشویق می کنند و نه به دلیل بهره گیری از کنجکاوی طبیعی و انگیزه فطری یادگیری در وجودشان. افراد از زمان کودکی در اولین برخورد خود با سازمانی به نام مدرسه می آموزند که

کار آنها، "یافتن پاسخ صحیح و اجتناب از خطاس" و این بازی در دوره های متمادی عمر انسان ها و به هنگام کار برای سازمان های متفاوت به صورت یکسان در جریان است. طول عمر بسیاری از مؤسسات حتی به اندازه نصف عمر طبیعی یک انسان نیست. نتیجه یک بررسی که در 1983 میلادی توسط شرکت شل صورت گرفت، حاکی از این بود که یک سوم شرکت هایی که در 1970 میلادی جزو 500 شرکت بزرگ دنیا بوده اند، محو شده و از بین رفته اند. در همین مطالعه تخمین زده شده است که طول عمر متوسط عظیم ترین بنگاه های اقتصادی کمتر از 40 سال بوده است. به نظر پیتز سنگه مشکل اصلی که گریبان سازمان های امروزی را گرفته، این است که آنها قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده و از خلق گزینه ها و راه حل ها عاجزند، به بیانی دیگر سازمان ها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفق ترین سازمان ها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت های خود را به منصفه ظهور نخواهند رساند. در تحقیقی که توسط شرکت شل انجام شده است و قبلاً به آن اشاره شد، محققان دریافته اند که تعداد بسیار کمی از سازمان ها بیش از 75 سال عمر کرده بودند. نکته کلیدی در موفقیت این سازمان ها توانایی آنها یافتن کسب و کار و فرصت های جدیدی تشخیص داده شد.

ایجاد یک سازمان یادگیرنده

- دورنمای تمام سازمانهای یادگیرنده رسیدن به موفقیت مطلوب و ایده آل است بنابراین برای چنین سازمانهایی موارد زیر ضروری است.
- 1- شناخت هدف: اولین گام در راه ایجاد سازمان یادگیرنده شناخت هدف است چون هر گونه اقدام عملی قبل از شناخت هدف منجر به شکست خواهد شد. هدف عبارت است از یک بینش مشترک در بین افراد سازمان که در همه سطوح نمایان می شود و مدیریت عالی سازمان، مسئول اطمینان یافتن از آن است.
 - 2- وجود رهبران اندیشمند: این عنصر در سازمان یادگیرنده از آن جهت اهمیت دارد که بدون یک رهبر متعهد به یادگیری، سازمان هرگز موفق نخواهد بود. در سازمانهای یادگیرنده برای دستیابی به آنچه که مورد توافق همگان است به رهبری خردمند و تحول آفرین نیاز است. از آنجا که سازمان یادگیرنده سازمانی است دانش آفرین و خلاق، بنابراین رهبر باید به گونه ای عمل کند که در درون سازمان این خلاقیت ایجاد شود.
 - 3- وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق: شرط لازم سازمان های یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمانهای یادگیرنده افراد باید به توانایی های خود وقوف کامل داشته باشند و آنها را توسعه و بهبود بخشند.
 - 4- تفویض اختیار به کارکنان و آموزش آنها: در سازمانهای یادگیرنده اختیارات به میزان زیادی به افراد واگذار می شود و به افراد احترام گذاشته می شود و نسبت به آنها اعتماد کامل وجود دارد. همچنین فضایی برای پیشرفت آنها فراهم می شود و براساس توانایی فرد و استعداد او به یادگیری و رشد او را برمیگزینند و آموزش می دهند. این سازمان ها در زمینه آموزش سرمایه گذاری سنگین می نمایند. آموزش کارکنان برای درک نوع فعالیتها و تفویض اختیار به آنها جهت تصمیم گیری باعث می شود که افراد سازمان احساس نوعی مالکیت بکنند و از کار کردن در سازمان برخوردار باشند. سازمان یادگیرنده موجب می شود که

مسئولیت فرد در برابر سازمان افزایش یابد و از نظر عواطف و احساسات در وضعی قرار گیرد که جهت تامین هدفهای مورد نظر از هیچ کوششی فروگذار نکنند و با هر مشکلی دست و پنجه نرم کنند.

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

6- برخورداری از یک الگوی پویانده : سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسایل شناسایی کرده و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. بنابراین برای اینکه سازمانها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع بینانه ای داشته باشند با اطلاعات ، آنها را به روز در آورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آنها همواره حفظ شود.

7- به کارگیری علم و تجربه : سازمان یادگیرنده ترکیبی از علم و تجربه را مورد استفاده قرار می دهد تا به کمک این دو تصمیم های بهتری بگیرد، زیرا استفاده از دانش در تصمیم گیریهای سازمانی، سرعت، دقت و هزینه های کمتری را به سازمان ارزانی می دارد و به کارگیری تجربه ها، تصمیمات اتخاذ شده را واقع بینانه و هماهنگ با محیطهای مؤثر بر سازمان می کند . در سازمان های یادگیرنده آنچه که برای یادگیری لازم است ، علم و تجربه است و از تجربه در به کار گیری یافته های گذشته استفاده می شود . در این سازمانها افراد باید به کمک دانش و تخصص خود، گزینه های موفق را برای آینده برآورد کنند و با بهره گیری از تجربه به تصمیمی منطقی و خردمندانه دست یابند.(عسکری، 1383)

راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده

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

1- تدوین برنامه جامع و بلندمدت بمنظور انتقال از سازمان موجود به سازمان یادگیرنده

2- تدوین هدفها و سیاستهای کوتاه مدت و بلندمدت، به نحوی که تحقق آنها مستلزم آموزش و یادگیری مستمر کارکنان باشد.

3- سازماندهی مجدد وظایف و فعالیتهای سازمانی، به نحوی که آموزش و یادگیری عنصر اساسی کلیه مشاغل، شرایط احراز و شرح وظایف مشاغل به شمار آید.

4- سپردن مسئولیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی به مطلع ترین با تجربه ترین و علاقه مند ترین مدیران ارشد سازمان.

5- تدارک سخت افزارها و نرم افزارها علمی و پژوهشی مورد نیاز و فراهم کردن زمینه های قانونی، فرهنگی و انگیزشی لازم برای استفاده علمی از آنها.

6- انجام نیاز سنجی های آموزشی و دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبودها و خلاء های آموزشی کلیه کارکنان در همه سطوح سازمانی.

7- فراهم سازی طیف گسترده و متنوعی از انواع فرصتهای یادگیری فردی و گروهی در قالب انواع دوره های آموزشی حضوری و غیر حضوری.

8- برقراری ارتباط مؤثر و مستمر بین هر گونه تصمیم گیری مربوط به امور اداری و استخدامی کارکنان و وضعیت آموزشی و یادگیری آنان.

9- بسط و گسترش انواع راهکارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروهها و افراد سازمانی.

10- طراحی و به کارگیری ساز و کارهای تشویقی مناسب به نحوی که بالاترین پاداشها نصیب بیشترین تلاشهای یادگیری و کاربست آموخته شده شود.

11- استقرار نظام فعال بازخورد که توانایی شناسایی دقیق و سریع نواقص را داشته باشد و اطلاعات صحیح و به هنگام را به منظور انجام تغییرات و اصطلاحات لازم عرضه دارد. (حیدری تفرشی و دیگران، 1381).

تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژیهای لازم به ارتقای یادگیری سازمانی کمک میکند. یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند (جونز و هندری). باید بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی، فرق گذاشت. تسانگ میگوید که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر بکار گرفته میشوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی میداند 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. به عبارت دیگر، باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. (رهنورد، 1378)