

سازمان های یادگیرنده در هزاره سوم

مریم حسن پور رودبارکی^۱، رمضان جهانیان^۲

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

چکیده

در جهان رقابتی امروز، سازمان هایی که می توانند به طور پیوسته با تغییرات محیطی سازگار شوند موفق خواهند بود. تغییرات محیطی دائماً سازمانها را دنبال بهترین راهها برای تطبیق با محیط اطرافشان و نیز دستیابی به سود رقابتی رهنمون می سازد. لذا، دنیای متغییر و رقابتی امروز، سازمان هارا مجبور ساخته تا برای کسب موفقیت و بقا، تغییرات شگرفی در خود ایجاد نمایند. در این راستا یادگیری عامل کلیدی، اصلی و مورد نیاز سازمانی است که می خواهد در دنیای جدید اقتصادی پابرجا بماند. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده از واژه هایی هستند که بیش از ۲۰ سال از طرح آنها توسط دانشمندان بزرگ عرصه مدیریت و پدر یادگیری سازمانی یعنی گریس آرجیس نمی گذرد. اما بسیار مورد توجه عمیق دانشمندان، مدیران، رهبران سازمان های و شرکتهای قرار گرفته است تا از این مسیر افراد و سازمان ها عادات جدید یادگیری را کسب نمایند و سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده مبدل سازند. زیرا تنها راه چاره سازمان های آینده برای هماهنگی با تغییر و تحولات، تبدیل شدن به یک نظام یادگیرنده است و در این مسیر موفق ترین سازمانها، سازمان های هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند؛ یعنی سازمانهایی که یادگیرنده اند. از این جهت، مفهوم سازمان یادگیرنده تا حد بسیار زیادی به واسطه افزایش پیچیدگی ها، عدم قطعیت و سرعت تغییر محیط سازمانی به مدیریت قرن بیست و یکم مربوط می گردد. بنابراین درک اینکه سازمان یادگیرنده چیست؟ ویژگی های آن کدامند؟ چگونه می توان به چنین سازمان هایی دست یافت؟ این سازمان ها چگونه طراحی و ایجاد می شوند؟ این سازمان ها چه تمایزی با سایر سازمان ها دارند؟ راهبردها و سیاست های سازمان های امروزی برای نیل به شرایط مطلوب از وضعیت کنونی - تحقق سازمان یادگیرنده - چیست؟ در این نوشتار مورد بررسی و اشاره قرار گرفته است.

واژه های کلیدی: سازمان، یادگیری، سازمان یادگیرنده، هزاره سوم، مدیریت.

۱- مقدمه

در نخستین دهه از هزار سوم، دانش به عنوان یک عامل راهبردی برای موفقیت فرد، سازمان و جامعه به شمار می رود و تنها منبعی است که ارزش آن در کاربرد آن است (جهانیان، ۱۳۸۹: ۹۳). هر سازمانی برای بقا و ماندگاری نیازمند به دانش و منابع یادگیری است (انواری رستمی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۵). از نقطه نظر فردی، یادگیری دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارت هاست. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری بر به دست آوردن سنت ها، دیدگاهها، استراتژی ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. در هر دو دیدگاه یادگیری با کشف، ابداع، تشخیص، خلاقیت و تولید دانش همراه است (سلاجقه، ۱۳۸۹: ۵۳). رویارویی با محیط پویا برخی از پژوهشگران را تا بدانجا برده است که به باور آنها، تنها راه چاره سازمان های آینده تبدیل خود به یک سیستم یادگیرنده دائمی است (زمردیان، ۱۳۷۷: ۲۱۸). زیرا، سازمان های امروزی با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن و پیچیدگی های ناشی از آن را ندارند و برای بقای خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را بدست آورند که یکی از مهمترین این ابزارها، نهادینه کردن فرهنگ یادگیری در سازمان و ایجاد "سازمان یادگیرنده" می باشد (نکوئی مقدم و همکاران، ۱۳۸۶: ۱). سازمان های مطلوب، سازمانهای یادگیرنده خواهند بود. این سازمان ها فرصت هایی را برای اعمال مسئولیت به وجود می آورند، از تجربه های می آموزند، ریسک می پذیرند و از نتایج حاصله و از درس های آموخته شده احساس رضایت می کنند (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸: ۶۱).

سازمان یادگیرنده^۱ سازمانی است که به توسعه یادگیری در سه سطح یادگیری می پردازد: یادگیری فردی، گروهی و سازمانی که یادگیری فردی و گروهی کلید اصلی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است (زارعی متین، ۱۳۸۰: ۶۱).

۲- پیشینه نظری تحقیق

۱-۲- اهمیت و ضرورت تحقیق در موضوع سازمان های یادگیرنده^۲:

در هزاره سوم، موفق ترین سازمان ها، سازمان های یادگیرنده نامیده می شوند (نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۶). این سازمانها در مقایسه با سایر سازمانها، توانایی بیشتری برای مقابله با تغییرات دارند و دارای شانس بیشتری برای ادامه حیات و توسعه در محیط های پرتلاطم هستند؛ زیرا سازمان های یادگیرنده دارای ساختار سازمانی مناسبی برای محیط های پر از تغییر و تحول هستند (مصباح بامیری، ۱۳۹۴: ۱۰۸). با توجه به قابلیت های یک سازمان یادگیرنده، نظیر پیش بینی و انطباق سریع تر با آثار محیطی، سرعت در توسعه محصول، حرفه ای شدن از طریق رقبا، سرعت در انتقال دانش، یادگیری اثر بخش از خطاها، تشویق بهبود مستمر و جذب بهترین کارکنان و تمرکز بر روی این قابلیت ها می تواند در راستای حل مشکلات سازمان بسیار مفید و لقمه شود (سرلک و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۷). لذا، هدف از ایجاد سازمان های یادگیرنده ایجاد فرصت برای کارکنان است تا بتوانند از این راه نیروهای بالقوه ی خود را به فعلیت درآورده و موجب ارتقاء عملکرد و بهره وری سازمان شوند (مصباح بامیری، ۱۳۹۴: ۱۰۸).

مطالعه دانش مدیریت نیز نشان می دهد که صاحب نظرانی که به بحث و بررسی نظریه های یادگیری سازمانی و سازمان های یادگیرنده پرداخته اند بر این باور هستند که در عصر نوین جهانی، عصر دانایی، مهمترین مسئولیت رهبران و مدیران این است که یک سازمان یادگیرنده خلق کنند (نجف بیگی و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۸). سازمان های یادگیرنده در مقایسه با سایر سازمان ها، توانایی بیشتری برای مقابله با تغییرات دارند و دارای شانس بیشتری برای ادامه حیات و توسعه خود در محیط های پرتلاطم هستند و نیز اینگونه سازمان ها دارای ساختار سازمانی مناسبی برای محیط های پر از تغییر و تحول می باشند (صالحی و

¹ Organization Learning

² Job Enrichment

همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۸). به عبارتی تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده در بلند مدت می تواند باعث حل بسیاری از مشکلات در سازمان های امروزی گردد (سرلک و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۷).

از این جهت، مجموعه هایی که بتوانند تغییرات مناسب را کشف کنند و فرا بگیرند و آن را در خود به وجود بیاورند، موفق و پیش رونده اند؛ زیرا هیچ روشی برای موفقیت پایدار سازمانی بدون یادگیری سازمانی وجود ندارد. این جهت، ایجاد سازمان یادگیرنده اولین و مهمترین اقدام استراتژیک برای دستیابی به کیفیت و تعالی سازمانی بالا در شرکتها، سازمانها و موسسات ایرانی است زیرا سازمانها بایستی برای کسب و حفظ مزیت رقابتی در شرایط نوین، بهتر و سریع تر از موفقیت و شکست های خود یاد بگیرند، چراکه آنها به تغییر مستمر خود برای تبدیل شدن با سازمان یادگیرنده نیاز خواهند داشت (ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۵). بنابر این یادگیری و یادگیرنده بودن در سازمانها ی عصر حاضر، ضرورتی اساسی بوده و به عنوان ابزاری در دسترس سازمان ها، جهت ایجاد مزیت رقابتی در بازارها و در دنیای کسب و کار تلقی می گردد (پاکدل و همکاران، ۱۳۸۷: ۴).

۲-۲- تاریخچه سازمان های یادگیرنده^۳:

با وجود اینکه عده ای از دانشمندان نظیر: ریچارد پتینگر به وجود داشتن تاریخچه ای مدون برای سازمان های یادگیرنده اعتقادی ندارند و ایجاد اینگونه نظریه ها را فقط حاصل تجربه های موفق گذشته و زیرکی مدیران و نه حاصل کرسی های نظریه پردازی های خاص می دانند، اما برخی تاریخچه ای طولانی برای سازمان های یادگیرنده قایل هستند و شروع تاکید رسمی بر یادگیری در جهت بالندگی سازمان و ایجاد مفهوم یادگیری سازمانی را از اواسط دهه ۱۹۴۰ می دانند (اسفیجانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۱). 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 و تمامی این دانش ها در رفتار و عملکردها متجلی می گردند (قهرمانی، ۱۳۸۳). در تعریفی دیگر علایم سازمان یادگیرنده آموختن در طول زمان، تغییر و تحول در عملکرد بر شمرده شده است (اسفیجانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۱).

* **پینتر سنگه (۱۹۹۰)** (مبدع واژه سازمان یادگیرنده) معتقد است که در آینده یا سازمان ها یادگیرنده هستند و یا به تدریج رو به نابودی و زوال پیش خواهند رفت. او سازمان یادگیرنده را سازمانی می داند که در آن افراد به طور مستمر قابلیت های خود را افزایش می دهند تا نتایجی را که واقعاً می خواهند ایجاد نمایند. جایی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش می یابد و افراد به صورت مداوم یاد می گیرند که به یکدیگر یاد بدهند (کاملی و همکاران، ۱۳۹۲ و سلیمانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۲). از دیدگاه وی سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بیشتر از رقبا خود آمادگی و قابلیت فراگیری داشته باشد و سریع تر یاد گیرد (نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۷).

* **پدلر^۴، بورگن و بویدل**: سازمان یادگیرنده، سازمانی است که یادگیری همگان را میسر ساخته و به طور مستمر خود را دچار تحول و دگرگونی (موثر) می سازد (به نقل از: انوری رستمی و همکاران، ۱۳۸۸: ۷).

پرن^۵: سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور دایم توانایی و ظرفیت (قدرت پذیرش) خود را توسعه دهد تا آینده خود را خلق کند (به نقل از: سلاجقه و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۴).

داجسون (۱۹۹۳): سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند (به نقل از: پور حسینی، ۱۳۸۶: ۵۳).

2 Organizational Commitment

^۴ - Pedlar

^۵ - Pearn

***دنتون:** سازمان یادگیرنده را سازمانی تعریف می کند که یادگیری همه ی اعضایش را تسهیل می کند و پیوسته خود را متحول می سازد (به نقل از قهرمانی، ۱۳۸۸: ۷۲).

***فایول و لایلز (۱۹۸۵):** نیز سازمان یادگیرنده را سازمانی می دانند که عملکرد هایش با آگاه شدن و درک بهتر، بهبود می یابد و اصلاح می شود (سلیمانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۲).

***کاراش:** سازمان یادگیرنده جایی است که افراد در تمام سطوح فردی و گروهی، پیوسته ظرفیت خود را برای تولید نتایج که واقعاً خواستار آن هستند، افزایش می دهند (به نقل از: اسلامیه و همکاران، ۱۳۸۷: ۷۴).

***گاروین^۶ (۱۹۹۳):** سازمان یادگیرنده عبارتست از: مهارت و توانایی سازمان در ایجاد، کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید (حاجی علی ایرانی، ۱۳۸۹). سازمان یادگیرنده عبارتست از: مهارت و توانایی سازمان در ایجاد، کسب و انتقال دانش، اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید. وی، لازمه سازمان یادگیرنده شدن را حل مسئله به صورت سیستماتیک، تجربه رویکردها و رهیافت های نوین، کسب تجربه از دستاوردهای دیگران، یادگیری از بهترین کارکردهای گذشته و نقل و انتقال سریع دانش در میان سازمان می داند. (به نقل از: کاملی و همکاران، ۱۳۹۲)

***گوردون:** سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور اساسی و مستمر توانایی تجدید نیرو و ادامه حیات را دارد (به نقل از: اسفیجانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۱).

***مارکوارت (۲۰۰۲):** در کتاب ارزنده خود تحت عنوان "ایجاد سازمان یادگیرنده" تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است: سازمانی را که بتواند به نحوی مطلوب اطلاعات را جمع آوری و مدیریت کند و آنها را به کار بندد، سازمان یادگیرنده تلقی می کند (اسفیجانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۱). مارکوارت این تعریف را با اشاره به سازمانی که قدرتمندانه و به صورت دسته جمعی یادگیری را اکتساب کرده و به طور مستمر افراد را برای جمع آوری، مدیریت و استفاده بهتر از دانش جهت موفقیت دچار تحول می سازد، بسط می دهد. (به نقل از: کاملی و همکاران، ۱۳۹۲)

***واتکینز و مارسیک^۷:** سازمانهای یادگیرنده را حضور کلی کارمندان در یک فرآیند اجرا شده جمعی می داند، به طور کلی وی معتقد است تغییر پاسخگو در مقابل ارزش ها و قوانین سهیم شده، به افراد شخصیت می دهد. (Service Canada Public Agency, 2007: 9).

هابر^۸ (۱۹۹۱): سازمان یادگیرنده را سازمانی می داند که در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردهایش متحول می شود (به نقل از: سلیمانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۲).

***الوانی (۱۳۷۸):** در توصیف سازمان یادگیرنده بیان کرده است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردش را متحول می سازد (به نقل از مصباح بابامیری و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۸).

***ترسلان:** به گفته سنگه، تعریفی مفهومی از سازمان یادگیرنده به عنوان یک محیط ارائه می دهد که "در آن افراد برای بوجود آمدن نتایجی که صادفانه به آن میل دارند، استعدادشان را به گونه ای مداوم توسعه می دهند؛ جایی که الگوهای جدید و توسعه یافته تفکر پرورش یافته است، جایی که آرمان های گروهی مجموعه ای آزاد است و جایی که افراد همیشه یاد می گیرند که چگونه به یکدیگر یاد بدهند (به نقل از: صالحی و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۰).

⁶ - Gavrın

⁷ - Watikns & Marsik

⁸ - Huber

* خورشیدی: نیز حرکت و پاسخ به محیط، زودتر از زمان مقرر را تعریفی از سازمان یادگیرنده می داند. (به نقل از: اسفیجانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۱). در این تعاریف می توان به این موضوع پی برد که همه آن ها به نوعی بر بهبود مداوم دانش و کارایی سازمان تاکید کرده اند.

۲-۳- تئوری (نظریه) سازمان یادگیرنده :

با شروع دهه ی ۹۰ میلادی به دلیل شرایط به سرعت متغیر محیطی اکثر سازمانها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده ای را برای تغییرات عمیق در ساختار خود آغاز کردند ، به طوری که از قالبهای غیر پویا ، خارج و به سمت سازمانهای یادگیرنده متحول شدند . ریچارت سی یرت و جیمز مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار داده و یادگیری را به عنوان پدیده ای سازمانی مطرح کردند (سرلک و همکاران ، ۱۳۹۱ : ۷۶). ریشه تئوری یادگیری سازمانی، پایه و اساسی برای طرح اولیه یک سازمان یادگیرنده می باشد. در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ ، مفهوم مدیریت کیفیت جامع نقش مهمی را در گسترش رویکردهای یادگیری سازمانی بازی کرد. برداشت یا تصور یک سازمان یادگیرنده، تلاش برای ایجاد محیط کاری مشارکت جویانه تر و انسانی تر در یک سازمان مدرن با یک فرهنگ ساختاری می باشد و این نوع سازمان نوآوری و انعطاف پذیری بیشتری را ایجاد می کند و نیاز به اجرای موفقیت آمیز در محیط کاری متغیر امروز را ضروری می داند (نکوئی مقدم ، ۱۳۸۶ : ۶۸).

رویکرد سازمان به عنوان یک نظام یادگیرنده در اوایل قرن بیستم مطرح شد. فردریک وینسلور تیلور معتقد است وقتی واقعیت های مدیریتی برای یک مدیر بیان شوند ، وی به راحتی می تواند آموخته های خود را به دیگران منتقل نموده و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش دهد(صالحی و همکاران ، ۱۳۹۱: ۹۰-۸۹). از نظر تاریخی ، قبل از سازمان یادگیرنده با وجود اینکه عده ای از دانشمندان نظیر ریچارد پتینگر به وجود داشتن تاریخچه ای مدون برای سازمان های یادگیرنده اعتقادی ندارند و ایجاد این نظریه را فقط حاصل تجربه های موفق گذشته و زیرکی مدیران و نه حاصل کرسیهای نظریه پردازی های خاص می دانند ، اما برخی تاریخچه ای طولانی برای سازمان های یادگیرنده قایل هستند و شروع تاکید رسمی بر یادگیری در جهت بالندگی سازمان و ایجاد مفهوم یادگیری سازمانی را از اواسط دهه ی ۱۹۴۰ می دانند (اسفیجانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۱). یعنی، ابتدا مفهوم یادگیری سازمانی توسعه داده شد و پژوهش های انجام شده پیرامون یادگیری سازمانی بود که زمینه های لازم برای شکل گیری نظریه سازمان یادگیرنده را به وجود آوردند(نجف بیگی و همکاران ، ۱۳۸۹: ۹۹). نظریه سازمان یادگیرنده ، از نظریه های نوین مدیریت است که به طور جدی در سال ۱۹۹۰ با تالیف مقاله ” کار جدید رهبر ، ساختن سازمان های یادگیرنده ” و انتشار کتاب ” پنجمین فرمان، هنر و مهارت سازمان یادگیرنده ” توسط دکتر پیتر سنگه از دانشگاه ام.آی. تی مطرح شد و نیز با چاپ کتاب مکمل آن در سال ۱۹۹۷ با عنوان ” رقص تغییر” توسعه یافت (سلیمانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۲ و اسفیجانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۲).

۳- تفاوت سازمان یادگیرنده با یادگیری سازمانی :

سازمان یادگیرنده و سازمانهای یادگیرنده، دو مفهوم متفاوت هستند. یادگیری سازمانی به فعالیت های خاصی (فرآیندهای خاص) درون یک سازمان اطلاق می شود در حالیکه سازمان یادگیرنده ، یک نوع خاص از سازمان است (گیلانینیا و همکاران، ۲۰۱۳). آنگ و جوزف (۱۹۹۶) مفهوم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را به صورت پردازش در مقابل ساختار عنوان می کنند. مک گیل هیچ تفاوتی را بین این دو قایل نیست. او یادگیری سازمانی را به عنوانی توانایی یک سازمان برای کسب آگاهی و درک حاصل از تجربه ای که در طی دوره ای از آزمایش ها، مشاهده ها، تجزیه و تحلیل ها به دست می آید و میزان تمایل به بررسی موفقیت ها و شکست ها می داند(مارکورات ، ۱۹۹۶ ؛ به نقل از: نکوئی مقدم، ۱۳۸۶: ۹۸). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند. ”یادگیری سازمانی” به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان و ”

سازمان یادگیرنده " به معنای یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی اشاره دارد (مصباح بابامیری، ۱۳۹۴: ۱۰۹). به این معنی که اولی به عنوان یک فراگرد و دومی یک ساختار است. اولی به فعالیت های خاصی در داخل سازمان اشاره می کند، در حالی که دومی نوعی خاص از سازمان است و باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است (سلاجقه و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۴).

تسانگ (۱۹۹۷): تفاوت این دو مفهوم را بدین صورت بیان می کند: یادگیری سازمانی مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند (به نقل از: اسلامی و همکاران، ۱۳۸۷: ۷۴).

مارکورات (۲۰۰۲): تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را اینگونه توضیح داده است: «در بحث سازمان یادگیرنده تمرکز بر (چیستی) است و سیستم ها، اصول و ویژگی هایی را به عنوان یک هویت جمعی یاد می گیرند و اقدام به تولید می کنند، مورد بررسی قرار می گیرد. در یادگیری سازمانی به (چگونگی وقوع یادگیری) به معنی مهارت ها و فرآیندهای ساخت و بهره گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا یک عنصر از سازمان یادگیرنده است.» (به نقل از: اسلامی و همکاران، ۱۳۸۷، ۷۴ و اسفیجانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۱).

یادگیری سازمانی، به فعالیت های درون سازمان، اطلاق می گردد و سازمان یادگیرنده، شکل یک سازمان است. سازمان فرآیند را اینگونه نشان می دهد که سازمانها تغییر می کنند و می توانند تغییر داده شوند، در حالیکه اصطلاح سازمان یادگیرنده، ارتقاء فعال و سازمان فعالیت های یادگیری را به طور ضمنی بیان می دارد (Farukh, 2015: 73).

۴- ویژگی های سازمان یادگیرنده:

سازمانهایی که خصایص و ویژگی های خاص یادگیری سازمانی را تأیید می کنند، سازمانهای یادگیرنده نامیده می شوند. اساساً، مفهوم سازمان یادگیرنده به عنوان استراتژیهای توسعه سازمانی آگاهانه برای دستیابی به رقابت و عملکرد عالی در یک محیط بسیار پویا مورد حمایت قرار گرفته است (Md.Som & others, 2010: 117). برخوردای از ویژگی های سازمان های یادگیرنده می تواند سازمان را از هر جهت در محیط متلاطم کنونی، بیمه و تضمین کند، زیرا سازمان در برابر تغییرات واکنش مطلوبی نشان خواهد داد (ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۲). سازمان های یادگیرنده، سازمان هایی هستند که در آنها خلق دانش، آگاهی های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست بلکه یک کار همگانی است و روشی است که همه اعضاء سازمان به آن عمل می کنند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و نوآور است. در این سازمان اعضاء به بحث های جمعی و کشف نظرات و افکار جدید تشویق می شوند و نوآوری را پرورش می دهند (احسانی قدس و همکاران، ۱۳۹۱: ۳).

ویژگیهای یک سازمان یادگیرنده عبارتند از:

الف) یک فرهنگ یادگیرنده: یعنی شرایط سازمانی که یادگیری را تغذیه می دهد. ارتباط بسیار قوی میان این ویژگیها مرتبط با نوع آوری وجود دارد یک فرهنگ یادگیرنده به آینده و جهت گیری خارجی تلویحاً اشاره می کند. این سازمانها، درک از محیط خود را توسعه می دهند و گروههای ارشد درباره آینده برای استفاده وسیع از تجربه نصیحت کنندگان و منابع خارجی زمان صرف کرده و فکر می کنند.

ب) تبادل آزاد و جریان اطلاعات: سیستمهایی هستند که برای تضمین حضور نظر کارشناسی در زمان نیاز در مکان هستند و این کار را از طریق شبکه فردی و عبور از مرزهای سازمانی برای توسعه دانش و تخصص انجام می دهند.

پ) ارزش گذاری یا افراد ارزش گذار: این عبارت تلویحاً به این مطلب اشاره می کند که ایده ها، توانایی های خلاقانه و خیالی از طریق استفاده و توسعه گوناگونی هایی که قدرت شناخته می شوند، برانگیخته می گردند.

ج) صراحت و اعتماد: افراد به توسعه ایده ها صحبت درباره آنها و چالش فعالیت ها تشویق می شوند.

د) یادگیری از طریق تجربه: این عبارت به این معناست که یادگرفتن از اشتباهات، قدرتمند تر از یادگیری از موفقیتهاست. شکست، تحمل می شود و درسهایی را می آموزد.

از نظر کرکا^۹ (۱۹۹۵) ویژگیهای مذکور، در برخی قالبها، در مفاهیم مشهورتر ظاهر می شوند: ۱- فرصتهای یادگیری پیوسته را فراهم می سازند. ۲- یادگیری را برای رسیدن به اهدافشان به کار می برند. ۳- عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی پیوند می دهد. ۴- پرسش و تبادل نظر را پرورش می دهد و آن را برای افراد برای سهیم شدن با صراحت و خطرپذیری ایمن می سازد. ۵- تنشهای خلاق را به عنوان منبع انرژی و تجدید دوباره (از نوساختن) می پذیرد. ۶- پیوسته از تماس / ارتباط با محیط آگاهی دارد (Nakpodia, 2009: 80).

۵- اهداف سازمان یادگیرنده:

سازمان یادگیرنده سازمانی است که از طریق اعضایش به صورت فردی و گروهی برای خلق سودهای رقابتی به نحوی مؤثر، کنترل تغییر ایجاد شده درونی و بیرونی یاد می گیرد. سازمان یادگیرنده برای دست یافتن به سودهای رقابتی کمک می کند. در چنین محیط تجاری پویا، تمامی صنعتها و تجربه های سازمانی تغییر می کنند و این تغییرات، رقبا، تأمین کنندگان مشتری ها و یا تکنولوژی را به حرکت در می آورد و برای مقابله با تغییر نیاز است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری افرادش را حمایت می کند و پیوسته خود را تغییر می دهد. سازمان یادگیرنده، سازمانها را برای حفظ و دستیابی به سودهای رقابتی در محیط تجاری توانمند می سازد (Farrukh, 2015: 73). تغییرات و دگرگونی های اجتماعی، سازمان را مستقیم و غیرمستقیم تحت تأثیر قرار داده و آنها را به درک و پذیرش تحولات مستمر ملزم کرده است. صاحبانظران و اندیشمندان این حوزه از دانش با پیشنهاد و معرفی سازمان یادگیرنده اهداف گوناگونی را برای توجه و روی آوری به سازمان های سنتی به این گونه سازمان ها مطرح کرده اند: (۱) افزایش قابلیت انعطاف پذیری در مقابل تغییرات محیطی (۲) ارتقای توانمندی رقابتی سازمان (۳) ایجاد محیط های کاری پویا و فعال (۴) افزایش بهره وری در سازمان (۵) پرورش کارکنان دانش آفرین (۶) تأکید بر افزایش دانش و یادگیری کلیه کارکنان (قهرمانی، ۱۳۸۸: ۷۶).

بنابر اظهارات سرات^{۱۰} (2009): سازمان یادگیرنده به افرادی نیاز دارد که در کار خود به لحاظ عقلی، کنجکاو هستند. افرادی که فعالانه تجربیات خود را نشان می دهند، افرادی که فرضیه های تغییر مبتنی بر تجربه را توسعه می دهند و همواره این تجربیات را در تمرین با همکارانشان آزمایش می کنند و افرادی که ابتکار عمل و درک خود را برای توسعه دانش به کار می برند. در بعدی دیگر، ولدی^{۱۱} سال (۲۰۰۹) اظهار داشت که سازمان یادگیرنده شدن و بهبود تغییر آموزش، می تواند از فاکتورهای مهم و ضروری برای پیشرفت یادگیری، مدیریت بهتر دانش، ایجاد توسعه و پیشرفتها در عملکرد افراد و سازمان و حفظ سود رقابتی در بازارهای نا آرام، باشد.

⁹ - kerka

¹⁰ - Serrat

¹¹ - Weldy

علاوه بر این، فیلسفان^{۱۲} و گوت شاک^{۱۳} (2010). اظهار داشته اند که چهار مرحله برای یک سازمان وجود دارد تا از سازمانی معمولی به سازمان یادگیرنده نقل مکان کند. این چهار مرحله عبارتند از: سازمان فعالیت^{۱۴}، سازمان مشکل^{۱۵} و سازمان یادگیرنده^{۱۶}. (Abd Rahman et al., 2013 : 56)

۶- اصول سازمان یادگیرنده از نظر سنگه:

پیتر سنگه^{۱۷} (۱۹۹۰)، سازمان یادگیرنده را به عنوان مکانی به قرار زیر تعریف می کند: جایی که افراد، پیوسته ظرفیتشان را برای خلق نتایج مطلوبشان گسترش می دهند جایی که الگوهای جدید و گسترده تفکر، پرورش داده می شود. مکانی که اشتیاق گروهی آزاد است و افراد به طور پیوسته یاد می گیرند که چگونه با همدیگر یاد بگیرند (Park, 2008 : 271). سنگه اجزای تشکیل دهنده سازمان یادگیرنده را شامل ۵ فرمان یا اصل: قابلیت های فردی، الگوهای (مدلهای) ذهنی، دورنمای مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی می داند. همچنین وی تفکر سیستمی (فرمان پنجم) را به عنوان چارچوب ادراکی در تحلیل مسادل و زیربنای یادگیری معرفی کرده است که به کمک آن می توان کل الگو را روشن تر دید. (اسفیجانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۲).

۱- قابلیت های فردی^{۱۸}: مهارت کشف کردن و نیز تعمیق مداوم بینش فردی. قانون پیوسته وضوح بخشیدن و افزایش دادن بینش های فردی کارکنان و تمرکز بر انرژی های آن را در برمی گیرد. این امر آگاهی ضعف و زمینه های رشد و همچنین فروتنی، عدالت و تمایل پایدار به پیگیری توسعه فردی را شامل می شود.

۲- الگوهای (مدلهای) ذهنی^{۱۹}: توانایی کشف تصاویر درونی از جهان بیرون به منظور بررسی و تحلیل آنها و ابراز آن تصاویر برای تاثیرگذاری بر دیگران. قانون وضوح بخشیدن عمیق به فرضیات/ تصاویر تثبیت شده که برا یادگیری جهانی و عملکردهای کارکنان تأثیر می گذارد. تغییر در سازمانها با عدم حضور تلاشهای سیستمی در دستیابی به این تصاویر داخلی به ندرت اتفاق می افتد و آنها را به سطح می رساند و به طور جدی برای تحقیق قرار می دهد.

۳- چشم انداز مشترک^{۲۰}: عمل کشف تصاویر مشترک از آینده که تعهد واقعی را در افراد تقویت می کند. قانون خلق یک تصویر سهیم شده در آینده که تعهد و ارتباط (پیوند) را پرورش می دهد در یک سازمان بینش سهیم شده، افراد را در یک همانندی مشترک و احساس سرنوشت (تقدیر) با احساس هدف و انسجام به تمام فعالیتهای پذیرفته شده پیوند می دهد.

¹² - Filstad

¹³ Gottschaik

¹⁴ -Activity Organization

¹⁵ -Problem Organization

¹⁶ - lerning Organization

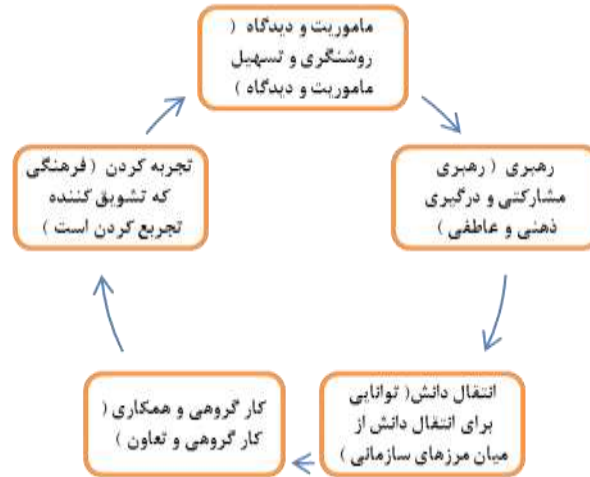
¹⁷ -Senge

¹⁸ - Personal Mastery

¹⁹ - Mental Models

²⁰ - Shad Vision

- ۴- یادگیری تیمی^{۲۱}: تاکید بر کار گروهی و حل مشکلات به صورت گروهی به عنوان عملیات اساسی به منظور توسعه ایده های نو است. نظم / قانون پدید آوردن هوش (IQ) گروهی یک گروه و بهره مندی از دانش و بینش گروهی برتر. این امر، تبادل نظر و الگوهای ازمیان برنده موضوع دفاعی که یادگیری گروهی را متزلزل می سازد را به طور ضمنی مطرح می کند
- ۵- تفکر سیستمی^{۲۲}: اصلی که اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل و آنها را به عنوان مجموعه ای واحد از تئوری و عمل مطرح می کند. یک چهارچوب بازشناختن الگوها و پیوندها اجتناب از ساده اندیشی بیش از حد پیروزی بر تفکر تک بعدی و مقابله با مباحث کل نگرانه و جامع. (Raffaella & Others , 2013 : 145)



شکل ۱. قطعات ساختار استراتژیک سازمان یادگیرنده (نژاد حاجی علی ایرانی، ۱۳۷۹: ۶۱ و ۶۲)

۷- عوامل موثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی:

بسیاری از محققین معتقدند یک سازمان یادگیرنده، ساختار ایده آلی برای دستیابی به تغییر رشد پیوسته می باشد (Park, 2008 : 271). سازمان یادگیرنده سازمانی است که ایده های جدید را به عملکرد بهبود یافته تغییر می دهد و افراد در آن پیوسته، ظرفیت خود را برای خلق نتایجی که حقیقتاً دلخواهشان باشد، گسترش می دهند. سازمان یادگیرنده مکانی است که آرزوهای جدید و وسیع آزاد هستند و افراد پیوسته در حال آموختن می باشند تا یکدیگر را به صورت کل ببینند. (Nakpodia, 2009 : ۷۹)

پایه ها و سنگ بناهای یک سازمان یادگیرنده عبارتند از: مأموریت و بینش روشن که مورد حمایت قرار گرفته است، رهبری مشترک و درگیری ذهنی همه افراد در تصمیم گیری مشارکتی، انتقال دانش در سرتاسر سازمان، یک تجربه فرهنگ سازمانی و ترویج کار گروهی و تیمی که بنیادهای حمایتی آن عبارتند از: طرح سازمانی که از یادگیری حمایت می کند و صلاحیت و توانایی کارکنان در بدست آوردن دانش و انجام امور (نکوئی مقدم، ۱۳۸۶ : ۸۰).

²¹ - Team Learning

²² - System Thinking

گو و ریچاردز^{۲۳} (۱۹۹۷)، پنج فاکتور استراتژی سازمان یادگیرنده را بیان کردند: ۱- وضوح و شفافیت مأموریت و بینش ۲- تعهد و قدرتمندسازی رهبری ۳- آزمایش و انگیزه ۴- تغییر موثر دانش ۵- حل مسأله گروهی. اعتقاد براین است که اساساً این به اصطلاح عناصر اصلی را هر سازمانی که می خواهد یک سازمان یادگیرنده شود می بایست کسب کند. (Hishamudin, 2010 : 118).

۸- روش های اجرایی سازمان یادگیرنده :

به عقیده پیتر سنگه (۱۹۹۰)، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، انسان ها برای یادگیری طراحی شده اند. به عبارتی سازمان یادگیرنده اتفاقی پدیدار نمی شود بلکه تلاش هایی هدفمند به ایجاد آنها منجر می شود الگوی زیر در برگیرنده راهبردهایی جهت خلق یک سازمان یادگیرنده است.

الف) ممیزی دانش درون سازمانی : اولین و مهم ترین قدم، ممیزی دانش درون سازمانی است تمرینی که در آن به طور نظام مند مهارت طرز تلقی و دانش افراد بررسی می شود.

ب) خلق فرهنگ یادگیرنده : از طریق ایجاد محیطی که هر فرد با مهارت های مورد نیاز برای انجام مشاغل خویش فراهم می سازد. یک سازمان قادر است تا فرهنگی یادگیرنده را تشویق کند. یک فرهنگ یادگیرنده هم چنین از طریق چند مهارته بودن، افقی را پیش روی ما می گشاید که توسط تخصص گرایی و تشویق حس کنجکاوی، ترویج می شود.

ج) به کارگیری آموخته ها: وقتی افراد دانش جدیدی از فرا می گیرند نخستین چیزی که به ذهن آنها می رسد این است که کجا و چگونه می توان از آن استفاده کرد و اگر نتوانند راهی جهت به کارگیری این دانش بیابند، بی تردید در سودمندی آن شک خواهند کرد (پور حسینی، ۱۳۸۶ : ۵۶).

د) پاداش دهی به کسانی که یاد می گیرند/یاد می دهند: پاداش ها، باور کارکنان به این را که اگر یاد بگیرند به منافی دست خواهند یافت تقویت می کند زیرا افراد به پاداش و حمایت نیاز دارند.

ه) تأکید بر آموزش بی پایان: آموزش، پایانی ندارد و سازمان های سرآمد و کارکنان آنها هرگز در هیچ مقطعی از یادگیری دست برنخواهند داشت. به منظور همگامی با تحولات سریع و رویارویی با چالش های جدید، سازمان ها تأکید دارند که افراد باید به طور مستمر دانش خود را ارتقاء دهند (کاظم پور، ۱۳۸۱ : ۱۰۸ و ۱۰۹).

۹- موانع ایجاد سازمان یادگیرنده :

امروزه بسیاری از سازمانها بواسطه تغییرات بنیادینی که از جهانی شدن، پیشرفت تکنولوژی، نیروی کار متنوع و حفظ دانش، تحت فشار هستند را در دست دارند. بهترین راه سازگاری این تغییرات تمرین سازمان یادگیرنده به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان است (Mohamed Razali, 2013 : 518). سازمانها و جوامع بشری نه تنها برای کسب سرآمدی بلکه برای بقا نیز باید متناسب با تغییرهای جهانی تغییر کنند. سازمانها و جوامعی که توان تغییر مناسب را نداشته باشند، نسبت به سایر مجموعه های مشابه خود ضعیف می شوند یا از بین می روند (ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۱ : ۲۴). به هر شکل یکی از مهمترین موضوعات مرتبط با تشکیل سازمان های یادگیرنده، شناخت موانع موجود و تلاش در جهت از میان برداشتن آنهاست. اهمیت این کار تا آنجاست که اگر از روی مسامحه و سهل انگاری با این مسئله برخورد شود، موقعیت سازمان را دستخوش آشفتگی و پریشانی ساخته و امیدها و انگیزه ها را تبدیل به یاس و ناامیدی می کند.

²³ - Goh & Richards

ادموندسون، گاروین و جینو سه دسته عوامل اصلی را به عنوان موانع ایجاد سازمان یادگیرنده معرفی کرده اند که به شرح ذیل می باشد:

- ۱- فرهنگ و محیط یادگیری^{۲۴}: این عامل خود برگیرنده سه عنصر اساسی زیر است:
 - ۱-۱- فضای یادگیری: حدی که کارکنان احساس می کنند قادر به پذیرش ریسکهای بین فردی می باشند.
 - ۱-۲- تفاوتهای ارزشی: حدی که کارکنان واقعاً پذیرای تفاوتهای موجود در بین خود و محیط کار هستند (تفاوت در عقیه تجربه و خصوصیات جمعیت شناختی).
 - ۱-۳- میزان پذیرش عقاید جدید: حدی که عقاید جدید یا منحصر به فرد مورد پذیرش واقع می شوند.
- ۲- فرآیندهای یادگیری^{۲۵}: این عامل نیز در برگیرنده پنج عنصر اساسی زیر می باشد:
 - ۲-۱- تحقیق تجربی: میزان حمایت سازمان از تجربیات موجود و استفاده از آنها.
 - ۲-۲- گردآوری اطلاعات: میزان رویه های منظم موجود در سازمان برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز از منابع مختلف.
 - ۲-۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات: میزان رویه های منظم موجود در سازمان برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و کاربردی ساختن آنها.
 - ۲-۴- آموزش و پرورش: حدی که سازمان از آموزش و پرورش رسمی حمایت و پشتیبانی به عمل می آورد و از طریق اطلاعات بدست آمده، این امر را محقق می سازد.
 - ۲-۵- انتقال اطلاعات: میزان رویه های منظم موجود در سازمان جهت تسهیم اطلاعات در بین کارکنان.

۳- رهبری برای یادگیری^{۲۶}: این عامل به میزان تأکید و حمایت رهبران سازمان از ارزشهای سازمانی و فرآیند یادگیری و ابلاغ آن به کارکنان اشاره دارد. رهبران سازمانی به عنوان طراحان، مباحثان و معلمانی عمل می کنند که مسئول ایجاد فضایی هستند که در آن کارکنان به طور مداوم رشد یافته و قابلیت‌های خود را توسعه می دهند. به جز موارد ذکر شده در بالا، مواردی از قبیل عوامل فرهنگی، وجود آرمانهای غلط در سازمان و در بین کارکنان، عوامل اقتصادی، عادات رفتاری نادرست در سازمان، مقاومت مدیران و سیاسی بودن محیط درون سازمان نیز وجود دارند که می توانند به عوامل بالقوه ایجاد کننده مانع برسر راه تشکیل سازمان یادگیرنده عمل نمایند (پاکدل، ۱۳۸۷: ۶-۷).

۱۰- مقایسه سازمان یادگیرنده با سازمان های غیر یادگیرنده:

سازمان ها می بایست برنامه ای موثر و خوب توسعه یافته، برای افزایش بالقوه خود داشته باشند. بنابر اظهارات پیتر سنگ نمی توان بین یادگیری و کار پراکندگی قرارداد. این دو می بایست به یکدیگر پیوند داشته باشند (Cannon, 2012:3).

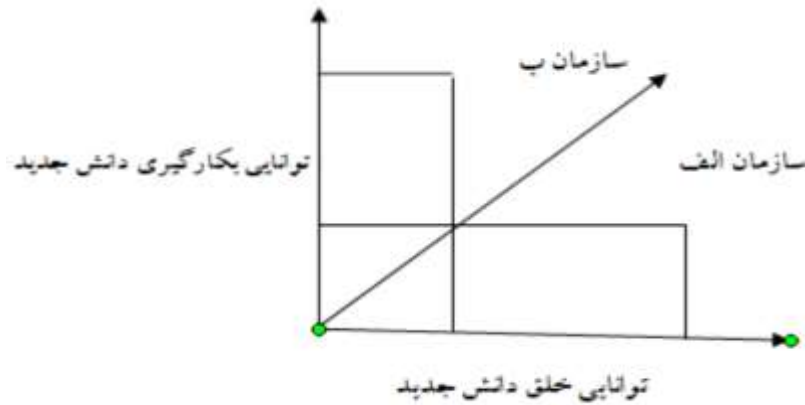
نکات مذکور در سازمان یادگیرنده بیان گر مهم ترین ویژگی های سازمان یادگیرنده از نظر شناختی می باشد. برای درک بهتر این مفهوم مقایسه ی آن با سایر سازمان ها می تواند مؤثر واقع شود. سازمان یادگیرنده براساس دو متغیر « توانایی خلق دانش و آگاهی جدید» و «میزان بکارگیری آن دانش در عمل» قابل بررسی بیش تر می باشد. توجه به هر دو متغیر نشان دهنده یک سازمان یادگیرنده می باشد. این دو متغیر در در نمودار زیر نشان داده شده است:

²⁴ -Learning Environmental and Culture

²⁵ - Learning Processes

²⁶ - Learning to Learning

همچنانکه ملاحظه می شود، سازمان الف برطبق دانش جدید تأکید می ورزد اما به کاربرد این دانش در عمل توجه لازم صورت نمی گیرد. سازمان ب، بکارگیری دانش محدود خود توجه می کند و کمتر به یادگیری سازمان و خلق دانش جدید توجه دارد. سازمان یادگیرنده به هر دو متغییر در حد بالا توجه می کند، در واقع برآیندی از علم و عمل است. (زارعی متین، ۱۳۸۰: ۶۴)



شکل ۲. مقایسه سازمان یادگیرنده با غیر یادگیرنده

۱۱- پیشینه تجربی (تحقیقات مرتبط انجام شده):

پژوهش های انجام شده در حوزه سازمان یادگیرنده شامل گستره موضوعی متنوعی است. برخی پژوهشگران به تعیین شاخص های سازمان یادگیرنده و مقایسه سازمانها با آنها علاقه مندند؛ به عبارتی، مبنای تئوریک سازمان یادگیرنده ملاکی برای ارزیابی ساختار، فرهنگ، فناوری و مدیریت فرآیندها قرار می گیرد که به شرح ذیل بیان می گردد:

* **علی خانی و همکاران (۱۳۹۲)**، پژوهشی با عنوان رابطه مولفه های سرمایه انسانی و مولفه های سازمان یادگیرنده در اعضای هیات علمی مجتمع بیمارستانی امام خمینی (ره) تهران در سال ۱۳۹۰ انجام دادند. نتایج نشان داد بین مولفه های سرمایه انسانی با مولفه های سازمان یادگیرنده ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد.

* **خدایی متین و همکاران (۱۳۹۱)**، پژوهشی با عنوان ویژگی های سازمان های یادگیرنده بر اساس مدل سنگه در بین اعضای هیات علمی دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد الاهی واحد مشهد انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد دانشکده پزشکی دانشگاه فوق از نظر ویژگی های سازمان یادگیرنده در سطح متوسطی قرار داشت و وضعیت این دانشگاه به عنوان سازمان یادگیرنده مطلوب نیست.

* **سلیمانی و همکاران (۱۳۸۹)**، پژوهشی با عنوان بررسی سازمان های ورزشی (مطالعه موردی در استان مازندران) براساس الگوی سازمان های یادگیرنده (مدل پیشنهادی پیتر سنگه) انجام دادند. نتایج نشان که مدیران باید زمینه های بروز خلاقیت، بسط اعتماد و اعتقاد اعضا به یکدیگر، درک یکسان از آرمان و هدف سازمانی مشترک، افزایش روحیه ریسک پذیری و .. را بدون از دست رفتن زمان فراهم نمایند تا یادگیری تیمی و سازمانی به جای یادگیری انفرادی در ادارات حاکم شود.

* **رضایی منش و همکاران (۱۳۸۸)**، پژوهشی با عنوان عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده با مدل مفهومی برگرفته از مبدع الگوی سازمان های یادگیرنده یعنی پیتر سنگه انجام دادند. نتایج نشان داد که عوامل ذکر شده در الگوی سنگه در بین کارشناسان و مدیران حوزه ستادی وزارت تعاون بر ایجاد سازمان یادگیرنده موثر است.

* فرخ (۲۰۱۵)، پژوهشی با عنوان سازمان یادگیرنده و رویکرد یکپارچه مزایای رقابتی با هدف انسجام بخشیدن به دیدگاههای محققین مختلف درباره سازمان یادگیرنده و مزیت رقابتی و ارائه توسعه مطرح شده سازمان یادگیرنده انجام دادند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سازمان یادگیرنده سازمانی است که از طریق اعضای خود به صورت فردی و گروهی یا می گیرد تا منافع رقابتی را با توسعه یک سیستم تسهیل کننده از طریق فرآیند توسعه خود (خود توسعه ای) و تشریح اطلاعات به وسیله قدرتمند ساختن کارکنان، ایجاد و خلق کند. همچنین این تحقیق فاکتورهای مهم برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده را به شرح ذیل مطرح کرد: نوع آوری، هبری تسهیل کننده، خود توسعه، قدرت بخشی و تشریح اطلاعات و همکاری گروهی.

* محامد رازعلی و همکاران (۲۰۱۳)، پژوهشی با عنوان بررسی عملکرد سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی در بین اعضای دانشگاه دولتی انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که رابطه ی مثبتی میان عملکرد سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی میان دانشگاهیان وجود دارد. تمام پیشینه های مورد بررسی، توجه به مهمترین سرمایه سازمانی، یعنی نیروی انسانی و اقدام برای یادگیری مستمر و اشاعه دانش و فرهنگ پرسشگری، توانمند نمودن افراد و گروهها با تاکید بر ایجاد ساختارهای پویا، تغییر رفتار مدیران / رهبران و ارتباط با محیطهای دورن و بیرون از سازمان، یادگیری سازمانی در راستای نیل به سازمانی یادگیرنده مطرح بوده است.

* در پژوهشی با عنوان خلق سازمان یادگیرنده در آموزش عالی عنوان شده است که اگر مدیران از عواملی مانند ترویج یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی و عوامل محیطی پیرامون خود (فرهنگ، سیاست، اقتصاد، فناوری و مناطق جغرافیایی) استفاده نمایند، در ارتقای یادگیری سازمانی موثر خواهد بود. (بوئی و باراج (۲۰۱۰)؛ به نقل از صالحی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱۰).

* نتایج پژوهش خلیلی جعفرآباد (۲۰۱۰)، در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران نشان داد که هیچ یک از زیر سازمان های سازمان یادگیرنده در مقایسه با میانگین فرضی دارای وضعیت مطلوبی نبوده اند (به نقل از: کاملی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳). عطا فر و بهرامی (۲۰۰۷)، در پژوهشی، میزان استفاده از سازمان یادگیرنده را در پنج مولفه در دانشگاه های دولتی و آزاد شهرکرد با هم مقایسه کردند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که میزان استفاده از "قابلیت های فردی" در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی در سطح متوسط قرار داشت. میزان استفاده از "الگوهای ذهنی" در هر دو دانشگاه آزاد و دولتی کمتر از سطح متوسط و میزان استفاده از "آرمان مشترک"، "یادگیری تیمی" و "تفکر سیستمی" در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی کمتر از سطح متوسط برآورد شد (به نقل از سرلک و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۸).

* در پژوهشی که در آموزش و پرورش کشور ترکیه انجام پذیرفته است، به ویژگی های اساسی سازمان یادگیرنده اشاره می شود که این ویژگی ها شامل موارد زیر می گردد: آموزش مداوم کارکنان و به اشتراک گذاشتن دانش، تفکر نقادانه، انعطاف پذیری و تشویق برای به وجود آوردن نوآوری، کمک به کارکنان در ایجاد محیط مناسب و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان (آقا اوغلو (۲۰۰۶)؛ به نقل از صالحی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱۰).

* دمیر و همکاران در "پیاده سازی ساختار سازمانی یادگیرنده برای شرکتهای GIS" در ترکیه به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی چهار مشخصه بارز دارد که شامل بدست آوردن و کسب اطلاعات، انتقال اطلاعات، تفسیر و بیان اطلاعات و در نهایت حافظه سازمانی می باشد. در صورت تبدیل شدن این سازمان ها به سازمان های یادگیرنده: ۱- این سازمانها منابع داخلی و خارجی اطلاعات را به سهولت می بایند. ۲- کارگروهی تقویت می شود. ۳- یادگیری کارکنان تسهیل می شود ۴- مشارکت و آزمایش گری (تجربه اندوزی) تقویت می شود. ۵- سلسله مراتب حذف می شود (به نقل از ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۰ و ۳۱).

۱۲- بحث و نتیجه گیری :

برای ایجاد سازمان های یادگیرنده ، نیاز اساسی برای ایجاد تغییر و دگرگونی بنیادی در سازمان داریم که از آن جمله تعهد و ادراک صحیح افراد سازمان یادگیرنده می باشد . افراد بایستی درک نمایند که هدف از یادگیری، حفظ و بقاء و افزایش قدرت رقابتی و پاسخگوئی سازمان می باشد. زیرا یادگیری سازمانی عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد. یادگیری به خاطر نفس یادگیری نیست بلکه برای موفقیت و توسعه سازمان است . در صورت عدم یادگیری ، سازمان هزینه هایی در کاهش درآمد افراد را به دلیل عدم نوآوری متحمل خواهد شد . اما در صورت یادگیری و تعهد مستمر به آن ، سود سازمان افزایش یافته و افراد به جای نیروی کار تبدیل به سرمایه های سازمان می شوند ؛ زیرا ، سازمان یادگیرنده برآیندی از علم و عمل است . در سازمان یادگیرنده ، جایی برای عمل بی علم و علم بی عمل نیست . هنر و روش سازمان یادگیرنده می کوشد تا درباره تغییراتی بحث کند که می بایست در مدیران رخ دهد تا بتوانند خود را با شرایط و تحولات سرسام آور وفق بدهند . در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسئله هستند و سازمان بدین وسیله می تواند تجربه های جدیدی بیاموزد و امور را بهبود بخشد و بر توانایی خود بیفزاید.

به زودی در آینده ای نه چندان دور ، هیچ سازمانی را نخواهیم یافت که بدون آموختن و یادگیری بتواند لحظه ای دوام داشته باشد. آینده متعلق به سازمان هایی است که بتوانند بیاموزند و از تمامی شیوه های یادگیری به بهترین وجه بهره گیرند. زیرا دنیا در حال تغییر و تحولی شتابان است و هیچ نیرویی قادر نیست مانع این تغییر و تحول گردد ؛ لذا ، تنها راه بقا متحول شدن و دگرگونی در جهت مطلوب است تا سازمانها بیاموزند و در راه آموختن از هر شیوه و ابزاری که می تواند به آنها یاری دهد ، بهره گیرند . این نکته را نباید هیچگاه از خاطر برد که تنها راه بقا و کامیابی آموختن و آموختن چگونه آموختن است . لذا ، سازمان یادگیرنده ، " یادگیری " را نه یک تفنن ، بلکه یک ضرورت و نه یک شرط موفقیت ، بلکه یک نیاز بقاء می داند در چنین سازمانی یادگیری دغدغه همگانی و همیشگی است و شعار آن " تواضع در یادگیری و سخاوت در آموزش " می باشد .

۱۳- پیشنهادهایی برای تحقق سازمان یادگیرنده :

- ۱- ترمیم فرهنگ سازمانی بر مبنای این اصل که " آموزش " جزء لاینفک سازمان باشد؛ آموزشی که در قلب آن " یادگیری " با چهار شرط : یادگیری برای دانستن ، یادگیری برای شدن ، یادگیری برای بکار گرفتن و یادگیری برای شدن حاصل شود.
- ۲- تقویت سازمان های عصر حاضر از طریق تجهیز و بکارگیری سیستم ها و تکنولوژی های نوین اطلاعاتی با رویکرد ارتقاء مستمر عملکرد موثر کارکنان .
- ۳- نیازسنجی مستمر در حوزه فعالیت های اجرایی سازمان بر مبنای تغییرات حاصله در محیط پیرامون برای تامین محتوای آموزشی اثرگذار بر جریان فعالیت ها و اقدامات کارکنان .
- ۴- تقویت و توسعه یادگیری تیمی در قالب توزیع و اشتراک اطلاعات حاصل از یادگیری های فردی و گروهی.
- ۵- طراحی و تدوین برنامه های راهبردی با موضوع: " یادگیری مستمر ، مبنای تحقق سازمان یادگیرنده " ، برای بروز رسانی تخصص های سازمانی .
- ۶- بسترسازی برای شکل گیری دید و ذهنیت فلسفی مدیران نسبت به یادگیری مستمر کارکنان و تسهیل شرایط دسترسی به این مهم و نیز ایجاد زمینه های برانگیختگی فکری کارکنان در کسب تخصص های مرتبط با حوزه شغلی در یک یا چند رشته علمی .

۱۴- پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی :

- ۱- بررسی هریک از مولفه های تاثیر گذار بر ایجاد سازمان های یادگیرنده .
- ۲- بررسی نقش محیط جغرافیایی محل استقرار و فعالیت نهادها در ایجاد سازمانهای یادگیرنده .
- ۳- نقش آموزش های آکادمیک در توسعه و تشکیل سازمان ها یادگیرنده .
- ۴- شناخت شناسی تشکیل سازمان های یادگیرنده با رویکرد نظریات حوزه یادگیری و دانش سازمانی .
- ۵- طراحی مدل استقرار سازمان یادگیرنده در سازمان ها و نهادهای دولتی و خصوصی بر مبنای بومی سازی الگوهای موفق دنیا.

منابع :

۱. احسانی قدس ، حمید و سیدعباس زاده ، میرمحمد. (۱۳۹۱). رابطه ی مولفه های سازمان یادگیرنده با خلاقیت و نوآوری دبیران دبیرستان ها و مراکز پیش دانشگاهی، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی ، سال سوم، شماره ۴، زمستان، پیاپی .
۲. اسفیجانی ،اعظم ؛ بختیارنصرآبادی،حسینعلی و بختیارنصرآبادی ، محمد. (۱۳۹۱) . بررسی ویژگیهای سازمان یادگیرنده با تمرکز بر زیر نظامهای مدیریت دانش و فناوری ، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی ، شماره ۶۶، صفحات ۹۹-۱۱۹ .
۳. اسلامیة ، فاطمه و شریفی ، اصغر . (۱۳۸۷) . سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی ، مدیران ، مهر و آبان .
۴. انواری رستمی ، علی اصغر و شهبانی ، بهنام . (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده : تحلیلی بر نقش مستند سازی و تجربه ، نشریه : مدیریت فناوری اطلاعات ، دوره ۱، شماره ۲، بهار و تابستان .
۵. ایران زاده ، سلیمان و امینی ، موسی (۱۳۹۱) : ارزیابی الگوی سازمان یادگیرنده برای شرکت توزیع برق آذربایجان غربی ، فراسوی مدیریت ، سال ششم ، شماره ۲۱ ، تابستان ، صفحات ۴۶-۲۳ .
۶. پاکدل ، سعید ؛ ملکیان ، ناصر و غفوری ، داود . (۱۳۸۷) . سازمان یادگیرنده : بستر نوین حرکت سازمان های امروزی ، کنترولر ، سال چهل و دوم ، دوره دوم ، شماره ۲۲، پاییز و زمستان .
۷. پور حسینی، سیدجواد .(۱۳۸۶).سازمان های یادگیرنده ضرورت کسب و کاردنیای امروز،مجله مدیریت،خرداد و تیر،شماره ۱۲۱ و ۱۲۲ .
۸. جهاننیده ، مهرداد .(۱۳۸۱).خلق سازمان های یادگیرنده ، تدبیر ، شماره ۱۲۵ ، شهریورماه .
۹. جهانیان،رمضان .(۱۳۸۹).تئوری های نوین سازمان و مدیریت (جلد اول) ، ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی ، سازمان سما، معاونت آموزشی و پژوهشی ، انتشارات پیام سما.
۱۰. ریچاردبک هارد و وندی پریچارد. (۱۳۷۸). مدیریت تحول ونوع آوری، ترجمه ایران نژاد پاریزی، تهران، انتشارات مدیران.
۱۱. زارعی متین ،حسن. (۱۳۸۰) . دوازده ویژگی سازمان های یادگیرنده ، مجله مجتمعا آموزش عالی قم ، سال سوم،شماره دهم ، پاییز.

۱۲. زمردیان، اصغر. (۱۳۸۳). مدیریت تحول (استراتژی‌ها، کاربرد ها و الگوهای نوین)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
۱۳. سرلک، محمدعلی؛ قربانی، علی و شورابی، بهروز. (۱۳۹۱). سنجش قابلیت تبدیل موسسات دانشگاهی به سازمان های یادگیرنده، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، سال اول، شماره ۱، پاییز.
۱۴. سلاجقه، سنجر و ناظری، مژگان ناظری. (۱۳۸۹). سازمان های یادگیرنده تفکری نو در عصر مدیریت، عصر مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، خردادماه.
۱۵. سلیمانی، بهاره؛ تجاری، فرشاد و شجاعی، وحید. (۱۳۸۹). بررسی سازمان های ورزشی براساس الگوی سازمان های یادگیرنده: مطالعه موردی در استان مازندران، پژوهش نامه علوم ورزشی و رفتار حرکتی، سال ششم، شماره یازدهم، بهار و تابستان.
۱۶. صالحی، مسلم؛ قلتاش، عباس و جباری ظهیرآبادی، علی. (۱۳۸۹). ارتباط بین سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در آموزش و پرورش، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۱، پاییز، پیاپی ۱۱.
۱۷. قهرمانی، محمد. (۱۳۸۸). مدیریت آموزش سازمانی، مرکز چاپ و انتشاراتن دانشگاه شهید بهشتی.
۱۸. قهرمانی، محمد. (۱۳۸۳). سازمان یادگیرنده؛ ثمره بی مانند قرن مدیریت، ماهنامه دانش سازمانی، شماره نخست، تهران، آروین چاپ.
۱۹. کاملی، محمدجواد؛ امیری، نجات و نوری، احمد. (۱۳۹۲). سنجش تطابق پلیس اطلاعات و امنیت عمومی ناجا با ویژگی های سازمان یادگیرنده، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش های اطلاعاتی و جنایی، شماره ۲، دوره ۸، زمستان.
۲۰. مصباح بابامیری، زهره و کهندل، مهدی. (۱۳۹۴). ارتباط سازمان یادگیرنده و اثربخشی در کارشناسان تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش تهران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۸، فروردین و اردیبهشت، صفحات ۱۲۰-۱۰۷.
۲۱. نجف بیگی، رضا. (۱۳۸۹). ارائه ی الگوی سازمان یادگیرنده برای شرکت های تولیدی (مطالعه موردی: شرکت تراکتورسازی ایران) مجله: پژوهش های مدیریت، شماره ۸۵، تابستان.
۲۲. نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد. (۱۳۷۹). به سوی سازمان های یادگیرنده، تدبیر، شماره ۱۰۹، دی ماه.
۲۳. نژاد ایرانی، فرهاد؛ سیدعباس زاده، میرمحمدو اصغری، آرش. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت ویژگی های سازمان های یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی، فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۵، زمستان، صفحات ۱۴۲-۱۱۵.
۲۴. نکوئی مقدم، محمود و بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۸۶). سازمان های یادگیرنده، نشر: پارسا.

25. Abd Rahman, Ahmad & others.(2013). Learning Organization and Organizational Commitment in Primary School , DOI: 10.7763/IPEDR. 2013. V60. 12.
26. Canada Public Service Agency.(2007).A Primer on the Learning Organization ,Prepared for The Public Service Learning Policy Directorate ,February , A Primer on the Learning Organization February .
27. Cannon,Dr.Mark.(2012).Learning Organization Characteristics Assessment,Vanderbilt niversity LPO 3366 Learning Organizations and Vanderbilt LPO 3450 Student Team, April 6.
28. Di Schiena, Raffaella& others.(2013). Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study, Adm.Sci,3,143-165;doi:10.3390/admsci3030143,ISSN2076-3387, www.mdpi.com/journal/admsci Article
29. Farrukh, Muhammad.(2015).Learning Organization and Competitive Advantage – An Intergranted Approach, Published by: Asian Economic and Social Society ISSN (P): 2309-8295, ISSN (E): 2225-4226 Volume 5(4)2015, www.aessweb.com 73, Journal of

Asian Business Strategy journal homepage: <http://aessweb.com/journal-detail.php?id=5006>.

30. Gilaninia Shahram & others.(2013). Overview on The Importance of Organizational Learning and Learning Organization , Journal of Research and Development Vol. 1, No.2, 2013.
31. Md.Som,Hishamudin;SaludinMohamadNasir;ShukriShuib;FaisalKeling,Mohamad;Aji s,Mohd Naeim & Yeow Theng Nam.(2010).Learning Organization elements as determinats of organizational performance of non-profit organizations (NPOs) in Singapore,International NGO Journal Vol5(5),pp.77-128.
32. Nakpodia,E.D,The Concept of the University as Learning Organization: iths funcq, techniques,Tea and Possible ways of making it effective,FULL Lengh Reseach Paper, Journalof public administration and policy researchVol.1(5) pp.079-083,September, Available online <http://www.academicjournals.org/jpapr>.
33. Park,Joo Ho.(2008). Validation of Senge s Learning Organization Model With Teachers of Validation High Schools at the Seoul Megalopolis,Asia Pacific Education Review ,Vol.9,No.3,270-284.
34. Razali, Murni Zarina Mohamed & others .(2013). Learning Organization Practices and Job Satisfaction among Academicians at Public University , International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 3, No. 6, November, DOI: 10.7763/IJSSH.2013.V3.295.