

# سازمان یادگیرنده

تألیف

زهرا کانی‌دی

زینب کرمی

|                     |                                                                                      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | کائیدی، زهرا، ۱۳۶۲                                                                   |
| عنوان و نام پدیدآور | سازمان یادگیرنده                                                                     |
| موضوعات نشر         | تهران : آموزشهای بیاد، ۱۳۹۴                                                          |
| موضوعات ظاهری       | ۱۰۰ ص                                                                                |
| شابک                | ۹۷۸-۶۰۰-۷۰۵۹-۱۲-۸                                                                    |
| وضعیت فهرست نویسی   | فبای مختصر                                                                           |
| پدداشت              | این مدرک در آدرس <a href="http://opac.nli.ir">http://opac.nli.ir</a> قابل دسترسی است |
| شابک مزوده          | کرمی، رب، ۱۳۵۳                                                                       |
| شماره کتابخانه      | ۳۷۷۴۵۳                                                                               |

سازمان یادگیرنده

تألیف: زهرا کائیدی، ژینب کرمی

سال چاپ / نوبت چاپ / تیراژ: ۱۳۹۴ / اول / ۱۰۰۰

طراح جلد: آوا حکیمی

قیمت: ۸۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۰۵۹-۱۲-۸

تلفن دفتر نشر: ۶۶۰۱۹۱۰۷ Email: m@abnashr.com

تهران - میدان جمهوری - جنب منرو نواب - سرح شهاب ۱ - طبقه پنجم - شماره ۱۵۶

## فهرست مطالب

| عنوان.....                                            | صفحه..... |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| پیش گفتار.....                                        | ۷.....    |
| مقدمه.....                                            | ۹.....    |
| یادگیری چیست؟.....                                    | ۱۲.....   |
| سازمان یادگیرنده چیست؟.....                           | ۱۴.....   |
| یادگیری در سازمان ها.....                             | ۲۲.....   |
| انواع یادگیری سازمانی.....                            | ۲۴.....   |
| سطوح و ابعاد سازمان یادگیرنده.....                    | ۲۹.....   |
| مدل چرخه یادگیری در سازمان یادگیرنده.....             | ۳۲.....   |
| سیر تکامل سازمانهای یادگیرنده.....                    | ۳۳.....   |
| پنج فرمان سازمان های یادگیرنده.....                   | ۳۵.....   |
| نقش دیدگاه سیستمی در فراگیر شدن سازمان یادگیرنده..... | ۴۰.....   |
| ویژگی های سازمان های یادگیرنده.....                   | ۴۲.....   |
| ضرورت ایجاد سازمان های یادگیرنده در دنیای امروز.....  | ۴۳.....   |
| تحلیل دیدگاه های یادگیری سازمانی.....                 | ۴۶.....   |

|    |       |                                                            |
|----|-------|------------------------------------------------------------|
| ۴۹ | ..... | مروری بر مهمترین تحقیقات انجام شده                         |
| ۵۱ | ..... | ساز و کار های یادگیری سازمانی                              |
| ۵۲ | ..... | تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده                   |
| ۵۵ | ..... | نقش ها و اصول یادگیری سازمانی در تحول سازمانی              |
| ۵۹ | ..... | ایجاد یک سازمان یادگیرنده                                  |
| ۶۱ | ..... | مراحل تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده                     |
| ۶۴ | ..... | نقش مدیریت در سازمان های یادگیرنده                         |
| ۶۹ | ..... | ایجاد سازمان یادگیرنده با بهره گیری از مدیریت منابع انسانی |
| ۷۲ | ..... | نقش رهبری در سازمانهای یادگیرنده                           |
| ۸۱ | ..... | متغیرهای موثر در یادگیری سازمانی                           |
| ۸۷ | ..... | نقش مدیریت دانش در سازمانهای یادگیرنده                     |
| ۸۹ | ..... | ترسیم مدل مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده                   |
| ۹۲ | ..... | ریشه های ناتوانی سازمان ها در یادگیری                      |
| ۹۶ | ..... | راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده                           |
| ۹۸ | ..... | منابع و مأخذ                                               |

## پیش گفتار

در زمان هایی که چندان دور ، سازمانها در محیطی پایدار و با ثبات به سر می بردند و پیش بینی وقایع آینده تقریباً برایشان ممکن بود، به طوری که مدیران می توانستند در شرایط مطمئن سازمان را مدیریت و برنامه ریزی کنند. اما به تدریج تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست به سرعت سازمانها را تحت تاثیر قرار داد.

امروزه روشهای قدیمی اداره سازمانها پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند. رشته مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پر دامنه و زیر بنایی شده است و از شیوه سنتی بیرون آمده، متحول شده و همه اعضای سازمان را در امور جاری مشارکت داده است. این تغییر باعث شده است که شکلهای جدیدی از سازمان همانند سازمان مجازی، سازمان تخصصی، سازمان افقی و ... به وجود آیند.

نظریه های سازمان، نتیجه یک فرایند تکاملی است که با گذشت چند دهه تحقیق و پژوهش توسط دانشگاهیان و مدیران و بررسی ابعاد گوناگون و دیدگاههای مختلف سازمان و تجزیه و تحلیل آن ابعاد به وضعیت کنونی دست یافته است. یکی از این نظریه ها، نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده است.

سازمان یادگیرنده، 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.

امروزه بحث سازمان های یادگیرنده مورد توجه عمیق دانشمندان، مدیران، رهبران سازمان ها و شرکت ها قرار گرفته است. لذا افراد و سازمان ها باید عادات جدید یادگیری را کسب کنند و سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده مبدل سازند. لازمه حرکت به سوی سازمانهای یادگیرنده پذیرش تغییر و همسو کردن سازمان ها با یافته های پژوهشی مربوطه است.

با توجه به اهمیت و ضرورت حرکت سازمانها در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، در تدوین این کتاب کوشیده ایم به ارائه مباحثی در زمینه مسائل و موضوعات مربوط به سازمان های یادگیرنده در دنیای امروز بپردازیم. مفاهیم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، انواع یادگیری سازمانی، ویژگی های سازمان یادگیرنده، ابعاد سازمان یادگیرنده، تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، تحلیل دیدگاههای یادگیری سازمانی، چگونگی ایجاد یک سازمان یادگیرنده، نقش رهبری در ایجاد سازمان یادگیرنده، برخی از موانع یادگیری در سازمانها و راههای گسترش سازمان یادگیرنده از اهم مطالب این کتاب می باشد.

زهرا کائیدی

## مقدمه

قرن بیست و یک، قرن گذرهای شگفت انگیز است و شگفت ترین آن، گذر از انسان به نوع دیگری از موجودیت است. انفجار تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در واقع، جهانی را بوجود آورده است که در آن تبادلات در یک هزارم ثانیه صورت می گیرد. با تولید دانش، در این قرن، رهبری به معنی در اختیار گرفتن مجموعه دارایی، افراد، اطلاعات و فن آوری و اضافه کردن ارزشها به آنها در طول زمان می باشد. در نتیجه، رهبر موفق کسی است که ارزش دارایی های موجود سازمان را افزایش دهد.

مدیران سازمانهای تولیدی و خدماتی، اعم از مدیران صفی و ستادی، پیوسته با حجم قابل توجهی از اطلاعات مواجه هستند که باید آنها را جذب و پردازش نمایند. این عمل که واریسی اطلاعات نام دارد بر آن و بهرگیری از آن برای ارتقا و عملکرد کارکنان را شامل می شود، به مسئولیت روزانه مدیران تبدیل شده است. در این میان، سازمانی که هر لحظه، موجبات ارتقای یادگیری و افزایش دانش، بینش و توانایی کارکنان در حوزه های شناختی، عاطفی و مهارتی فراهم کند، در عرصه رقابت با سایر سازمان های موازی و رقیب، می تواند گوی سبقت را از آنها ربوده و موفقیت مضاعفی را نصیب خود کند. به عبارت دیگر، کارکنان سازمان های یادگیرنده برای پیشی گرفتن از رقیب و دستیابی به موفقیت و ابتکار عمل، باید پیوسته در حال یادگیری و اندوختن تجربه باشند.

بسیاری از مدیران از فهم این حقیقت اساسی که بهبود مداوم، نیاز به تعهد سازمان به یادگیری مداوم دارد، عاجزند. چگونه می توان انتظار داشت که سازمانی بتواند به پیشرفت نائل شود و افق های جدیدی از فعالیت و کار را فراروی خود بگشاید، بدون اینکه بخواهد چیز جدیدی یاد بگیرد. حل یک مساله چالش برانگیز، معرفی محصولی جدید و بازمهندسی یک فرایند، همه نیاز به مشاهده جهان به روشی نو و تلاش عملی در جهت اجرای یافته های جدید دارند. در نبود عنصر حیاتی "یادگیری"، سازمان ها و افراد آنها، تنها شیوه های کهنه را... حداکثر با بیان های جدید - تکرار می کنند.

در نهایت، محیط پیچیده سازمانهای امروز که نشأت گرفته از سرعت تغییر اطلاعات، روشهای برقراری ارتباطات، تغییر در تکنولوژی، تنوع در خواسته های ارباب رجوع (مشتریان)، ارتباطات بین سازمانها، تاثیر پذیری از محیط بین المللی، وجود

گواهینامه های بین المللی (تبعیت از استانداردهای جهانی) و غیره میباشد، مدیران را به طراحی سازمانهایی رهنمون ساخته که اعضای آنها پیوسته به یافتن مشکلات فراروی سازمان و مهمتر از همه، حل آن می پردازند (ابزری، ۱۳۸۴).

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه های کسب و کار از جمله سازمان های مجازی، بنگاه های اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل شده و پارادایم های جدیدی ظهور یافته که بقا را برای بسیاری از بنگاه ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند، بزرگ ترین امتیاز رقابتی در پارادایم های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این رو مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است.

از نقطه نظر فردی، یادگیری دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارتهاست. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری بر به دست آوردن سنتها، دیدگاه ها، استراتژی ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. در هر دو دیدگاه یادگیری با کشف، ابداع، تشخیص، خلاقیت و تولید دانش همراه است. یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می افتد که اطلاعات جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید تجزیه و تحلیل شود، موجب تغییر عقاید و دیدگاه های موجود شده، دیدگاه های جدیدی خلق کند و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل نماید (کرامتی، ۱۳۸۵).

بنابراین سازمان هایی موفق تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبای یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده ای داشته است. اما چگونه می توان به چنین سازمان هایی دست یافت و چگونه می توان چنین سازمان هایی را طراحی و ایجاد کرد؟ چه برنامه ها و سیاست هایی باید اعمال شود تا سازمان ها از وضع کنونی به این وضعیت مطلوب انتقال یابند؟ (سلاجقه و ناظری، ۱۳۸۹).

سازمان های یادگیرنده<sup>۱</sup> پدیده ای هستند که با شروع دهه نود میلادی مطرح شدند. علت پدیدار شدن چنین سازمان هایی شرایط، نظریه ها و تغییر و تحولات قبل از دهه مذکور بوده است. برای آنکه سازمانها خود را در این محیط پر تلاطم حفظ کنند، بایستی خود را از قالب های غیر پویا خارج و به سازمان یادگیرنده متحول شوند. همه سازمانها یاد می گیرند. به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می آیند. اما

برخی سازمانها سریعتر و اثربخش تر یاد می گیرند ، مهمترین نکته این است که یادگیری را از کار روزمره جدا نکنیم .

به نظر پیتز سنگه ( ۱۹۹۶ ) ، مشکل اصلی دست به گریبان سازمانهای امروزی این است که آنها اغلب به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده و از خلق گزینه ها و راه حل ها عاجزند ، به بیان دیگر سازمانها در یادگیری دچار مشکل هستند .

سازمان های یادگیرنده پدیده ای متعلق به شروع دهه نود میلادی است . علت پدیدار شدن چنین سازمان هایی ، شرایط تغییر و تحول در محیط های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است . در این دوره تمام سازمان ها تلاش گسترده ای را برای بقای خود آغاز کردند . آنان برای آن که بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند ، باید از قالبهای غیر بویا خارج و به سمت سازمانهای یادگیرنده ، متحول می شوند یعنی در ساختار خود تغییرات عمیقی ایجاد می کردند .

پیش از این سازمان ها در محیطی پایدار به سر می بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش بینی بود . به طوری که مدیران می توانستند در شرایط مطمئن برنامه ریزی کنند . اما امروز محیط به شدت در حال تغییرات است و تغییرات ایجاد شده در زمینه فناوری ، اقتصاد ، فرهنگ و سیاست به گونه ای هستند که به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند . برای موفقیت در ایجاد آینده ای بهتر باید سازمانی را پرورش داد ، که به خوبی و به طور اثربخش و پایدار در پی فراگیری باشد . مدیران نیاز دارند برای بقا ، سازمان هایشان را با دگرگونی هماهنگ سازند و به یادگیری به عنوان پدیده ای ارزشمند بنگرند .

موفق ترین سازمان ها در دهه نود آنهایی هستند که بدان ها " سازمان های فراگیر " اطلاق می شود . توانایی یادگیری زودتر و سریع تر از رقبای تنها مزیت نسبی در دهه آینده خواهد بود رییس برنامه ریزی کمپانی رویال داج شل<sup>۱</sup> می گوید « در آینده نزدیک تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت ها ، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره برداری نماید . » " سازمان فراگیر " قابل حصول است چرا که همگی ما در اعماق وجودمان یک یادگیرنده و یک آموزنده هستیم ( سنگه ، ۱۳۷۵ ) .