

فصلنامه‌ی علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال دوم- شماره‌ی ۴، پیاپی ۸- زمستان ۹۰

صص ۵۴-۲۱

## طراحی مدل مفهومی یکپارچه‌ی سازمان یادگیرنده

آرش رسته مقدم\*<sup>۱</sup>، عباس عباس پور<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۴/۰۴ تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۹/۰۷

### چکیده

سرعت تغییرات محیط در ابعاد درونی و بیرونی، منجر به اتخاذ راهبردهای نوینی از جمله یادگیری، کیفیت و خلق دانش توسط سازمان‌ها شده است. به طوری که بین وجود چنین ویژگی‌هایی و قابلیت ادامه حیات و رقابت پذیری آنها رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده سابقه‌ای بیش از سه دهه دارند و با وجود الگوها و مدل‌های مختلف، همچنان نیاز به الگویی که بتواند ارتباط این دو مفهوم را به صورت شفاف تبیین کند، محسوس است. در مقاله‌ی حاضر که از جمله مقالات مفهومی می‌باشد، سعی شده با استفاده از روش پژوهش تحلیلی، این نقیصه با ارائه‌ی الگویی یکپارچه که برگرفته از نظریات تعدادی از صاحب‌نظران برجسته در حوزه مربوطه می‌باشد، برطرف گردد. الگوی مذکور شامل سه بخش می‌باشد؛ در بخش اول توانمندسازهای یادگیری به عنوان زیربنای ایجاد سازمان یادگیرنده با رویکردی منبع‌محور مطرح شده است که شامل دو سطح سازمانی (ساختار) و غیرسازمانی (افراد) می‌باشد و برگرفته از نظریه واتکینز و مارسیک است. در بخش فرآیند، نظریه‌ی یادگیری سازمانی هابر به عنوان پیونددهنده‌ی توانمندسازها و عملکرد تشریح شده است و بخش عملکرد به ترسیم ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تحت عنوان مفهوم "هرم سازمان یادگیرنده" با توجه به نظریات افرادی همچون سنگه و نانوکا اختصاص یافته است. با توجه به رویکرد نظام‌گرای حاکم بر طراحی مدل و لحاظ نمودن توانمندسازها، فرآیند و عملکرد به عنوان ابعاد اصلی آن، به نظر می‌رسد به عنوان اولین مطالعه‌ی صورت گرفته در این زمینه، بتواند در درک بیشتر مفاهیم مذکور راهگشا باشد. این مقاله با ارائه‌ی پیشنهادهایی کاربردی و پژوهشی خاتمه می‌یابد.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، الگوی مفهومی، مدیریت دانش، تحول سازمانی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی (ره).

۲. استاد دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

\* نویسنده‌ی مسئول مقاله، arasteh59@yahoo.com

## مقدمه

در قرن ۲۱ که به‌عنوان عصر دانش‌محوری و خردگردایی شهرت یافته، سازمان‌ها با موج عظیمی از تغییرات که با ویژگی‌هایی از قبیل آشفتگی و سرعت تحولات محیطی، تنوع خواسته‌های مشتریان، بازارهای کم‌ثبات، شدت رقابت، تکنولوژی‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی و منابع انسانی دانشگر شناخته می‌شود، مواجه شده‌اند. در چنین محیطی که تنها پدیده ثابت، تغییر و تحول می‌باشد، سازمان‌ها نمی‌توانند از رویارویی با چالش‌های یادگیری و یاددهی اجتناب ورزند و تنها به فکر حفظ حیات خود باشند. بنابراین رویکرد سازمان‌ها به دانش و یادگیری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع برای خلق شایستگی‌های محوری و پیشی گرفتن از رقبای تغییر کرده است (Jamali, 2005). این تغییر رویکرد که مبنای شکل‌گیری دیدمان<sup>۱</sup> جدیدی تحت عناوین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی گردیده است، گرچه مفهوم جدیدی نیست و توسط نظریه‌پردازان اولیه مدیریت علمی از جمله تیلور در قالب آموزش سازمانی مطرح بوده است، لکن درحال حاضر به شدت مورد توجه محققان و مدیران می‌باشد. البته مفاهیم مذکور مورد منازعه و دارای ابهامات زیادی است و با در نظر گرفتن یک دیدگاه واحد در مورد آنها نمی‌توان به تبیین دقیق پدیده‌هایی که یادگیری ایجاد و یا از آن نشات می‌گیرد، پرداخت. بنابراین مقاله‌ی حاضر درصدد ارائه‌ی مدل نوینی در این خصوص می‌باشد و از سه جنبه در توسعه‌ی ادبیات پژوهش نقش دارد: اول این که مدل ارائه شده به محققان کمک می‌کند تا در مورد روابط یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بیشتر تعمیق ورزند و دیدگاه‌های خود را مورد بازنگری قرار دهند. در ثانی نمایش گرافیکی استفاده شده، به روشنی روابط توانمندسازها، فرآیندها و نتایج یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد و سرانجام این که نقش مهم تفکر سیستمی به خوبی در مدل لحاظ گردیده است.

## مبانی مفهومی پژوهش

تحولات گسترده در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و تکنولوژیکی محیط که در جدول (۱) نشان داده شده است، منجر شده تا سازمان‌ها به‌منظور بقا و ادامه حیات، میزان یادگیری سازمانی‌شان مساوی و یا بزرگتر از شرایط محیطی باشد. به عبارت دیگر اگر سازمان‌ها نتوانند به‌اندازه‌ی تحولات محیطی یا بیشتر از آن در خودشان ایجاد تغییر و یادگیری نمایند، بی‌شک محکوم به فنا خواهند بود.

جدول (۱): طبقه‌بندی تغییرات محیطی

سیاسی	اقتصادی	اجتماعی- فرهنگی	تکنولوژیکی
قوانین داخلی	رقبا	روندهای جمعیت‌شناختی	تکنولوژی اطلاعات
کشمکش قواعد بین المللی	تامین کنندگان	سبک زندگی	اینترنت
فعالیت‌های اتحادیه بازرگانی	نرخ‌های تبادل	تغییر کمیت و کیفیت نیروی کار	تولیدات و فرآیندهای نوین
موافقت‌نامه‌های بازرگانی	حقوق و دستمزد	تحرکات اجتماعی	تغییر در حمل و نقل
انگاران (ایدئولوژی) دولت‌ها	سیاست‌های اقتصادی و مالی	دغدغه‌های اخلاقی و محیطی	نفوذ کامپیوتر

منبع: (Jamali (2005)

تغییرات فوق به نوبه‌ی خود منجر به تغییر رویکرد مولفه‌های سازمانی شده است (جدول ۲). به طوری که به زعم برخی محققان، سازمان‌ها جهت حفظ بقاء و پیشرفت در محیط کسب و کار پویای امروزی به طور روزافزونی نیاز دارند تا به سازمانی یادگیرنده تبدیل شوند. توانایی سازمان در یادگیری سریع تر و دادن پاسخ‌های زودتر از رقبا به تغییرات محیطی، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌های امروزی می‌باشد (Jashapara, 2003). تاریخچه مفهوم سازمان یادگیرنده به آثار دیل و کانگلوسی (۱۹۶۵) سایرت و مارچ (۱۹۶۳) و گارات (۱۹۷۸) برمی‌گردد که با انتشار کتاب‌های معروف پیتر سنگه (۱۹۹۰) تحت عناوین «اصل پنجم» و «هنر و عمل سازمان یادگیرنده» به شهرت جهانی رسید (Rastehmoghadam & Abbaspour, 2011).

جدول (۲): تغییر رویکرد به مولفه‌های سازمانی

کانون توجه رویکرد قدیم	کانون توجه رویکرد جدید
سازمان بوروکراسی	سازمان یادگیرنده
حفظ بقاء و ادامه حیات	تعالی سازمانی
کمیت و کارایی	کیفیت و نوآوری
کاهش هزینه‌ها	خلق ارزش
استانداردسازی و تولید انبوه	مشتری گرایی
ثبات	انعطاف پذیری و پاسخگویی
استراتژی‌های قابل پیش بینی	استراتژی‌های غیر قابل انتظار
تکنولوژی همگرا	تکنولوژی واگرا
مدیریت از بالا	خود کنترلی (جوامع خود سازمان دهنده)
دانش برای سودآوری	دانش برای نوسازی و پاسخ به محیط
دارایی‌های مالی و فیزیکی	دارایی‌های غیرمالی و ناملموس
سازمان ساختارگرا	آشفستگی محیطی و سازمانی

منبع: (Savage (2000)

1. Cangelosi and Dill, Cyert and March, Garratt
2. Peter Senge

مفاهیم مورد بحث از ۳ منظر استراتژیک، سیستماتیک و فرآیندی توسط محققان مورد مذاقه قرار گرفته‌اند. از منظر استراتژیکی، به‌زعم افرادی همچون کروسان، لین، وایت و جرفلت<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) استراتژی‌های یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمان، لازم است با محیط بیرونی انطباق داده شود. از منظر سیستماتیک، سنگه (۱۹۹۰) معتقد است یادگیری سازمانی به روابط پویا و متعادل شده بین کسب دانش خارجی از محیط و فعالیت‌های درون‌سازمانی اشاره دارد؛ به‌طوری‌که بین فرآیند عملیات سازمانی و محیط آن تعادلی پویا ایجاد گردد. از منظر فرآیندی؛ داگستون<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را فرآیند نفوذ هنجارها و دانش در فرهنگ سازمان می‌داند که از طریق ارتقاء مهارت‌های کارکنان منجر به بهبود اثربخشی سازمان می‌گردد (Hung, 2010).

علیرغم رویکردهای فوق و تعاریف متعددی که توسط محققان در خصوص مفاهیم مورد بحث ارائه شده است و در جداول (۳) و (۴) آمده است، هنوز ابهام در مورد این‌که سازمان یادگیرنده چیست و یا چگونه باید باشد، وجود دارد. یکی از چالش‌های پژوهش در حوزه‌ی سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، این است که ادبیات آنها به شدت با چارچوب‌های مفهومی ابهام‌آوری همراه است که مدل‌های تجربی کمتر از آنها حمایت می‌کند. در ادامه به تعاریف سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی اشاره شده است.

به‌زعم برخی عوامل از قبیل تنوع و کثرت تعاریف مفهوم محور، انسان‌انگاری یادگیری سازمانی، فقدان نگاه واقع‌بینانه به یادگیری سازمانی، نادیده گرفتن ماهیت چندگانه‌ی آن، ناهمخوانی عنوان و مفهوم یادگیری سازمانی، تعصب روش‌شناسانه در مطالعات یادگیری از جمله مواردی می‌باشد که بر پیچیدگی و ابهام یادگیری سازمانی افزوده و از موانع توسعه‌ی نظری این مفهوم محسوب می‌گردد. (Rastehmoghadam & abbaspour 2011). در ادامه به تعاریف و ویژگی‌های یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران پرداخته می‌شود.

---

1 . Crossan, Lane, White, Djurfeldt

2 . Dodgeson

## جدول شماره (۳) سیر تعاریف سازمان یادگیرنده

صاحب‌نظر	تعریف سازمان یادگیرنده
Senge (1990)	سازمانی است که افراد به‌طور مداوم در حال توسعه ظرفیت‌ها جهت خلق نتایج موردانتظارشان هستند، جایی که الگوهای جدید و مبسوط تفکر پرورش یافته، اندیشه‌ی گروهی به‌طور آزادانه‌ای ترویج داده می‌شود و افراد به‌طور مستمر در حال یادگیری چگونه یادگرفتن هستند.
Garvin (1993)	سازمانی است که ۵ فرآیند اصلی که شامل: ۱- حل مساله به شکل نظام‌مند ۲- آزمایش رویکردهای نوین ۳- یادگیری از تجارب و سوابق ۴- یادگیری از بهترین‌ها(رقبا) ۵- انتقال دادن دانش به‌طور سریع و کارآمد، در کل سازمان است را به‌کار می‌گیرد.
Garvin (1994)	سازمانی است که در خلق، کسب و نشر دانش مهارت دارد و رفتارش را متناسب با دانش و بینش جدید اصلاح می‌کند.
Nervis et al (1995)	سازمانی که دارای ظرفیت مداوم و افزایش یافته‌ای جهت یادگیری، انطباق و تغییرات دارد و ساختارها، نظام‌ها، سیاست‌ها، اعمال و ارزش‌های سازمانی‌اش، یادگیری به‌وسیله‌ی همه کارکنان را حمایت و تسریع می‌کند.
Pedler et al. (1997)	سازمانی که یادگیری برای همه کارکنان را تسهیل می‌کند و به‌طور آگاهانه، خود و محیطش را تحول می‌بخشد. به‌زعم وی سازمان یادگیرنده دارای یازده خصیصه تسهیل‌کننده دراین خصوص می‌باشد.
Dowd (1999)	گروهی از افراد که خودشان را برای همیشه وقف یادگیری و بهبود کرده‌اند.
Griego et al. (2000)	سازمانی که نتایج اش را بر مبنای عملکرد بهبود یافته به‌طور مداوم ارتقاء می‌دهد
Rowden (2001)	سازمانی که در آن همه‌ی افراد در حل مسائل درگیر هستند و سازمان جهت تجربه کردن مداوم، تغییر و بهبود توانا می‌باشد و ظرفیتش را به‌منظور رشد، یادگیری و تحقق اهدافش افزایش می‌دهد.
Lewis (2002)	سازمانی که در آن همه‌ی کارکنان به‌طور مداوم در حال کسب و نشر دانش هستند و شوق به‌کارگیری دانش در تصمیم‌گیری یا فعالیت‌های کاری‌شان را دارند.
Armstrong and Foley (2003)	سازمانی است که دارای جنبه‌های فرهنگی، فرآیندی و ساختاری مناسبی است که حامی یادگیری می‌باشد. جنبه فرهنگی شامل چشم‌انداز، ارزش‌ها، مفروضات و رفتارها هستند که از محیط یادگیری حمایت می‌کنند. جنبه فرآیندی که به توسعه و یادگیری افراد از طریق شناسایی نیازهای یادگیری و تسهیل آن کمک می‌کند. جنبه ساختاری وسیله‌ای را فراهم می‌سازد تا فعالیت‌های یادگیری حمایت و در محیط کار اجرایی گردد.
Moilanen (2005)	سازمانی است که به‌طور آگاهانه در جهت یادگیری مدیریت می‌شود و یادگیری مولفه‌ی مهمی در ارزش‌ها، چشم‌انداز، اهداف و همچنین در ارزیابی و عملیات روزانه‌اش می‌باشد.
Garvin, Edmondson, and Gino (2008)	سازمانی است که دارای محیط حامی یادگیری(امنیت روانی، استقبال از تفاوت‌ها، پذیرش ایده‌های جدید)، اعمال و فرآیندهای یادگیری(زایش، گردآوری، تفسیر و انتشار اطلاعات) و رهبران سازمانی مشوق یادگیری هستند.

منبع: Jamali and Sidani (2008)

جدول شماره (۴) تعاریف و ویژگی‌های یادگیری سازمانی

صاحب‌نظر	ویژگی‌ها
Watkins & Marsick (1993)	یادگیری سازمانی عبارت است از ظرفیت سازمانی تغییر یافته برای انجام دادن چیزهای جدید
Marquardt (1996)	یادگیری سازمانی در برابر سازمان یادگیرنده است و اشاره به این دارد که چطور یادگیری به‌طور وسیع در سازمان رخ می‌دهد در حالی که سازمان یادگیرنده توصیف‌کننده‌ی نظام‌ها، اصول و ویژگی‌هایی از سازمان‌هایی است که به‌عنوان کلیتی گروهی یاد می‌گیرند.
Argyris (1999)	یادگیری سازمانی، هم زمانی که برنامه‌ها با موفقیت انجام می‌پذیرند و هم زمانی که در اجرای برنامه‌ها با شکست روبرو هستیم رخ می‌دهد؛ فرآیند شناسایی دلایل موفقیت‌ها، شکست‌ها و بازنگری آنها می‌باشد.
Gilley & Maycunich(2000)	فرآیند یادگیری سازمانی دارای مراحل بدین شرح است؛ آمادگی برای یادگیری، مبادله اطلاعات، کسب دانش، انتقال و یکپارچگی دانش، پاسخگویی و بازشناسی.
Tucker (2001)	یادگیری سازمانی دربرگیرنده‌ی روش‌هایی است که شرکت‌ها دانش را ایجاد، تکمیل و سازمان می‌دهند و با رواج آن در فرهنگ و فعالیت‌های سازمانی، مهارت‌های کارکنان بهبود و کارآیی سازمانی توسعه می‌یابد.
Scharmer (2002)	به اهمیت مواردی همچون مشاهده، احساس، دانستن، شفاف سازی و اجرا در یادگیری سازمانی اشاره می‌کند.
Jennex and Olfman(2003)	فرآیندی است که به‌وسیله‌ی آن سازمان تجارب اعضایش را جذب و در راستای اصلاح فعالیت‌های سازمانی‌اش به‌کار می‌گیرد.
Bennet and Bennet (2003)	یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان جهت کسب یا خلق دانش ضروری به‌منظور بقاء و رقابت در محیط است.
Armstrong and Foley (2003)	فرآیندی مشتمل بر ساز و کارهای چهارگانه‌ای است که شامل محیط یادگیری، تشخیص نیازهای توسعه‌ای و یادگیری، تحقق نیازهای توسعه‌ای و یادگیری و به‌کارگیری یادگیری در محیط کار می‌باشد.
Pareek (2004)	یادگیری سازمانی فرآیندی است که به‌وسیله‌ی آن درون دادها برای بهبود سازمان کسب، نگهداری و به‌کار گرفته می‌شود و به افزایش ظرفیت خودیادگیری مستمر و نوگرایی سازمان منتج می‌گردد.
Bauman G (2005)	معتقد است یادگیری سازمانی زمانی در بین گروه‌ها ترویج داده می‌شود که سه شرط وجود داشته باشد: ۱- وجود ایده‌های جدید ۲- شک نسبت به دانش و اعمال فعلی سازمان ۳- توسعه و انتقال دانش در میان کارکنان سازمان.
López, Peón, & Ordás(2006)	یادگیری سازمانی فرآیند بهبود و توسعه‌ی سازمان از طریق ابتکارات جدید تکنولوژیکی، مولد و بازرگانی است.

موضوعات مشترک و محوری در تعاریف فوق شامل بهبود و یادگیری مستمر، رهبری، استراتژی، تصمیم‌گیری مشارکتی، یادگیری مستمر، فرهنگ کنکاش و گفت‌وگو، بازتعریف ساختار و فرهنگ سازمانی، توسعه ظرفیت‌های فردی، طراحی مجدد مشاغل، تغییر مدل‌های ذهنی، تعهد سازمانی کارکنان، خلق، کسب و نشر دانش یادگیری فردی، گروهی و سازمانی در ارتباط با اهداف چشم‌انداز، ارزش‌ها و تغییر و تحول می‌باشد. همه‌ی ویژگی‌های فوق، فرآیندهایی پویا هستند که به کاهش ابهام محیطی، چابکی سازمانی، نوآوری، کیفیت و درنهایت خلق مزیت رقابتی پایدار می‌انجامند و درامداد مسیری بی‌انتهای قرار دارند. بنابراین مفاهیم مذکور بیش از آن که هدف، نقشه راه تجربی مشخص و نتیجه محسوب گردند، نوعی فرآیند و تلاش مداوم توأم با انتزاع از واقعیت هستند که هر یک از سازمان‌ها لازم است متناسب با شرایط و بافت محیطی خود نسبت به توسعه و تفسیر آنها اقدام نمایند. در ادامه به‌طور خلاصه ویژگی‌ها و متغیرهای پنهان و مکنونی که صاحب‌نظران مختلف به‌عنوان خصیصه‌ی سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی ذکر کرده‌اند، آمده است.

جدول (۵): متغیرهای مکنون سازمان یادگیرنده

متغیر اصلی	تعریف	متغیر جزئی
رهبری	سازمان‌های یادگیرنده بیش از آن که به رفتارهای منفی تاکید کنند، به ساختارهای تواناساز توجه دارند.	ساختار
	سازمان‌های یادگیرنده کارکنان شایسته‌ای در اختیار دارند.	کارکنان
یادگیری	سازمان‌های یادگیرنده در مورد آینده‌شان می‌اندیشند.	آینده
	سازمان‌های یادگیرنده از گذشته‌شان می‌آموزند.	گذشته
	سازمان‌های یادگیرنده اتاق‌هایی را برای گفتگو ایجاد می‌کنند.	گفتگو
استراتژی	سازمان‌های یادگیرنده دارای فرهنگ آزمایشگری و تجربه هستند.	تجربه
	سازمان یادگیرنده دائماً با قواعد صنعت در حال چالش هستند.	قواعد
	سازمان یادگیرنده دارای قدمت و طول عمر سازمانی‌اند.	دیرپایی
تغییر	سازمان یادگیرنده دارای فرهنگ منحصر به‌فرد هستند.	بی‌همتایی
	در سازمان یادگیرنده تنش بین یادگیری و زنجیر فرماندهی مدیریت می‌شود.	سلسله مراتب
	برنامه‌ریزی در سازمان یادگیرنده از برنامه مهم‌تر است.	برنامه‌ریزی
	سیاسی‌بازی در سازمان یادگیرنده در حداقل است.	سیاسی‌بازی

منبع: Johnson (2011)

همان‌طور که مشخص است، متغیرها شامل ساختار، کارکنان، آینده، گذشته، گفتگو، تجربه، قواعد، دیرپایی، بی‌همتایی، سلسله مراتب، برنامه‌ریزی و سیاسی‌بازی می‌باشد که در ۴ طبقه‌ی کلی

(رهبری، یادگیری، استراتژی و تغییر) خلاصه گردیده‌اند. در جدول زیر ارتباط خصیصه‌های سازمان یادگیرنده از منظر محققان مختلف آمده است.

جدول (۶): پیوند متغیرهای توصیف کننده سازمان یادگیرنده از دیدگاه صاحب نظران

ردیف	متغیر/مفهوم	سنگه	کاروبار	دیگوس	پدلر و همکاران	برگوین و همکاران	گارت	واکلیتیز و مارسیک	دیکسون	امیل	کلینز و پراس	کلینز
۱	رهبری- ساختار	*	-	*	*	-	-	*	-	*	-	*
۲	رهبری- کارکنان	-	*	-	-	-	*	-	*	-	*	*
۳	یادگیری- آینده	*	*	*	*	-	-	-	-	-	-	-
۴	یادگیری- گذشته	-	*	-	*	-	*	-	*	*	*	-
۵	یادگیری- گفتگو	*	*	-	*	*	*	*	*	*	-	*
۶	استراتژی- تجربه	-	*	*	*	-	-	*	*	*	*	*
۷	استراتژی- قواعد	-	*	-	*	-	-	-	-	*	-	-
۸	استراتژی- دیرپایی	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*
۹	استراتژی- بی‌همتایی	*	-	*	-	-	-	-	-	-	*	*
۱۰	تغییر- سلسله مراتبی	*	*	*	*	*	*	-	*	*	-	-
۱۱	تغییر- برنامه‌ریزی	-	*	*	-	-	*	-	-	-	*	*
۱۲	تغییر- سیاسی بازی	*	-	*	*	*	*	*	-	-	-	-

منبع: Johnson (2011)

## روش شناسی

به‌طور کلی دو رویکرد اصلی در سنجش سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی وجود دارد. رویکرد نخست به وجود توانمندسازهای یادگیری در سازمان از طریق پرسشنامه و رویکرد دوم به نتایج یادگیری در سازمان تاکید دارد. مقیاس‌های متعلق به مقوله‌ی دیدگاه اول تسهیل‌کننده‌های اصلی یادگیری سازمانی و توانایی سازمان جهت یادگیری یا مهیا نمودن محیط یادگیری را شناسایی می‌کند. این‌گونه توانمندسازها ممکن است فرآیندهای رسمی یا غیررسمی و یا ساختارهای کسب کردن، به اشتراک گذاردن و استفاده از دانش یا ظرفیت خلق کردن و تعمیم‌پذیری ایده‌های موثر در سازمان باشد. ابزارهای متعلق به رویکرد دوم به تکمیل شدن فرآیند یادگیری سازمانی و نتایج آن توجه دارند. به‌عنوان مثال ابزارهای پیشنهادی بونیتس<sup>۱</sup> و



همکاران (۲۰۰۲) یا سوهی و تیپینس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) درصدد تشخیص موفقیت‌های یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی می‌باشند. البته ابزارهایی از جمله لوپز (۲۰۰۵) و لیم و چان (۲۰۰۶) نیز وجود دارند که سازه‌های آن دربرگیرنده‌ی هردو رویکرد می‌باشد و فاقد هرگونه تعیین حدود شفاف هستند (Jyothibabu, ۲۰۱۰).

مرور ابزارهای سنجش سازمان یادگیرنده حاکی از آن است که "پرسشنامه‌ی شرکت یادگیرنده"<sup>۲</sup> که توسط پدلر و همکاران در خلال سال‌های ۱۹۸۸ تا ۱۹۸۹ تدوین شده است، اولین ابزار در این خصوص می‌باشد. پرسشنامه‌ی مذکور در چندین شرکت انگلیسی اجرا شده است. تعداد مولفه‌های پرسشنامه از ۹ مولفه به ۱۱ مولفه افزایش یافته که شامل؛ رویکرد یادگیری به استراتژی، خط مشی‌گذاری مشارکتی، آگاه‌سازی، کنترل و مسئولیت‌پذیری، تبادلات درونی، انعطاف‌پذیری در اعطای پاداش، ساختارهای توانمند، پویای محیط بیرونی، یادگیری درون سازمانی، جو یادگیری و فرصت‌های توسعه فردی برای همه می‌باشد. تاکید اصلی در پرسشنامه بر نقش افراد در بافت کلی سازمان است (Pedler, Boydell, 1989, Burgoyne).

دومین ابزار تشخیصی سازمان یادگیرنده، "پیمایش محیط یادگیری"<sup>۳</sup> نام دارد که توسط تننوم (۱۹۹۷) پیشنهاد شده است. گرچه ابزار وی به جامعیت پرسشنامه پدلر و همکاران نیست، لکن به منظور تشخیص سازمان‌های یادگیرنده به کار برده می‌شود. همچنان که از عنوان ابزار مشخص است، تاکید اصلی بر محیط یادگیری می‌باشد و بر مواردی از جمله فرصت‌های یادگیری، تحمل اشتباهات، پاسخگویی و انتظارات عملکردی بالا، استقبال از ایده‌های جدید و سیاست‌ها و اعمال حامی یادگیری و بازآموزی اشاره دارد. پرسشنامه‌ی مذکور می‌تواند به عنوان سیاهه‌ای جهت ترغیب و توسعه یادگیری در سازمان در اختیار مدیران قرار گیرد (Tannenbaum, 1997).

سومین ابزار سنجش که توسط پرن و همکاران (۱۹۹۵) ارائه شده است، "ممیزی یادگیری"<sup>۴</sup> نام دارد. این پرسشنامه شامل پنج بخش می‌باشد که در آن به نقش سازمان به عنوان کل، جایگاه ویژه افراد و کارکرد منابع انسانی در هدایت و تشویق یادگیری در سازمان توجه شده است. در کارکرد منابع انسانی به مواردی از قبیل موانع یادگیری و عوامل کمک‌کننده‌ی یادگیری افراد در سازمان پرداخته شده است. به‌طور کلی ابزار مذکور بر ادراک افراد از محیط یادگیری و سنجش نقش واحدهای سازمانی و مدیران در پرورش یادگیری در سازمان مربوطه‌شان تاکید دارد. (Pearn & et al, 1995)

- 
- 1 . Tippins & Sohi
  - 2 . The Learning Company Questionnaire
  - 3 . The Learning Environment Survey
  - 4 . The Learning Audit

چهارمین ابزار "محک‌زنی جامع سازمان یادگیرنده"<sup>۱</sup> نام دارد که توسط مایو و لانک (1994) پیشنهاد شده است و پرسشنامه‌ای حاوی ۱۸۷ سؤال در قالب ۹ بعد می‌باشد. تاکید اصلی بر متغیرهای سازمانی، یادگیری فردی و گروه، مدیریت و رهبری سازمان است. پرسشنامه‌ی مذکور بسیار جامع و داده‌های آن سطوح مدیران ارشد تا کارکنان سطوح پایین سازمان را دربر می‌گیرد و در صورتی که به‌طور مناسب به‌کار گرفته شود می‌تواند ابزار مفیدی جهت تشخیص فعالیت‌های موردنیاز ایجاد سازمان یادگیرنده باشد و داده‌های متناسب با سازمان یادگیرنده را گردآوری نماید (Moilanen, 2005).

مدل ویک و لئون (۱۹۹۵) از دیگر مدل‌هایی که به‌طور عملیاتی به شناسایی و تعریف ویژگی‌های سازمان یادگیرنده پرداخته است. این دو با مطالعه‌ی گسترده در بین شرکت‌های موفق دنیا به ویژگی‌هایی از قبیل رهبر فرابین، برنامه/ارزیابی، اطلاعات، نوآوری/ابتکار و اجرا به‌عنوان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده اشاره کرده‌اند. پرسشنامه‌ی پیشنهادی این دو مشتمل بر تعداد معدودی سؤال می‌باشد که می‌تواند به‌عنوان یکی از ابزارهای مقدماتی سنجش سازمان یادگیرنده مورد استفاده قرار گیرد (Rastehmoghadam, 2004).

ابزار بعدی "بازشناسی سازمان"<sup>۲</sup> نام دارد که توسط سارالا (1996) به‌منظور تشخیص شایستگی و قابلیت سازمان جهت یادگیرندگی پیشنهاد شده است. ابزار مذکور بر ابعادی از قبیل؛ فلسفه و ارزش‌های سازمانی، ساختار و فرآیندها، راهبری و تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی فعالیت‌ها، توسعه و بازآموزی و تبادلات درون و برون‌سازمانی متمرکز است. بر مبنای این ابعاد، سازمان‌ها به انواع مختلفی که شامل دیوان‌سالارانه، کیفیت مدار و فرآیند محور و سازمان یادگیرنده می‌باشند، طبقه‌بندی می‌گردند (Moilanen, 2001).

"ارزیابی قابلیت سازمان یادگیرنده"<sup>۳</sup>، نام ابزار دیگری است که توسط کاتالانو و ردینگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) ارائه گردیده است. ابزار مذکور، همانند ابزار سارالا (1996) سازمان‌ها را در سه طبقه‌ی سازمان‌های سنتی، سازمان‌های در حال بهبود مستمر و سازمان‌های یادگیرنده طبقه‌بندی می‌کند. گرچه به‌علت سادگی پرسشنامه، می‌توان نسبت به سنجش اقدامات بنیادین و جهت‌گیری‌های سازمان در راستای یادگیری کسب اطلاع کرد، لکن پرسشنامه جنبه‌ی عمومی داشته و بدین علت نمی‌تواند ادراک کاملی از قابلیت‌های موردنیاز سازمان یادگیرنده و سنجش یادگیری یا فعالیت‌های یادگیری سازمانی ارائه نماید (Moilanen, 2005).

- 
- 1 . The Complete Learning Organization Benchmark
  - 2 . Recognising Your Organization
  - 3 . The Learning Organization Capability Assessment
  - 4 . Catalanello, Redding

ابزاری نیز توسط واتکینز و مارسیک<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) تحت عنوان "پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده"<sup>۲</sup> پیشنهاد شده است که مبتنی بر ۵ بخش و ۷ بعد می‌باشد. ۴ بخش پرسشنامه بر یادگیری فردی، یادگیری گروهی، یادگیری سازمانی و سنجش عملکرد مالی سازمان اختصاص دارد و در بخش آخر اطلاعاتی در مورد سازمان و نقش پاسخ‌دهندگان در آن سازمان گردآوری می‌گردد. محورهای ۷گانه‌ی آن نیز دربرگیرنده‌ی مواردی از قبیل خلق فرصت‌های یادگیری مداوم، پژوهش و گفتگو، ترغیب یادگیری تیمی و مشارکتی، استقرار نظام‌هایی جهت اخذ و نشر یادگیری، توانمندسازی کارکنان در راستای چشم انداز مشترک، ارتباط سازمان با محیط، رهبری و حمایت از یادگیری است. تاکید پرسشنامه بر سنجش ادراک کارکنان از ۷ بعد در دوره‌ی زمانی خاصی در سازمان می‌باشد (Jyothibabu, ۲۰۱۰).

مقیاسی نیز توسط یانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴) تدوین گردیده است که توانمندسازهای یادگیری در سازمان را به پیامدهای یادگیری (از قبیل دانش سازمانی و عملکرد سازمانی) پیوند می‌دهد. هرچند در نظر نگرفتن پیامدهای سطوح فردی، گروهی و سازمانی یادگیری بزرگترین ضعف مقیاس وی می‌باشد، به طوری که علیرغم شناسایی توانمندسازهای یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی از تشخیص پیامدهای یادگیری در این سطوح ناتوان است. این ضعف توسط بونیتس اصلاح گردیده و پیامدهای یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مورد سنجش قرار گرفت و با عملکرد سازمانی پیوند داده شد. مقیاس وی تکمیل شدن فرآیند یادگیری سازمانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی را مشخص و همچنین سازه‌ی سنجش ادراکی از عملکرد سازمانی ارائه می‌نماید. این مقیاس مبتنی بر چارچوب توسعه یافته توسط کروسان و همکاران (۱۹۹۹) از یادگیری سازمانی است که دربردارنده‌ی ۴ فرضیه کلیدی می‌باشد: اول این که یادگیری سازمانی درگیر تنشی بین جذب یادگیری جدید (اکتشاف) و به‌کارگیری آنچه قبلاً آموخته شده است (بهره برداری) می‌باشد. دوم؛ یادگیری سازمانی چندسطحی (فردی، گروهی و سازمان) است. سوم؛ سطوح سه‌گانه‌ی یادگیری سازمانی به‌وسیله‌ی چهار بخش فرآیندهای اجتماعی و روانی (کشف کردن، تفسیر کردن، یکپارچه کردن و نهادینه‌سازی) به هم مرتبط می‌شوند. در نهایت شناخت به عمل می‌انجامد (تعامل دانش و عمل). مفاهیم کشف کردن و تفسیر کردن به سطح فردی، فرآیندهای یکپارچه کردن به سطح گروه و فرآیندهای نهادینه‌سازی به سطح سازمانی تعلق دارد. چارچوب کروسان و همکاران (۱۹۹۹) به‌طور شفاف سازه‌هایی را برای پیامدهای یادگیری در سطوح

<sup>۱</sup> . Watkins and Marsick

<sup>۲</sup> . The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)

<sup>۳</sup> . Yang

یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) تعریف می‌کند و بونیتس و همکاران آن را با عملکرد سازمانی پیوند دادند (Jyothibabu, 2010).

گریگو (2005) و همکاران با تلفیق دو ابزار تشخیصی نیمرخ سازمان یادگیرنده مارکوات (1996) و نیمرخ اعمال سازمان یادگیرنده اربین (1994) ابزار جدیدی را با عنوان "پیش‌بینی‌کننده‌ی سازمان یادگیرنده" ارائه کرد. مولفه‌های ابزار وی شامل آموزش و بازآموزی، پاداش و بازآموزی، جریان اطلاعات، چشم‌انداز و استراتژی و توسعه‌ی فردی و گروهی می‌باشد. بر مبنای نیمرخ سازمان یادگیرنده، این سازمان‌ها دارای زیرنظام‌هایی بدین شرح می‌باشند: پویایی‌های یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، تحول سازمانی که دربرگیرنده‌ی چشم‌انداز، فرهنگ، استراتژی، ساختار و توانمندی کارکنان است، فرآیندهای مدیریت دانش که شامل کسب، خلق، ذخیره یا بازیابی، انتقال و کاربرد تکنولوژی و نظام اطلاعات هستند (Marah, Khadra, Ibrahim, 2006).

ابزار جدیدی نیز اخیراً توسط جیوتی بابو و همکاران<sup>۱</sup> (2010) با عنوان "پرسشنامه یکپارچه سنجش نظام یادگیری سازمانی" مطرح گردیده است که شامل سه بخش اصلی تحت عناوین توانمندسازهای یادگیری، پیامدهای یادگیری و عملکرد سازمانی می‌باشد. توانمندسازها در دو بعد ساختاری و کارکنان طبقه‌بندی گردیده‌اند. در بخش پیامدهای یادگیری، به پیامدهای آن در سطوح فردی، گروهی و سازمانی توجه شده است و در نهایت ارتباط پیامدهای یادگیری با عملکرد سازمانی با لحاظ نمودن ۷۳ گویه در پرسشنامه‌ای<sup>۲</sup> با طیف ۶ درجه مورد سنجش قرار می‌گیرد (Jyothibabu, 2010).

آخرین مدلی که به صورت مفهومی و با دیدگاهی استراتژیک به موضوع سازمان یادگیرنده پرداخته است، "مدل یکپارچه سازمان یادگیرنده" لایو و همکاران (2010) می‌باشد که با لحاظ نمودن متغیرهای محیطی و رویکردهای نوین مدیریتی از جمله مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت جامع، سیستم‌های استاندارد مدیریت، نظریه‌ی یادگیری سازمانی به ارائه‌ی الگویی نظری در این رابطه پرداخته است. گرچه نویسندگان مقاله هیچ‌گونه ابزار سنجشی در این رابطه ارائه ندادند؛ اما به عنوان یکی از الگوهای نوین در زمینه‌ی موضوع مورد بحث، قابل تامل و بررسی است (Liao, 2010).

در جدول (۷) به ارزیابی ابزارهای سنجش ارائه شده از ابعاد جامعیت، ژرف نگری و اعتبار پرداخته شده است.

<sup>۱</sup>. Jyothibabu

<sup>۲</sup>. ابزار مذکور توسط نویسندگان در حال اعتباریابی در یکی از سازمان‌های دولتی کشور می‌باشد.

## جدول (۷): روش شناسی سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

نام ابزار/مدل	جامعیت(کل نگری)	ژرف نگری	اعتبار یابی
پرسشنامه شرکت یادگیرنده پدler و همکاران (۱۹۹۷-۱۹۹۱)	*	*	-
محک زنی جامع سازمان یادگیرنده مایو و لانک (۱۹۹۴)	*	*	-
پیمایش محیط یادگیری تننبوم (۱۹۹۷)	-	*	*
ابزار سازمان یادگیرنده ویک و لئون (۱۹۹۵)	-	-	*
ممیزی یادگیری پیرن و همکاران (۱۹۹۵)	-	-	-
بازشناسی سازمان سارالا و سارالا (۱۹۹۶)	-	*	-
سنجش قابلیت سازمان یادگیرنده ردینگ و کاتالانو (۱۹۹۷)	*	*	-
پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (۱۹۸۸)	*	*	*
مقیاس بونیتس (۲۰۰۲)	*	*	-
مقیاس یانگ (۲۰۰۴)	-	*	-
گریگو (۲۰۰۵)	*	*	-
پرسشنامه یکپارچه سنجش نظام یادگیری سازمانی جیوتی بابو (۲۰۱۰)	*	*	-
مدل استراتژیک سازمان یادگیرنده لایو و همکاران (۲۰۱۰)	*	*	-

منبع: نویسندگان

همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، مطالعات گذشته همگی بر بخشی از مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، تاکید داشتند و کمتر نگاهی کل نگر در این خصوص وجود داشته است. گرچه پرسشنامه‌ی واتکینز و مارسیک حائز ویژگی‌های جامعیت، ژرف‌نگری است و در کشورهای مختلف نیز اعتباریابی گردیده است (Hernandez and Watkins, 2003). لکن ابزار وی هیچ‌گونه اشاره‌ای به فرآیند یادگیری سازمانی ندارد و صرفاً توانمندسازهای یادگیری را به‌واسطه‌ی پیامدهای آن در سطوح سه‌گانه به عملکرد سازمانی ارتباط می‌دهد و به چگونگی فرآیند آن توجهی ندارد.

به‌منظور رفع این شکاف و پیشنهاد راهکاری جهت تبیین ارتباط مفاهیم، مطالعه‌ی حاضر درصدد ارائه‌ی مدل مفهومی نوینی به‌کمک روش‌شناسی تحلیلی و کیفی می‌باشد. ماهیت و مزیت اصلی این روش، قابلیت بالای آن در تئوری‌سازی<sup>۱</sup> است. علی‌رغم مزیت‌های روش مذکور، امکان آزمون نظریه‌ها<sup>۲</sup> به‌کمک آن میسر نمی‌باشد. به‌عبارت دیگر اگرچه به‌کمک روش‌های کیفی، مبانی نظری توسعه داده می‌شود، اما به‌منظور تطابق نظریه‌های تدوین شده با واقعیت‌های موجود، لازم است از روش‌های کمی کمک گرفت. از طرف دیگر اگرچه در تحقیقات کیفی کمتر از مفاهیم

1. Theory Building

2. Theory Testing

جامعه، نمونه و تحلیل آماری به نسبت پژوهش‌های کمی استفاده می‌گردد، اما می‌توان از کتب، منابع و نظریه‌های مرتبط به‌عنوان جامعه‌ی پژوهش و از نظریه‌های مورد استفاده از جمله نظریه‌های مارسیک و واتکینز، هابر، سنگه و نوناکا به‌عنوان نمونه‌ی پژوهش یاد کرد. همچنین روش تحلیل داده‌ها مبتنی بر قدرت استنتاج، استدلال و انتزاع استوار می‌باشد. نویسندگان به‌مدد قدرت تحلیل که نقش بسیار مهمی در فرآیند نظریه‌پردازی دارد و با بهره‌گیری از مبانی نظری، مدل نوین را طراحی و خلق نموده‌اند. بنابراین از آنجایی که مدل ارائه شده، مبتنی بر تجارب و ایده‌های نویسندگان است و جنبه مفهومی دارد، لازم است در تعمیم آن جانب احتیاط رعایت گردد.

### مبانی الگوی پیشنهادی

همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، مدل ارائه شده در این مقاله بر مبنای سه بخش به‌هم مرتبط می‌باشد. در بخش اول به توانمندسازهای یادگیری سازمانی به‌عنوان زیرساخت شکل‌گیری سازمان یادگیرنده با رویکردی منبع محور پرداخته شده است. لذا ضمن تشریح مدل واتکینز و مارسیک به‌عنوان متغیرهای توانمندساز به تبیین ارتباط آن با رویکرد منبع محور و همچنین نقش مهم فرهنگ سازمانی به‌عنوان پیونددهنده‌ی بخش توانمندسازها و فرآیند اشاره می‌گردد.

### مدل واتکینز و مارسیک

در مدل واتکینز و مارسیک مفروض است که سیستم‌ها و نظام‌ها قادر به یادگیری هستند و این یادگیری به خلق و مدیریت پیامدها و نتایج دانشی منجر می‌شود که آن نیز به نوبه‌ی خود در بهبود عملکرد سازمان از طریق ارتقاء دارایی‌های مالی و سرمایه فکری غیرمالی تاثیرگذار است. مدل وی، دو بخش اصلی سازمان یعنی افراد و ساختار را در نظر می‌گیرد و ۷ بعد مجزا اما به‌هم مرتبط سازمان یادگیرنده را به شرح زیر معرفی می‌کند.

- ۱- یادگیری مستمر<sup>۱</sup>: به مجموعه‌ی فعالیت‌های سازمان جهت خلق فرصت‌های یادگیری برای کلیه‌ی اعضای سازمان اشاره دارد.
- ۲- پژوهش و پرسش‌گری<sup>۲</sup>: به اقدامات سازمان در راستای ایجاد و گسترش فرهنگ پرسش-گری، بازخورد و آزمایش‌گری (یادگیری از خطاها) توجه دارد.
- ۳- یادگیری تیمی<sup>۳</sup>: منظور گسترش مهارت‌های همکاری و روح همیاری است که کارکرد اثربخش تیم‌ها را تقویت می‌کند.

- 
1. Continuous learning
  2. Inquiry and dialogue
  3. Team learning

- ۴- توانمندسازی کارکنان<sup>۱</sup>: به فرآیند سازمانی خلق و اشتراک چشم‌انداز مشترک و اخذ بازخورد از کارکنان در خصوص شکاف بین وضعیت موجود و چشم‌انداز جدید دلالت می‌کند.
- ۵- نظام استقرار یافته<sup>۲</sup>: اشاره به اقداماتی برای استقرار نظام‌هایی دارد که جهت کسب و اشتراک یادگیری لازم است.
- ۶- ارتباط سازمان<sup>۳</sup>: به انعکاس دادن اعمال و اندیشه‌های جهانی جهت ارتباط سازمان با محیط داخلی و خارجی‌اش اشاره دارد.
- ۷- رهبری راهبردی یادگیری<sup>۴</sup>: به میزانی که رهبران استراتژیک فکر می‌کنند در مورد این که چطور یادگیری را جهت ایجاد تغییر و سوق دادن سازمان به بازارها و مسیرهای جدید به کار گیرند، اشاره می‌کند.
- هریک از این ۷ بعد در یکی از سطوح سه‌گانه‌ی یادگیری فردی، گروهی و سازمانی قرار دارد. از ویژگی‌های منحصر به فرد مدل وی، می‌توان به این موارد اشاره کرد: اول این که از سازه سازمان یادگیرنده تعریف شفاف و جامعی ارائه می‌دهد و آن را از دیدگاه فرهنگ سازمانی می‌نگرد. دوم این که در میان محدود مقیاس‌هایی است که همه‌ی سطوح یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) و حوزه‌های سازمان را پوشش می‌دهد. سوم این که این مدل نه تنها ابعاد اصلی سازمان یادگیرنده را در ادبیات پژوهش شناسایی می‌کند، بلکه همچنین آنها را با تشخیص روابط بین‌شان یکپارچه می‌سازد (Jyothisbabu, ۲۰۱۰).

### رویکرد مبتنی بر منبع<sup>۵</sup>

به‌طور کلی در مدیریت استراتژیک دو رویکرد مطرح می‌باشد. در رویکرد اول که مبتنی بر فرصت‌های محیطی است، به محیط بیرون از سازمان و در رویکرد دوم که مبتنی بر منابع است، به قابلیت‌های درونی سازمان تاکید می‌گردد. طی سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ تاکید اصلی بر نقش محیط بیرونی بود و به عبارت دیگر، نگاه بیرون به درون<sup>۶</sup> غالب بود. اعتقاد بر این بود که سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی، لازم است به عوامل بیرونی بیشتر توجه کنند. این رویکرد که مبتنی بر فرصت‌های محیطی بود، توسط مایکل پورتر در دهه‌ی ۸۰ به‌عنوان تئوری سازمان صنعتی مطرح گردید و به عوامل خارجی زمینه‌ساز استراتژی از قبیل: قدرت چانه‌زنی تامین کنندگان منابع،

- 
1. Employee empowerment
  2. Embedded system
  3. System connection
  4. Strategic leadership for learning
  5. Resource-Based View
  6. External-Internal

قدرت چانه‌زنی مشتریان، تهدید ورود سازمان‌های جدید به بازار، تهدید حضور کالاهای جایگزین و رقابت سازمان‌ها با یکدیگر در صنعت تاکید داشت. از ابزارهای این رویکرد می‌توان به زنجیره ارزش سازمان، تحلیل نیروهای رقابتی، استراتژی‌های عمومی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) و رقابت‌پذیری خوشه‌ها اشاره کرد (Porter, 1980).

با چاپ مقاله‌ی ورنر فلت (۱۹۸۴) تحت عنوان "تئوری مبتنی بر منابع" و تکمیل آن توسط بارنی رویکرد مبتنی بر منابع و قابلیت‌های سازمانی مطرح گردید. رویکرد مذکور بر مبنای تئوری رشد شرکت<sup>۱</sup> که منبع محور و درون‌نگر می‌باشد استوار است (Newbert, 2007). در این رویکرد، سازمان‌هایی دارای مزیت رقابتی هستند که بر قابلیت‌های درونی‌شان توجه داشته و بهتر بتوانند از فرصت‌های محیطی در راستای رقابت‌پذیری استفاده کنند. مزیت رقابتی سازمان اشاره به توانایی سازمان در جلب نظر مشتریان نسبت به سایر رقبا دارد. به عبارت دیگر، زمانی یک سازمان یا شرکت دارای مزیت رقابتی است که ارزش‌هایی برای مشتریان ارائه دهد که برتر از ارزش‌های سایر رقبا و کمتر از هزینه‌هایی که مشتری می‌پردازد، باشد. به طور خلاصه در این دیدگاه کسب مزیت رقابتی پایدار به کاربرد مجموعه منابع ارزشمند سازمان بستگی دارد. محورهای کلیدی این نظریه شامل موارد زیر است:

۱- شناسایی منابع کلیدی بالقوه سازمان: همان‌طور که بارنی به نقل از دفت (۱۹۸۳) اشاره می‌کند، منابع شامل همه‌ی دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرآیندهای سازمانی، دانش، اطلاعات و ویژگی‌های سازمان است که سازمان از طریق آنها می‌تواند راهبردهایی جهت بهبود کارایی و اثربخش خود اتخاذ نماید. البته افرادی از جمله آمیت و شوماکر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) معتقدند منابع می‌تواند هم شامل منابع و هم قابلیت‌ها باشد. به‌زعم آنها، منابع همان دارایی‌های ملموس است که قابلیت مبادله دارد و همه‌ی سازمان‌ها از سطوحی از آن برخوردار هستند؛ اما قابلیت‌ها شامل دارایی‌های غیرملموس می‌باشد که متعلق به سازمانی خاص است و قابلیت مبادله‌ای ندارد. از جمله‌ی این قابلیت‌ها، می‌توان به سرمایه‌های اجتماعی، انسانی، خلاقیت و نوآوری اشاره کرد. به‌طور خلاصه منابع دارای ابعاد مالی، فیزیکی، انسانی و استراتژی‌ها و رویه‌هایی سازمانی هستند (Amit & Schoemaker, 1993).

۲- تبدیل منابع به قابلیت‌ها: همان‌طور که اشاره شد قابلیت‌ها، خاص و مبادله‌ناپذیر هستند. همه‌ی سازمان‌ها دارای منابعی هستند، اما کمتر سازمانی قادر است این منابع را به قابلیت تبدیل نماید. در تبدیل منابع به قابلیت نقش مدیریت و فرآیندها و ساختارهای سازمانی بسیار مهم است.

1 The Theory Of Growth Of Firm

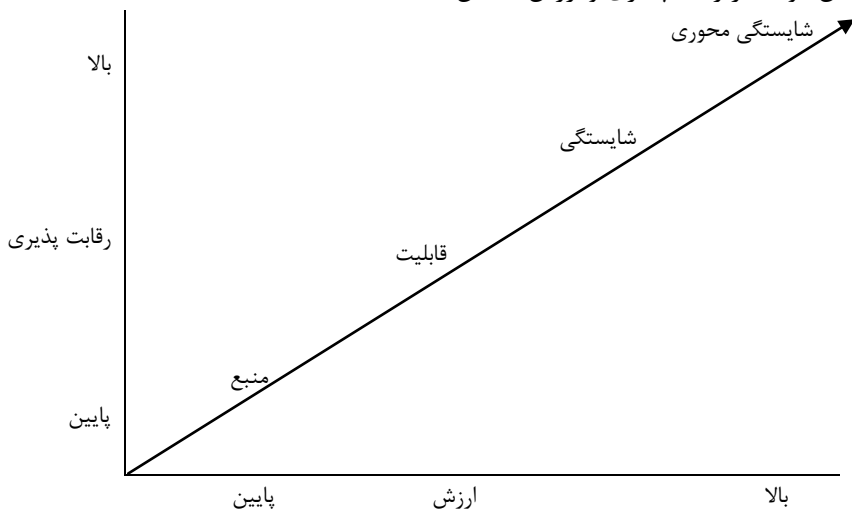
2 . Amit & Schoemaker



به‌طوری که توانایی سازمان در به‌کارگیری درست منابع و برقراری تعامل مناسب بین آنها تضمین‌کننده‌ی ایجاد قابلیت‌ها خواهد بود (Makadok, 2001).

۳- خلق شایستگی‌ها: مفهوم شایستگی، حائز ویژگی‌هایی است که آن را متفاوت و فراتر از قابلیت می‌سازد. تنها قابلیت‌هایی تبدیل به شایستگی می‌شوند که دارای خصوصیات ارزشمند بودن، غیرقابل جانشینی، کمیابی و تقلیدناپذیری باشند. این موارد تنها در سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها می‌تواند وجود داشته باشد، لذا سازمان‌ها باید به سرمایه‌های انسانی‌شان به‌عنوان شایستگی‌های بی‌همتا در کسب مزیت رقابتی پایدار توجه کنند. موارد فوق در نگاره‌ی زیر آمده است:

همان‌طور که کاراش (۲۰۰۲) معتقد است مفهوم سازمان یادگیرنده مبتنی بر رویکرد منبع محور و درون‌نگر است، سازمان‌های یادگیرنده، منابع مشخصی که در همه‌ی سازمان‌ها وجود دارد را به قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی تبدیل می‌کند که رقبا قادر به تقلید و کپی‌برداری از آن نیستند (Karash, 2002). بنابراین در سازمان‌های یادگیرنده، فرآیندها، رویکردها و فرهنگی حاکم است که در دیگر سازمان‌ها کمتر مورد توجه می‌باشد. نکته‌ای که با تامل بر ویژگی‌های ۷گانه مطرح شده توسط واتکینز و مارسیک به خوبی می‌توان بدان پی برد، ماهیت درون سیستمی بودن ویژگی‌هایی مطرح شده است. لذا توجه به رویکرد منبع محوری در ارزیابی توانمندسازها و زیرساخت‌های سازمان یادگیرنده موضوعی مهم و قابل توجه می‌باشد. در شکل زیر مفاهیم اصلی این رویکرد بر اساس دو معیار رقابت‌پذیری و ارزش نمایش داده شده است.



منبع: نویسندگان مقاله

## سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی

بسیاری از صاحب‌نظران، فرهنگ را پدیده‌ای منحصر به فرد در سازمان می‌دانند؛ لذا از فرهنگ سازمانی تعریف واحد و یکسانی وجود ندارد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ی ایدئولوژی، عقاید و ارزش‌هایی است که حالت تجویزی داشته و فعالیت‌های سازمانی را جهت می‌دهد. البته فرهنگ دارای شعائر، سمبل‌ها و نمادهایی نیز می‌باشد که در هر سازمانی منحصر به فرد است؛ اما در هر صورت وجود ارزش‌های مشترک سازمانی و کارکرد آن در انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی در بین صاحب‌نظران پذیرفته شده است (Miha, 2010).

توکر<sup>۱</sup> (2001) تعریف جامعی از یادگیری سازمانی ارائه کرده است؛ به‌زعم وی یادگیری سازمانی دربرگیرنده‌ی روش‌هایی است که شرکت‌ها دانش را ایجاد، تکمیل و سازمان می‌دهند و با رواج آن در فرهنگ و فعالیت‌های سازمانی، مهارت‌های کارکنان بهبود و کارآیی سازمانی توسعه می‌یابد. به‌نظر می‌رسد یادگیری سازمانی، فرآیند پویای مبتنی بر دانش است که بر حرکت بین سطوح مختلف عمل، از سطح فردی به سطح گروهی و سپس به سطح سازمانی و بالعکس دلالت دارد. فرهنگ مشارکتی بر یادگیری سازمانی و آن نیز بر عملکرد کسب و کار تاثیر می‌گذارد. فرهنگ تشویق‌کننده‌ی تغییر یکی از ابعاد اساسی یادگیری سازمانی است. شکست‌های یادگیری سازمانی ممکن است معلول فقدان ارتباطات بین سطوح فرهنگ‌های مختلف در سازمان باشد. طبق نظر برخی محققان یادگیری سازمانی به‌عنوان کاتالیزور برای پیاده کردن فرهنگ یادگیری سازمانی عمل می‌کند و فرهنگ یادگیری به بهبود نظام‌دار یادگیری سازمانی خواهد انجامید. گروهی نیز به ارتباط مستقیم فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی اعتقاد دارند. شاین (2004) مشخصه‌های مهمی که در ایجاد فرهنگ یادگیری سازمان موثر است را شامل تعهد به یادگیری یادگرفتن، وجود مفروضات مثبت در مورد ماهیت انسان، جهت‌گیری نسبت به آینده و تعهد به تفکر نظام‌مند می‌داند (Liao, 2010).

با توجه به موارد فوق، به نظر می‌رسد فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده‌ی بسیار مهم در پیوند توانمندسازهای یادگیری به فرآیند یادگیری می‌باشد. به‌عبارت دیگر، یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از آن وجود داشته باشد. سازمان‌های دارای فرهنگ یادگیری سازمانی قوی، در خلق، کسب و انتقال دانش و همچنین اصلاح رفتار سازمانی جهت پاسخگویی به دانش و بینش‌های جدید موفق هستند. از این رو فرهنگ یادگیری سازمانی متوجه کسب، تفسیر و انتقال اطلاعات به دانش و مهم‌تر از همه، پیاده کردن تغییرات رفتاری و شناختی از ایده به عمل می‌باشد. در پژوهش‌های داخل نیز به ارتباط فرهنگ

سازمانی با متغیرهای سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی اشاره شده است (Jamalzade & et al, 2011).

### مدل یادگیری سازمانی هابر

مدل وی از جمله مدل‌های فرایندمحور در یادگیری سازمانی است که به تشریح فرآیند یادگیری در سازمان می‌پردازد و دارای چهار مرحله به شرح زیر است:

۱- کسب دانش: اشاره به مجموعه فعالیت‌ها و اقدامات سازمان در راستای کسب دانش از محیط داخلی و خارجی دارد که به روش‌های رسمی و غیررسمی حاصل می‌گردد. از جمله روش‌های رسمی کسب دانش، می‌توان به نظرسنجی از مشتریان، تحقیق و توسعه و تحلیل محصولات و تولیدات رقبا و از روش‌های غیررسمی می‌توان به مطالعه‌ی اخبار و روزنامه‌ها اشاره کرد. به‌طور کلی فرآیند کسب دانش در سازمان شامل زیر فرآیندهایی به شرح زیر است:

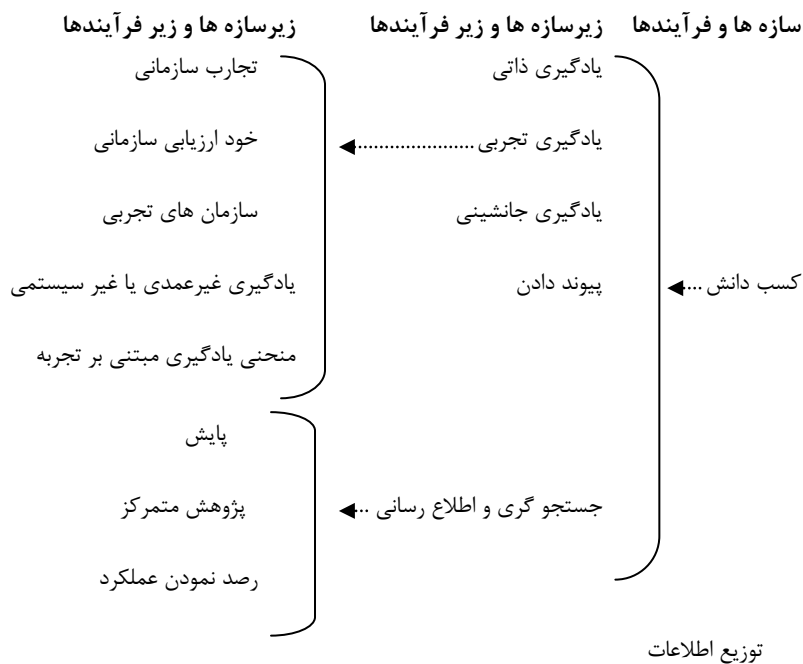
الف) یادگیری ذاتی ب) یادگیری تجربی ج) یادگیری جانشینی  
د) پیوند دادن ه) جستجوگری

۲- انتشار دانش: در بخش‌های مختلف سازمان ممکن است دانش‌هایی در زمینه‌های متفاوت کسب و یا تولید شده باشد؛ اما سایر واحدها از آن بی‌اطلاع باشند. به‌طوری‌که یک واحد در جستجوی اطلاعاتی است که در واحد دیگر موجود است. لذا فرآیند توزیع دانش، درصد پخش اطلاعات و دانش سازمانی در بین افراد و واحدهای مختلف سازمان به‌کمک روش‌های نوین فناوری اطلاعات است. ابزارهایی از جمله تلفن، اینترنت، فکس و ایمیل می‌توانند در توزیع این‌گونه اطلاعات بسیار کارساز باشند. البته وجود بانک اطلاعاتی که علاوه بر ذخیره‌سازی و توزیع اطلاعات گذشته بتواند وضعیت فعلی پروژه‌ها و فعالیت‌هایی که افراد با آن درگیر هستند را مشخص و به اطلاع دیگران برساند، بسیار موثر خواهد بود.

۳- تفسیر اطلاعات: همان‌طور که افراد دارای مدل‌های ذهنی یکسان و یکنواختی نیستند، واحدهای سازمانی نیز دارای مدل‌های ذهنی متفاوتی می‌باشند که برگرفته از تجارب گذشته‌شان می‌باشد. بنابراین زمانی که اطلاعات در بین واحدهای سازمانی و افراد توزیع می‌گردد، تفسیر متفاوتی از ماهیت و نتایج آن به‌عمل خواهد آمد. نکته مهم در این مرحله، این است که فهم و تفسیر مشترکی از دانش توزیع شده وجود داشته باشد. زیرسازهای تفسیر اطلاعات در مدل هابر شامل شکل‌دهی و نقشه‌شناختی، غنی‌سازی رسانه، ازدیاد اطلاعات و یادگیری‌زدایی است.

۴- حافظه‌ی سازمانی: یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها، عدم ثبت دانش در حافظه‌ی سازمانی است. حافظه‌ی سازمانی می‌تواند جنبه فیزیکی و یا نرم‌افزاری داشته باشد؛ اما آنچه مسلم است، این است که دانش سازمان باید در محلی ثبت، نگهداری و به افراد دیگر منتقل شود. بسیاری

از سازمان‌ها به‌علت عدم وجود چنین مخزنی، دچار فراموشی سازمانی و تکرار اشتباهات گذشته خویش می‌شوند. امروزه بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و پایگاه‌های داده‌ای می‌تواند پیشرفت بزرگی در این زمینه محسوب گردد. البته از نقش مهم فرهنگ سازمان به‌عنوان حافظه‌ی هوشمند سازمانی، نباید به‌سادگی گذشت. هابر دو زیرسازه با عناوین ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات و حافظه‌ی سازمانی مبتنی بر وب را مطرح می‌کند. در نگره‌ی زیر، سازه‌ها و زیرسازه‌های مدل یادگیری سازمانی هابر آمده است (March, 1991).



ویژگی‌های چهارگانه فرآیند یادگیری سازمانی که شامل کسب دانش، انتشار اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی می‌باشد، توسط محققان مختلف مورد توجه قرار گرفته که در جدول زیر بدان پرداخته شده است.

جدول شماره (۸) ویژگی‌های فرآیند یادگیری سازمانی

نویسنده	کسب دانش	انتشار اطلاعات	تفسیر اطلاعات	حافظه سازمانی
Argyris & Schon (1978)	*		*	*
Argyris & Schon (1996)	*			
Barnsley et. Al (1998)	*	*		*
Bechtold (2000)	*	*	*	*
Bedeian (1986)	*			
Bell & Scott-Kemmis (1990)	*			
Berg (1993)		*	*	
Bouwen & Fry (1991)	*			
Bowman & Hurry (1993)	*		*	*
Bowonder & Miyake (1994)	*	*	*	
Brown & Starkey (2000)		*	*	
Chaloisky (1996)	*			
Cross & Baird (2000)	*	*	*	*
Dibell et. al. (1996)	*	*	*	*
Dixon (1992)	*			
Dodgson (1993)			*	
Dowd (2000)				*
Dutton & Dukerich (1991)				*
Fiol & Lyles (1985)				*
Fisher & White (2000)	*	*	*	*
Friedlander (1983)			*	
Garvin (1993)	*	*	*	
Gioia & Thomas (1996)				*
Goldhar & Lei (1995)	*	*		*
Goodman & Darr (1998)		*		
Hedberg (1981)	*		*	*
Hedberg et al. (1976)			*	
Herbert (2000)			*	*
Hines & Goul (1998)	*	*		
Hobday (1990)	*			

Huber (1991)	*	*	*	*
Kiernan (1993)	*	*	*	*
Kuchinke (1995)				*
Levitt & March (1993)	*		*	*
Lukas et al. (1996)	*	*	*	
Lyies & Schowenk (1992)				*
Mahoney (1995)	*			
March (1991)			*	
Mcgill et al. (1992)				*
Müller (1996)	*		*	
Nicolini & Merznar (1995)		*	*	*
Nonaka (1991)	*	*		*
Poell et al. (2000)		*	*	
Sockmann (1991)			*	
Schein (1996)			*	*
Senge & Sterman (1993)			*	
Sinkula (1994)	*		*	*
Slater & Narver (1995)	*			
Spender (1989)	*			
Sproull (1981)				*
Stata (1989)				*
Templeton & Snyder (1999)	*	*	*	
Van de ven (1996)	*			
Ventriss & Luck (1988)	*		*	*
Waish & Ungson (1991)				*
Watkins & Marsick (1993)		*		*
Watkins & Marsick (1995)			*	*

منبع: تمپلتون، (۲۰۰۲)

### یادگیری سازمانی و مدیریت دانش

برای درک استراتژی‌های مدیریت دانش و چيستی مدیریت دانش، در ابتدا لازم است به صورت مقدماتی به تبیین تفاوت بین دو مفهوم اطلاعات خام و دانش پرداخته شود. اطلاعات خام که همان داده‌های پردازش شده هستند، در اختیار بسیاری از سازمان‌ها قرار دارد؛ اما تنها تعداد معدودی از سازمان‌ها قادرند این اطلاعات را به دانشی تبدیل نمایند که در تحقق اهداف سازمانی‌شان یاری‌رسان باشد. فرایندی که از طریق آن، سازمان‌ها قادر به اجرای موفقیت‌آمیز این امر می‌گردند، مدیریت دانش نام دارد که از طریق دو استراتژی محقق می‌شود. استراتژی اول بر نظام‌مند ساختن، کنترل کردن و اشتراک دانش موجود در سازمان تاکید دارد و استراتژی دوم به بهبود شرایط برای نوآوری و خلق دانش متمرکز است. چالش‌ها و مزیت‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی از این جهت به هم مرتبط هستند که توانایی سازمان جهت یادگیری از تجارب گذشته نیز می‌تواند همانند استراتژی‌های دانش به دو بخش تقسیم گردد. استراتژی‌های اول که به‌زعم آرگریس همان یادگیری تک حلقه‌ای می‌باشد، بر اصلاح و بازنگری فعالیت‌ها به‌منظور متناسب‌سازی آن با سیاست‌های سازمانی تاکید دارد و استراتژی‌های دوم که یادگیری دومرحله‌ای نامیده می‌شود، بر افزایش

ظرفیت سازمان جهت تفکر صحیح و عمل نوآورانه متمرکز است (McElroy, 2000). سازمان‌ها از طریق فرآیندهایی که طی آن دانش جدید خلق و یا دانش موجودشان اصلاح می‌شود، یاد می‌گیرند. از دیدگاه مبتنی بر دانش، اساس یادگیری دانش است. یک سازمان بدون داشتن دانش کافی و نوگرایی قابلیت‌های سازمانی نمی‌تواند با سایرین در محیط متغیر رقابت کند. در حال حاضر، دانش یا اطلاعات به‌عنوان عمده‌ترین منبع استراتژیک در سازمان بوده و مدیریت دانش به‌عنوان عامل حیاتی موفقیت سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت دانش از این حیث حائز اهمیت است که دانش یکی از مهم‌ترین ابزارهای رشد پایدار سودآوری است. سازمان‌ها در مواجهه با محیط متلاطم و آشفته به‌منظور حفظ و نگهداشت رقابت پذیری‌شان نیازمند یادگیری هستند. یادگیری سازمانی قابلیت مدیریت دانش است که به‌وسیله‌ی آن افراد اطلاعات و دانش را کسب و به‌کار می‌گیرند. از طرف دیگر، پیاده‌سازی مدیریت دانش به افزایش قابلیت یادگیری سازمانی منجر خواهد شد. مدیریت دانش به‌عنوان فرآیندی که از طریق آن شرکت‌ها دانش جمعی و نهادی‌شان را خلق و مورد استفاده قرار می‌دهند، مورد توجه است. این فرآیند دربرگیرنده‌ی یادگیری سازمانی و تولید و نشر دانش می‌باشد (Liao, 2010). در پژوهش‌های داخلی نیز به ارتباط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی، رابطه‌ی یادگیری سازمانی با فناوری اطلاعات و ارتباطات تاکید شده است. در ضمن بیشترین تاثیر یادگیری در سطح سازمانی و پس از آن یادگیری فردی و گروهی می‌باشد (Nazem & Motalebi, 2011).

### یادگیری سازمانی و نوآوری

شرایط محیط فعلی که دربرگیرنده‌ی عدم قطعیت، ریسک‌پذیری بالا و افزایش سطح انتظارات مشتریان است، سازمان‌ها را به سمت توسعه‌ی نوآوری به‌منظور حفظ و افزایش رقابت‌پذیری‌شان سوق داده است. به‌زعم صاحب‌نظران، تغییرات تکنولوژیکی و محیط باعث شده تا ثبات و پایداری سازمان‌ها به‌خطر بیافتد و مدیریت نوین با چالش‌های جدیدی مواجه گردد. سازمان‌ها به‌طورمستمر تحت فشارهای رقابتی محیط قرار گرفته و ملزم به نوآوری در تولیدات و خدمات‌شان هستند. ظرفیت نوآوری سازمان، یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار عملکرد سازمانی می‌باشد. نوآوری فرآیند تبدیل فرصت‌ها به فعالیت‌ها و اقدامات سازمانی است که مستلزم برقراری تعاملی پویا بین مشتریان و تامین‌کنندگان می‌باشد. نوآوری می‌تواند در محصول و خدمت، تکنولوژی جدید تولید، فرآیندها و رویه‌های جدید و یا استراتژی‌های نوین مدیریتی صورت گیرد (Liao, Fei, & Liu, 2008). در ادبیات نوآوری، بین نوآوری در تولید و خدمت، نوآوری بنیادین و تدریجی و نوآوری تکنیکی و سازمانی تفاوت وجود دارد. سازمان‌ها و افراد نوآور سریع‌تر، کارآمدتر، مفیدتر و هوشمندانه‌تر از سایرین عمل می‌کنند. سازمان‌ها با داشتن قابلیت نوآوری بیشتر، پاسخ‌های بهتری را از محیط

دریافت و آسان‌تر به شایستگی‌هایی دست پیدا خواهند کرد که منجر به بهبود عملکرد و تحکیم مزیت رقابتی پیدارشان گردد (Mansury & Love, 2008). کوک و سیلان (۲۰۰۷) معتقدند سازمان‌ها برای حفظ و نگهداشت نوآوری، لازم است به ۴ عامل کسب ایده، کیفیت و بهره‌برداری از آن و استراتژی تکنولوژی توجه ویژه‌ای داشته باشند (Koc & Ceylan, 2007). در تبدیل ایده‌های تکنولوژیکی به محصولات، خدمات و کسب و کار جدید تعامل و هم‌افزایی بین فرآیندهای سازمانی از جمله یادگیری سازمانی مورد نیاز است. یادگیری سازمانی در صورتی منجر به افزایش ظرفیت نوآوری سازمان می‌گردد که سازمان بتواند از منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌هایش بیاموزد (Guadamillas, Donate, & Sánchez de Pablo, 2008). نتایج تحقیقات هانگ و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که یادگیری سازمانی منجر به افزایش ظرفیت نوآوری سازمان و بهبود کیفیت آن می‌گردد (Hung, 2010).

### یادگیری سازمانی، کیفیت و رقابت پذیری

تعاریف متعددی از مفاهیم کیفیت و مدیریت کیفیت جامع وجود دارد. رحمان<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقد است مدیریت کیفیت جامع رویکردی مدیریتی در راستای بهبود عملکرد سازمانی است که دربرگیرنده ابعاد رفتاری و تکنولوژیکی به صورت همزمان می‌باشد. پراژگو و سوهال<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) از رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مشتری‌مداری، تکنولوژی اطلاعات، مدیریت افراد و مدیریت فرآیندها به عنوان ابعاد مدیریت کیفیت جامع نام می‌برد. آنچه که مشخص است، حمایت مدیریت ارشد، تعهد کارکنان، بهبود مستمر و مشتری‌مداری از ارکان محوری این مفهوم است (Prajogo and Sohal, 2003). به باور مارتینز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) مدیریت کیفیت جامع می‌تواند ابزار بالقوه مفیدی جهت توسعه یادگیری و افزایش مزیت رقابتی سازمان‌ها باشد. بازارهای به سرعت متغیر امروزی به توسعه نوآوری‌های تکنولوژیکی، چرخه‌ی کوتاه تولید محصولات و توان رقابت‌پذیری بیشتر نیاز دارند (Martinez-Costa & Jimenez-Jimenez, 2004). به زعم بونیتس، کروسان و هالند<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) قابلیت یادگیری سازمانی می‌تواند ظرفیت نوآوری و کیفیت سازمانی را تحریک و به حفظ مزیت رقابتی در محیط متلاطم بیانجامد (Bontis, Crossan, and Hulland, 2002). دمینگ (۱۹۸۶) نیز اعتقاد دارد یادگیری به ارتقاء کیفیت به عنوان یکی از اصول اساسی موفقیت در محیط‌های رقابتی ختم می‌شود. گرچه

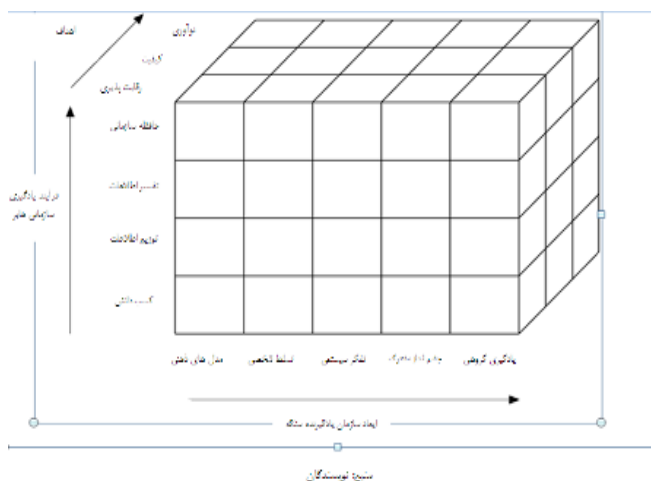
- 
- 1 . Rahman
  - 2 . Prajogo & Sohal
  - 3 . Martinez, Costa, Jimenez
  - 4 . Bontis, Crossan and Hulland



بارو<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) معتقد است یادگیری سازمانی پیامد اصلی مدیریت کیفیت جامع است؛ لکن در مورد روابط بین مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی مطالعات معدودی صورت گرفته است (Jimenez, 2008). یافته‌های مطالعه‌ی هانگ و همکاران (۲۰۱۰) تاثیر مثبت و معنادار مدیریت کیفیت جامع بر یادگیری سازمانی را مورد تایید قرار داد. جیمنز و همکاران (۲۰۰۸) نیز معتقدند سازمان‌های دارای سیستم مدیریت کیفیت گرایش بیشتری به یادگیری سریع‌تر از سایر سازمان‌ها دارند. به‌طور کلی سازمان‌هایی که موفق به اجرای صحیح نظام مدیریت کیفیت جامع شدند، به‌راحتی قادر به خلق فرهنگی جهت انتقال دانش و یادگیری سازمانی می‌باشند (Hung, 2010).

### ابعاد سازمان یادگیرنده

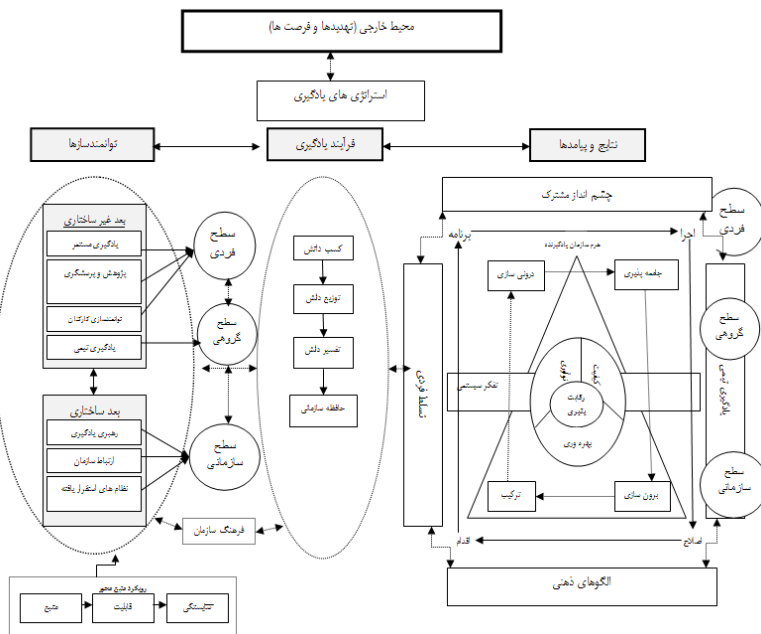
سنگه به‌عنوان بنیان‌گذار مفهوم سازمان یادگیرنده، ۵ بعد یا ویژگی تحت عناوین تسلط (قابلیت) شخصی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی را به‌عنوان ابعاد سازمان‌های یادگیرنده برمی‌شمرد. گرچه به‌زعم مارکوات ویژگی‌های ۵ گانه‌ی فوق تنها زیرمجموعه‌ی نظام یادگیری مدل وی را پوشش می‌دهد و برای استقرار سازمان یادگیرنده به عوامل دیگری نیز باید توجه کرد؛ اما در مطالعه‌ی حاضر، سیمای سازمان یادگیرنده در حضور ویژگی‌های سنگه خلاصه گردیده است. ابعاد سازمان یادگیرنده‌ی سنگه، فرآیند یادگیری سازمانی هابر با نوآوری، کیفیت و رقابت پذیری به‌عنوان اهداف سازمان یادگیرنده در قالب مکعب زیر آمده است.



### مدل یکپارچه سازمان یادگیرنده

همان‌طور که بیان شد، در مطالعه‌ی حاضر هفت سازه‌ای که توسط واتکینز و مارسیک به‌عنوان ابعاد یادگیری توصیف شدند، توانمندسازهای یادگیری هستند که در سطوح فردی، گروهی و سازمانی قرار گرفته و از طریق فرآیند یادگیری سازمانی هابر منتج به شکل‌گیری هرم سازمان یادگیرنده می‌گردند. در بخش نتایج، حضور ویژگی‌های سازمان یادگیرنده سنگه و استقرار فرآیند مدیریت دانش نوناکا دارای نقش محوری است. به عبارت دیگر، نتیجه‌ی توانمندسازها و فرآیند یادگیری سازمانی، ایجاد سازمانی با ویژگی‌های ۵ گانه‌ی سازمان یادگیرنده‌ی سنگه و وجود فرآیند مدیریت دانش است. هدف هر دوی این مفاهیم دستیابی به نوآوری سازمانی، بهبود کیفیت خدمات و محصولات، افزایش بهره‌وری و در نهایت بالابردن توان رقابت‌پذیری سازمان جهت ادامه حیات در محیط آشفته و پرتلاطم است. از طرف دیگر با توجه به نقش بسیار مهم فرآیند بهبود سازمانی در ارتقاء عملکرد سازمان، چرخه برنامه، اقدام، اصلاح و عمل بر همه این مفاهیم حاکم است. این امر بدان معنی است که در سازمان یادگیرنده، همه‌ی ارکان به‌صورت فرآیند مستمر در حال ارزیابی و اصلاح هستند و از این طریق ضمن جلوگیری از تکرار اشتباه نسبت به اصلاح و یادگیری از آن اقدام می‌گردد.

مدل مفهومی یکپارچه سنجش توانمندسازهای یادگیری، فرآیندهای یادگیری و نتایج (عملکرد) سازمانی در شکل زیر نشان داده شده است.



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مقاله، ارائه‌ی مدلی یکپارچه جهت سنجش همه جنبه‌های یادگیری در سازمان بود. این مهم از طریق بهره‌گیری از مدل‌های موجود در سه بخش توانمندسازهای یادگیری، فرآیند یادگیری و عملکرد سازمانی صورت گرفت. هریک از بخش‌های مذکور بر مبنای نظری پذیرفته شده‌ای استوار می‌باشد. مدل‌های مختلفی وجود دارد که تنها به توانمندسازهای یادگیری، فرآیند یادگیری یا روابط بین برخی از اشکال یادگیری با عملکرد توجه دارد. لکن مدل ارائه شده، نخستین مطالعه‌ای است که به‌طور شفاف توانمندسازهای یادگیری را به‌عنوان زیربنای سازمان یادگیرنده با رویکردی منبع محور مطرح نموده و با ترسیم ارتباطش با فرآیند یادگیری سازمانی آن را به عملکرد سازمانی در قالب هرم سازمان یادگیرنده پیوند داده است. بنابراین مدل حاضر کمک خواهد کرد تا به‌طور مشخص به توانمندسازهای یادگیری و ارتباط آنها با یکدیگر و همچنین فرآیند یادگیری سازمانی به‌عنوان پیونددهنده‌ی توانمندسازها با عملکرد سازمانی توجه گردد. باتوجه به جامعیت و یکپارچگی مدل، به‌نظر می‌رسد بتواند در مطالعه‌ی سازمان‌های یادگیرنده و افزایش درک روابط پیچیده آنها مورد استفاده قرار گیرد.

علی‌رغم در نظر گرفتن متغیرهای فوق، سوالات و بحث‌های بسیاری همچنان بدون پاسخ وجود دارد. به‌عنوان مثال چگونه می‌توان هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های کلان، مدیریتی و عملیاتی سازمان با استراتژی‌های یادگیری سازمانی برقرار نمود؟ چنانچه سازمان در بعد منابع انسانی از یک یا ترکیبی از استراتژی‌های پدران، ثانویه، متعهدانه و پیمانکارانه استفاده نماید، استراتژی یادگیری سازمانی چگونه تغییر جهت پیدا خواهد کرد؟ آیا دنبال نمودن استراتژی یادگیری از درون زمانی که نیازمند جذب کارکنانی متبحر هستیم، معقول و واقع‌بینانه است؟ از طرف دیگر زمانی که استراتژی منابع انسانی سازمان پدران است، آیا بهتر نیست با توسعه‌ی آموزش و یادگیری درون سازمانی برای انجام وظایف ساده و تکراری از کارکنان داخل سازمان استفاده نمود و استراتژی یادگیری سازمانی متناسب با آن را به‌کار بست؟ این موضوع در مورد سایر گونه‌های استراتژی رقابتی، تدافعی، محافظه‌کارانه و تهاجمی قابل تامل است. بنابراین طراحی الگوی هماهنگی استراتژی‌های سازمانی و استراتژی‌های یادگیری سازمانی از حوزه‌های پژوهشی نوینی است که نیازمند توجه بیشتری می‌باشد.

در درون مدل نیز اگرچه توانمندسازها به‌عنوان زیرساخت سازمان یادگیرنده مطرح گردیده است؛ اما بین برخی از مولفه‌های آن با سایر مولفه‌های ابعاد دیگر همپوشانی وجود دارد. به‌عنوان مثال یادگیری گروهی (تیمی) به‌صورت مشترک هم در بخش توانمندسازها و هم در بخش عملکرد لحاظ گردیده است. گرچه تقابل این دو با منطق ارزیابی مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا که

به توانمندسازها و نتایج به‌صورت برابر می‌نگرند، همخوانی دارد؛ اما در نظر گرفتن این مطلب مستلزم بازنگری در مورد سایر مولفه‌ها نیز می‌باشد.

نکته دیگری که نیازمند بحث و واکاوی می‌باشد، محصور نشدن در انواع سه‌گانه‌ی یادگیری فردی، گروهی و سازمانی است. علاوه بر موارد سه‌گانه‌ی مذکور، سطوح دیگری از یادگیری از جمله یادگیری اجتماعی بسیار موثر و مهم می‌نماید. بسیاری از یادگیری‌ها از طریق جامعه صورت می‌گیرد و بازخورد آن نیز به اجتماع برمی‌گردد. بنابراین اگرچه یادگیری اجتماعی ریشه در نظریات روانشناسی و تا حدودی جامعه‌شناسی دارد و برگرفته از نظریه‌ی پرداز معروف آلبرت بندورا است، اما به‌نظر می‌رسد در حال حاضر این نوع یادگیری در محیط رقابتی و چالش‌انگیز امروزی بیش از پیش مورد نیاز سازمان‌ها می‌باشد و لازم است در مدل مدنظر قرار گیرد.

با توجه به این که در طراحی مدل ارائه شده، ضمن مرور ابزارها و نظریات مطرح شده از رویکردها و اندیشه‌های نوین افراد صاحب‌نظر استفاده گردیده است، بنابراین مدل مذکور تا حدود زیادی دارای اعتبار علمی می‌باشد، لکن از آنجایی که تاکنون چنین مدلی ارائه نگردیده و کاربرد این مدل بدون در نظر گرفتن شرایط خاص هر سازمان، ممکن است نتایج موردنظر را برآورده نسازد؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد نسبت به بررسی درجه تناسب مدل با استفاده از نظرات خبرگان، صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران اجرایی به کمک فرآیند تحلیل عاملی و روش دلفی اقدام گردد. با نظر به مدل مذکور محورهای زیر به‌عنوان پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی ارائه می‌گردد:

الف- به‌منظور تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، در ابتدا لازم است در ماموریت‌ها و اهداف سازمان تغییراتی صورت گیرد. به‌طوری‌که یادگیری و دانش محوری به‌عنوان استراتژی و ماموریت اصلی سازمان تعریف گردد. آنچه که در حال حاضر در بهترین حالت بدان توجه می‌شود، در نظر گرفتن سرانه‌ی آموزشی محدود برای کارکنان و مدیران است که نتیجه‌ی خوش‌بینانه‌ی آن، تحقق اهداف آموزش سازمانی و نه یادگیری فردی و سازمانی خواهد بود. ضمن این که هزینه یادگیری باید به‌عنوان نوعی سرمایه‌گذاری و نه هزینه تلقی گردد.

ب- طراحی ساختارها و فرآیندهایی که به‌طور مستقیم از راهبردهای یادگیری و دانش حمایت نماید، از دیگر ملزومات سازمان یادگیرنده می‌باشد. ساختارهای سازمانی لازم است از حالت سلسله‌مراتبی و زنجیره فرماندهی به ساختارهای شبکه‌ای با ارتباطات چندگانه تغییر کنند. در چنین ساختارهایی، فرآیندهای منعطف و تسهیل‌کننده‌ی یادگیری به‌حمایت از یادگیری سازمانی خواهند شتافت.

ج- رهبر سازمان در نقش رهبری یادگیری می‌تواند در قرار دادن سازمان در موقعیت و بافت دانش و یادگیری تاثیر به‌سزایی داشته باشد. مادامی که سازمان در موقعیت یادگیری قرار نگیرد،

نیازی بدان احساس نخواهد کرد. بنابراین طراحی این گونه موقعیت‌ها و مواجه شدن با آن می‌تواند در حصول یادگیری سازمانی بسیار کارساز باشد.

د- باز اندیشی در مدل کسب و کار و توجه به محصولات دانش محور به‌جای تولیدات سخت افزاری از دیگر مواردی است که لازم است مورد توجه قرار گیرد. بنابراین، تقسیم‌بندی بازارها و مشتریان بر مبنای محصول و خدمات در چنین سازمان‌هایی امری شایسته نیست؛ بلکه آنچه مهم است میزان یادگیری این دو از یکدیگر است.

ه- توجه به مدیریت سرمایه انسانی: سازمان‌های یادگیرنده، افرادی را به کار می‌گیرند و کارراه‌های را برای‌شان تدوین می‌کنند که مبتنی بر دانش و یادگیری است و به وی در رقابت با دیگران و اجرای استراتژی سازمان کمک می‌کند. لذا به سرمایه اجتماعی به‌عنوان مشوق اصلی خلق، مبادله و کاربرد دانش و یادگیری توجه می‌شود. همچنین به خلاقیت، ریسک‌پذیری، آزمایش‌گری، ابتکارات و حتی شکست‌هایی که از آنها بتوان درس‌های مهمی آموخت، پاداش داده می‌شود.

و- ایجاد دفتر یا مرکزی تحت عنوان یادگیری سازمانی که با داشتن کارشناسانی مجرب وظیفه راهبری و هدایت در زمینه فرآیند یادگیری سازمانی را بر عهده داشته باشد، می‌تواند افق‌های نوینی را در زمینه‌ی طراحی ساختارهای سازمانی نوید دهد. چنین مراکزی می‌تواند از ترکیب متخصصان منابع انسانی، تحول اداری و فناوری اطلاعات تشکیل گردد.

ز- در مورد مفاهیم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی هنوز منازعات زیادی وجود دارد؛ لذا ابهام زدایی و ترسیم روابطشان در قالب مدل‌های شفاف‌تر همچنان مورد نیاز است.

ح- در نظر گرفتن سایر متغیرهای تاثیرگذار بر مدل از جمله ساختار، استراتژی، فناوری سازمانی و ... که در مدل لحاظ نگردیده است.

ط- گرچه سنجش تغییرات رفتار سازمانی درگذر زمان بسیار پیچیده و مشکل می‌باشد، اما توجه به این تغییرات به‌عنوان نتیجه یادگیری سازمانی می‌تواند رویکرد نوینی در این زمینه محسوب گردد.

ک- تبیین روابط نشان داده شده در مدل از طریق انجام پژوهش‌های تجربی.

ل- ساخت پرسشنامه‌هایی به‌منظور سنجش بخش‌های مختلف مدل.

م- توجه به سایر ابعاد یادگیری از جمله یادگیری هدفمند و غیرهدفمند، یادگیری از درون و بیرون سازمان و مواردی از این قبیل جهت اصلاح مدل پیشنهاد شده.

ن- آسیب‌شناسی سازمان‌ها به کمک مدل ارائه شده به‌منظور شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود در بخش‌های سه‌گانه.

- س- تدوین الگویی جهت تبیین ارتباط سازمان یادگیرنده با مفاهیم سازمان‌های یاددهنده و سازمان‌های فراموش‌کننده (یادگیری‌زدایی سازمانی).
- ع- ارائه و بسط مدل‌هایی جهت حفظ و پایداری یادگیری سازمانی (تبیین مفهوم سازمان یادگیرنده پایدار).

**Reference:**

- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993), Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*; 14, (1), pp. 33–46.
- Bennet A and Bennet D (2003), *The Partnership Between Organizational Learning and Knowledge Management Handbook on Knowledge Management*, Vol. 1, Springer, New York.
- Bauman G (2005), “Promoting Organizational Learning in Higher Education to Achieve Equity in Educational Outcome”, *New Directions for Higher Education*, Vol. 131, Fall, pp. 23-25.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469.
- C. Jyothibabu Ayesha Farooq Bibhuti Bhusan Pradhan An integrated scale for measuring an organizational learning system .*The Learning Organization* Vol. 17 No. 4, 2010 pp. 303-327
- Guadamillas, F., Donate, M. J., & Sanchez de Pablo, J. D. (2008). Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth: A case study. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 32–44.
- Johnson, C. David S. James W. (2011). An Empirical Model Of The Learning Organization. [www2.hull.ac.uk](http://www2.hull.ac.uk)
- Jashapara, A. (2003), “Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization”, *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 1, pp. 31-50.
- Jamali, D. and Sidani, Y. (2008), “Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context”, *The Learning Organization*, Vol. 15 No. 1, pp. 58-74.
- Jamali, D. (2005), “Changing management paradigms: implications for educational institutions”, *The Journal of Management Development*, Vol. 24 No. 2, pp. 104-15.
- Jennex M E and Olfman L (2003), *Organizational Memory, Handbook on Knowledge Management*, Vol. 1, Springer, New York.
- Jamalzade, M. Rahgozar, H. Alavi, F. (2011) " Investigation of Islamic Azad University as a learning organization from Faculty members' view points", *New Approach in Educational Administration*, Vol(5), 71-94.

- James G. March. (1991),: *Organizational Learning: Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue pp. 88-115.
- Jimenez,D.(2008).Are companies that implement TQM better learning organizations? An empirical study. *Total Quality Management*, 19(11), 1101–1115.
- Hernandez, M. and Watkins, K.E. (2003), “Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire”, *Human Resource Development International*, Vol. 6 No. 2, pp. 187-96.
- Hung,R.Y.Y.,etal.Impact of TQM and organizational learning oninnovation performance in the high-tech industry. *International BusinessReview* (2010), doi:10.1016/j.ibusrev.2010.07.001
- Karash, R. (2002), “Learning-org dialog on learning organizations”, available at: <http://world.std.com/> , lo/ (accessed 19 November 2003).
- Koc, T., & Ceylan, C. (2007). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27(3), 105–114.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organizational innovation. *Technovation*, 28(4), 183–195.
- Mansury, M. A., & Love, J. H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, 28(1–2), 52–62.
- Moilanen, R. (2005), “Diagnosing and measuring learning organization”, *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 1, pp. 71-89.
- Moilanen, R. (2001), “Diagnostic tools for learning organizations”, *The Learning Organization*, Vol. 8 No. 1, pp. 6-20.
- Marah F. Abu Khadra and Ibrahim A(2006) Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies. Rawabdeh Industrial Engineering Department, University of Jordan, Amman, Jordan *The Learning Organization*Vol. 13 No. 5, pp. 455-474
- Makadok, R. (2001), *Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*. *Strategic Management Journal*; 22, (5), pp. 387–401
- Miha Škerlavaj a, Ji Hoon Song b,1, Youngmin Lee c, (2010) Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South orean firms2 *Expert Systems with Applications* 37 6390–6403
- McElroy, Mark (2000) ‘Second-Generation KM: A White Paper’ *Knowledge Management* 4(3).



- MartinezCosta, M., & JimenezRahman, S. (2004). The future of TQM is past. Can TQM be resurrected? *Total Quality Management*, 15(4), 411-422.
- Nazem, F., Motalebi, A. (2011) " An structural model of intellectual capital based on organizational learning in Shahid Beheshti University", *New Approach in Educational Administration*, Vol(5), 29-50.
- Newbert, S. L. (2007) Empirical Research on the Resource Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146
- Pearn, M., Roderick, C. and Mulrooney, C. (1995), *Learning Organizations in Practice*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Pareek U (2004), *Understanding Organizational Behaviour*, Oxford University Press, New Delhi.
- Pedler, M., Boydell, T. and Burgoyne, J. (1989), "Towards the learning company", *Management Education and Development*, Vol. 20 No. 1, pp. 1-8.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industrial and Competitors*, New York: Free Press.
- Prajogo, D.I., & Sohal, A.S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918.
- Rastehmoghaddam, A. Abbaspour, A. (2011). An exploration of organizational learning theoretical development barriers: A critical approach. Under press in *Management And Development Quarterly*.
- Rastehmoghaddam, A. (2004). An Study of Learning Organization Characteristics In a Teaching Organization. No. 69, pp. 73-101
- Shu-Hsien Liao a, Wen-Jung Chang b,\*, Chi-Chuan An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Wub Expert Systems with Applications* 37 (2010) 3792-3798
- Scharmer C O (2002), "Presencing: Illuminating the Blind Spot of Leadership: Foundations for a Social Technology of Freedom", available at <http://www.genericonsulting.com/Publications/PresencingIntro.pdf>
- Savage, Charles (2000) 'The development of knowledge management and why it is important,' in *Knowledge Management for Development Organisations*, Report of the Knowledge Management Brighton

- Workshop 26–28 June 2000, University of Sussex. Canada: Bellanet International Secretariat. (available at [www.bellanet.org/km/km2](http://www.bellanet.org/km/km2))
- Tannenbaum, S. (1997), “Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies”, *Human Resource Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 437-52.
- Templeton , Lewis, Snyder: Development of a measure for the Learning Organizational Learning construct, *Journal of Management Information Systems*, Fall 2002, Vol.19, No.2, pp.175-218.