

طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمانها: شرکتهای قطعه‌سازی خودرو

وجه الله قربانی زاده^۱، اصغر مشبکی^{۲*}

۱- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ایران

۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ایران

پذیرش: ۸۴/۱۰/۱۷

دریافت: ۸۴/۱/۲۹

چکیده

ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای سازمانها در قرن بیست و یکم، مستلزم شناخت تغییرات تأثیرگذار بر سازمان، چابکی و انعطاف در مواجهه با تغییرات و افزایش قابلیتها در ارتباط با تقاضاهای متنوع مشتریان است و تنها سازمانهای یادگیرنده اینگونه‌اند.

سازمانها به منظور یادگیرنده شدن، فرایند چهار مرحله‌ای شناسایی و خلق اطلاعات، تعبیر و تفسیر و تبادل اطلاعات، کاربرد عملی اطلاعات/ تولید دانش و نهادینه‌کردن دانش را به کار می‌گیرند و اجرای چنین فرایندی نیازمند بستر مناسب سازمانی است. سازمانهایی که ویژگیهای خاصی را در رهبری، نیروی انسانی، طرح سازمانی، فرهنگ و مأموریت و استراتژی خود ایجاد می‌کنند، زمینه را برای یادگیرنده شدن فراهم می‌سازند.

نوآوری تحقیق در این است که سطوح یادگیرندگی سازمانها را براساس دو سنگ بنای فرایند یادگیری و ویژگی سازمانهای یادگیرنده تعیین می‌کند و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شرکتهای قطعه‌سازی خودرو از نظر سطح یادگیرنده‌بودن با یکدیگر متفاوتند و می‌توان آنها را با توجه به میزان

تأکید و استفاده آنها از داده، اطلاعات و دانش بترتیب به سازمانهای داده مدار، اطلاعات مدار و دانش مدار تقسیم کرد. هر سازمان با توجه به اینکه تا چه مرحله از فرایند یادگیری سازمانی را به کار گرفته است و به چه میزان ویژگیهای سازمان یادگیرنده را به دست آورده است، در یکی از سطوح یادگیری سازمانها قرار می‌گیرد.

کلید واژه‌ها: یادگیری سازمانی، فرایند یادگیری، سازمان یادگیرنده، ویژگی سازمانهای یادگیرنده، سطح یادگیری.

۱- مقدمه

یادگیری به معنا تقویت توانایی به کمک تجربه‌ای است که از پیگیری امور به دست می‌آید. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی روی می‌دهد. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است، اما دانشی پایدار تولید می‌کند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می‌دهد که هنگام برخورد با موقعیتهای مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشد. همه سازمانها یاد می‌گیرند؛ به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند. اما برخی از سازمانها سریعتر و اثربخش‌تر از سایر سازمانها یاد می‌گیرند. مهمترین نکته این است که یادگیری از کار روزمره جدا فرض نشود [۱، ص ۴۰].

پارادایم قدیمی فرماندهی و کنترل سبب ایجاد و توسعه سازمانهای چند بخشی^۱ شده است و زمانی چنین پارادایمی به خاطر تأکید بر روی کارایی و تخصص‌گرایی در صدر طرحهای سازمانی قرار داشت. اما در قرن بیست و یکم سرعت تطبیق چنین سازمانهایی در مواجهه با محیطهای متغیر، جهانی شدن، حمایت از مصرف کننده، بزرگراههای اطلاعاتی و مباحثی از این قبیل، پایین است. بنابراین، شکل جدیدی از سازمانها در صنایع به‌طورسریع متغیر، مثل صنعت نرم افزار در حال شکل‌گیری است که سازمانهای یادگیرنده^۲ نام دارد. تأکید چنین سازمانهایی روی تیم سازی، کم کردن از سطوح میانی مدیریت و به کارگیری

1. multidivisional form organizations
2. learning organizations

فرایندهای یادگیری از قبیل شاخص‌سازی^۱ و تجربه^۲ است [۲، ص ۴۶]. برای حفظ حیات و موفقیت سازمان در موج سواری قرن بیست و یکم باید خود را با روش جدیدی از مدیریت تطبیق داد که مبتنی بر ظرفیت یادگیری سازمان و تغییر هوشیارانه، مداوم و سریع است [۳، ص ۴۱]. به عبارت دیگر، به منظور حفظ حیات و رقابت، سازمانها نه تنها باید قدرت یادگیری و پایگاه دانش خود را افزایش دهند، بلکه باید بیاموزند که به طور اثربخش‌تر یاد بگیرند [۴، ص ۵۷۵].

یادگیری سازمانی^۳ نیروی محرکه قدرتمندی برای موفقیت بسیاری از شرکتهای امروزی است [۵، ص ۸۰]. رقابت شدید، مرزهای قدیمی را در هم شکسته و قواعد جدیدی را دیکته می‌کند. در این میان، الگوی سازمان یادگیرنده، مناسب سازمانهایی است که به دنبال عقلایی کردن ساختارها و فرایندهای سازمانی برای تسریع در پاسخگویی، اثربخشی و کارایی مدیریت می‌باشند [۶، ص ۱۷].

سازمانها طی پانزده تا بیست سال گذشته به منظور حفظ موقعیت رقابتی خود از مفهوم کیفیت جامع به سمت مفاهیم یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر در سطح جهانی حرکت کرده‌اند و همان‌گونه که گروین بیان کرده، بهبود مستمر مستلزم تعهد نسبت به یادگیری است [۵، ص ۷۸].

هدف این مقاله یافتن روشی برای تمیز سازمانها از یکدیگر از نظر میزان یادگیرندگی و طراحی الگویی است که بر اساس آن بتوان سازمانها را از نظر میزان یادگیرنده بودن سطح بندی کرد. به این منظور پس از مرور اجمالی ادبیات، دو موضوع یادگیری سازمانی و سازمانهای یادگیرنده، الگویی طراحی و معرفی شده است که در آن بر مبنای میزان اجرای مراحل فرایند یادگیری سازمانی از یکسو و میزان کسب ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده از سوی دیگر، چهار سطح برای یادگیرندگی سازمانها تعریف شده است. در ادامه، هر یک از ابعاد الگو تشریح شده است و مقاله با بخش نتیجه به پایان می‌رسد.

1. benchmarking
2. experimentation
3. organizational learning



۲- سیر تاریخی موضوع

از نظر زمانی واژه «یادگیری سازمانی» نسبت به «سازمانهای یادگیرنده» از قدمت بیشتری برخوردار است. اگرچه سابقه موضوع یادگیری به سال ۱۹۳۸ م. و کتاب تجربه و آموزش جان دیویی^۱ می‌گردد، اما به نظر می‌رسد که واژه یادگیری سازمانی برای اولین بار به وسیله سایرت و مارچ^۲ در مطالعه اولیه خود روی جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی در سال ۱۹۶۳ م. به کار رفته است [۷، ص ۳؛ ۸، ص ۱].

از نظر بایراکتار اوغلو و کوتانیز^۳ تاریخچه توجه مراکز دانشگاهی به موضوع یادگیری سازمانی به اواخر دهه ۱۹۵۰ م. برمی‌گردد. در حالی که بحث سازمانهای یادگیرنده از اوایل دهه ۱۹۹۰ م. و با کار افرادی چون سنکه^۴، پدler، برگوین و بویدل^۵ آغاز شده است [۹، ص ۱۴۹؛ ۱۰؛ ۱۱].

علی‌رغم قدمت زیاد بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ۱۹۷۰ م. توجه چندانی را به خود جلب نکرد. در این هنگام بود که تعدادی از نظریه پردازان فعالیت خود را روی یادگیری سازمانی متمرکز کردند [۱۲؛ ۱۳؛ ۱۴]. اگر چه فعالیت تحقیقاتی در دهه ۱۹۸۰ م. نیز روی موضوع ادامه داشت، در دهه ۱۹۹۰ م. موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایشهای مختلف مدیریت بود و مباحث جدیدتری پا به عرصه وجود گذاشتند [۸، ص ۲]. در هر صورت یادگیری پایه و اساس موفقیت کسب و کار را تشکیل می‌دهد و سازمانها برای کسب موفقیت بیشتر باید یادگیرنده شوند و تاریخچه دو موضوع سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی به یکدیگر گره خورده است. جدول ۱ سیر تاریخی مفاهیم مختلف سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد که به مرور زمان به وسیله متفکران مدیریت و متخصصان بهبود سازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شده است. سازمانها به خودی خود نمی‌توانند یاد بگیرند بلکه آنها در نهایت به وسیله تک تک اعضای خود یاد می‌گیرند. از سوی دیگر، یادگیری اثربخش سازمانی صرفاً با ارائه اطلاعات به سازمان به‌طور خودکار ایجاد نمی‌شود. سازمان باید شرایط یا ویژگیهایی را فراهم کند که طی آن فرایند یادگیری سازمانی، خلق دانش جدید و به روز رسانی الگوهای ذهنی مشترک سازمان تسهیل شود. عوامل تسهیل کننده یادگیری سازمانی به دو دسته تقسیم می‌شوند.

1. John Dewey
2. Cyert and March
3. Bayaktaroglu and kutanis
4. Senge
5. Pedler, Burgoyne and Boydell

جدول ۱ سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده [۷، ص ۳]

۱۹۲۸ م.	جان دیویی در کتاب «تجربه و آموزش» مفهوم «یادگیری تجربی» را مطرح کرد.
دهه ۱۹۴۰ م.	کنت کریک ^۱ روان‌شناس اسکاتلندی واژه «الگوهای ذهنی» را ایجاد کرد.
۱۹۴۶ م.	کرت لوین ^۲ ایده «تنش خلاق» را پیشنهاد کرد که بین تصورات فردی و درک از واقعیت ایجاد می‌شود.
دهه ۱۹۶۰ م.	داگلاس مک‌گریگور ^۳ کتاب «جنبه انسانی مؤسسه» را منتشر کرد.
۱۹۶۳ م.	سایریت ومارچ در مطالعه روی جنبه رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی، برای اولین بار واژه «یادگیری سازمانی» را به کار بردند.
دهه ۱۹۷۰ م.	کریس آرگریس و دونالد شون ^۴ کار روی علم عملی ^۵ را شروع کردند؛ مطالعه چگونگی برخورد ارزشهای ارزشهای حمایت‌شده با ارزشهایی که پایه و اساس اقدامات واقعی است.
۱۹۷۹ م.	چارلی کیفر، جی فارستر، پیتر سنگه و رات فریتز ^۶ سمیناری تحت «عنوان رهبری و تسلط» برگزار کردند.
۱۹۸۲ م.	پیتر سنگه، آریه دوگاس، بیل اواین، ری استاتا ^۷ و تعدادی از رهبران اجرایی گروه مطالعاتی «سازمان یادگیرنده» را در (MIT) ^۸ تشکیل دادند.
۱۹۸۹ م.	چارلز هندی ^۹ کتاب «عصر سنت‌گریزی» را منتشر کرد.
۱۹۸۹ م.	«مرکز یادگیری سازمانی» به ریاست سنگه در MIT تشکیل شد و ادگار شاین ^{۱۰} ، کریس آرگریس، آریه دوگاس، ری استاتا و بیل اواین مشاورین اصلی آن بودند.
۱۹۹۰ م.	کتاب «پنجمین اصل» ^{۱۱} پیتر سنگه منتشر شد.
۱۹۹۳ م.	مقاله دیوید گروین ^{۱۲} منتشر شد که بیان می‌کند: «تنها آن نوع یادگیری برای مدیران مفید خواهد بود که قابل اندازه‌گیری باشد.»
۱۹۹۷ م.	کتاب سازمان زنده ^{۱۳} به‌وسیله آریه دوگاس منتشر شد.
۱۹۹۷ م.	کتاب «دریاره یادگیری سازمانی» به‌وسیله کریس آرگریس منتشر شد.
۱۹۹۹ م.	کتاب رقص تغییر ^{۱۴} به‌وسیله پیتر سنگه و همکارانش منتشر شد.

- 1.Kenneth Craik
- 2.Kurt Lewin
- 3.Douglas McGregor
- 4.Argyris, C. and Schon, D.
- 5.action science
- 6.Kiefer C., Forrester J., Senge P., Fritz R.
- 7.Arie De Geus, Bill O'Brien, Ray Stata
- 8.Masachoset Institute of Technology(MIT)
- 9.Charles Handy
- 10.Ed. Schein
- 11.The fifth discipline
- 12.David Garvin
- 13.The living company
- 14.The dance of change

الف) فرایندها؛

ب) ساختارها[۱۵، ص ۶۶]؛ و یادگیری سازمانی نتیجه کارکرد این دو مفهوم به هم پیوسته و در عین حال متفاوت از هم است؛ یعنی فرایند یادگیری و ساختار سازمان یادگیرنده [۱۶، ص ۳۷۸].

یادگیری سازمانی با فرایندهای یادگیری به منظور بهبود دانش و فهم فردی و سازمانی سر و کار دارد. اما سازمان یادگیرنده روی طراحی سازمانی تأکید دارد که بتواند به طور ماهرانه یادگیری اعضا را تسهیل کند و از این طریق قدرت تطابق جمعی را بهبود بخشد [۱۷، ص ۱۷]. این دو مفهوم به هم وابسته هستند؛ به این صورت که به کارگیری یادگیری سازمانی مستلزم وجود مجموعه ای از ویژگیها در سازمان است که امکان اجرای فرایندهای یادگیری را فراهم کند و اجرای فرایند یادگیری نیز به نوبه خود سازمان را هوشمند و یادگیرنده می‌سازد [۱۸، ص ۲].

از بررسی ادبیات موضوع چنین می‌آید که در گذشته، بسیاری از نویسندگان به فرایندها بیشتر از ساختارها توجه کرده‌اند، اما در محیط رقابتی کنونی موضوع ساختار و طرح سازمان در کانون توجه اندیشمندان قرار گرفته است [۲، ص ۴۶]. در اینجا ادبیات هر یک از آنها به طور خلاصه بررسی می‌شود.

۳- یادگیری سازمانی

همگان بر این نکته توافق دارند که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چند بعدی است که از منظر رشته‌های مختلف علمی مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. به دلیل میان رشته‌ای بودن مفهوم یادگیری سازمانی، یافتن تعریف واحدی از آن که به طور وسیع مورد پذیرش قرار گیرد، دشوار است. اما همان‌گونه که سنگ^۱ خاطر نشان کرده است، تقریباً تمامی تعاریف ارائه شده از یادگیری سازمانی در بر گیرنده دو نوع تغییر «شناختی»^۲ و «رفتاری»^۳

1.Sang
2.cognitive

«رفتاری»^۱ [۱۹، ص ۷۳]. در ارتباط با جنبه شناختی، بیشتر محققان بر این قول متفقند که این جنبه با کسب دانش، فهم و بینشهای جدید سر و کار دارد. در حالی که، درباره این مطلب که آیا تغییر واقعی یا بالقوه رفتار مستلزم یادگیری است، اختلاف نظر وجود دارد.

در ادبیات مدیریت، تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد. مثلاً گفته شده است که یادگیری سازمانی ابزاری است که به وسیله آن دانش در سازمان محافظت می‌شود؛ به طوری که افراد غیر از ایجادکنندگان دانش نیز می‌توانند آن را به کار گیرند [۲۰، ص ۳۵]. به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی توسعه دانش و بینشهای جدید است که به طور بالقوه می‌تواند رفتار را تحت تأثیر قرار دهد [۲۱، ص ۶۳]. از نظر لوکاس و همکاران^۲ فرایند فهمیدن و کسب بینشهای جدید در هسته مرکزی یادگیری سازمانی قرار دارد [۲۲، ص ۲۳۳]. بارنت^۳ یادگیری سازمانی را فرایند مبتنی بر تجربه می‌داند که طی آن دانش مربوط به روابط اقدام - پیامد توسعه یافته و بتدریج عادی می‌شود، بعلاوه، دانش ایجاد شده به حافظه سازمانی وارد می‌شود و رفتار جمعی کارکنان را تغییر می‌دهد [۲۳، ص ۹۲]. طبق تعریف گروین^۴، یادگیری سازمانی عبارت است از «فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر» و به بیانی دیگر فرایندی است که سازمان را توانمند می‌سازد تا اطلاعات را به دانش تبدیل کند و به تبع آن قابلیت سازمانی در هم‌نوایی با تقاضاهای محیطی بیشتر می‌شود [۵، ص ۸۰؛ ۲۴، ص ۴۲۱]. از نظر کوئینگ^۵ یادگیری سازمانی فرایند جمعی اکتساب و خلق شایستگیها است که در روش مدیریت موقعیتها تغییر ایجاد کرده و شرایط را متحول خواهد کرد [۲۵، ص ۳].

اگرچه هر یک از تعاریف یادگیری سازمانی از زاویه نگاه خاصی موضوع را بیان می‌کنند، اما تمرکز همگی آنها روی «تغییرشناختی» است [۸، ص ۴] و همه نظریه پردازان، یادگیری سازمانی را به عنوان یک «فرایند» به حساب می‌آورند که از چند مرحله تشکیل شده است. در اینجا به نظریات تعدادی از دانشمندان درباره فرایند یادگیری سازمانی اشاره می‌شود:

1. behavioral
2. Lukas et .al.
3. Barnett
4. Garvin
5. Koenig



الف- فرایند سه مرحله‌ای دفت و ویک^۱

از نظر دفت و ویک فرایند یادگیری سازمانی از سه مرحله زیر تشکیل شده است [۲۶، ص ۲۸۴]:

۱. کنکاش و جمع آوری اطلاعات؛

۲. تعبیر و تفسیر اطلاعات؛

۳. یادگیری یا استفاده عملی از اطلاعات [۱۵، ص ۶۵]؛

ب- فرایند یادگیری سازمانی به مثابه مدیریت دانش

از نظر نوناکا و تاکوچی^۲، یادگیری سازمانی همان تسلط سازمان به دانش مربوط به قلمرو فعالیت خویش است؛ بنابراین بهترین کار در یادگیری سازمانی این است که افراد اطلاعات مفید و مناسب را شناسایی، جمع‌آوری و به کارگیری کنند [۲۷، ص ۵۲]. از نظر آنها فرایند تسلط به دانش (یادگیری سازمانی) عبارت است از:

۱. اکتساب دانش (شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید)؛

۲. به کارگیری دانش (استفاده عملی از دانش)؛

۳. انتقال دانش (توزیع و نشر دانش در سراسر سازمان)؛

ج- فرایند یادگیری سازمانی از نظر پاولوسکی^۳

از نظر پاولوسکی فرایند یادگیری سازمانی از چهار مرحله اصلی تشکیل شده است [۲۸، ص ۷۹]:

۱. شناسایی یا خلق اطلاعات جدید: در این مرحله روش تلفیق دانش موجود و اطلاعات حاصل از تجربه‌های گذشته برای تولید دانش جدید شناسایی می‌شود؛

۲. توزیع و تبادل دانش: در این مرحله توجه به جریان اطلاعات و نوع ارتباطات در درون سازمان دارای اهمیت است؛

۳. اصلاح و انسجام دانش: دانش جدید متناسب با شرایط داخلی سازمان اصلاح و به دانش قبلی افزوده می‌شود؛

1. Daft and Weick

2. Nonaka and Takeuchi

3. Pawlowsky

۴. به کارگیری: دانش به دست آمده از مراحل قبلی، در عملیات روزمره شرکت به کار گرفته می‌شود.

د- فرایند یادگیری سازمانی از نظر هیوبر^۱

از نظر هیوبر فرایند یادگیری سازمانی از مراحل مختلفی تشکیل شده است که این مراحل به‌طور الزامی به شکل متوالی به وقوع نمی‌پیوندند [۲۹، ص ۸۸]:

۱. شناسایی اطلاعات مربوط و ایجاد دانش جدید؛

۲. مبادله و پخش دانش از سطح فردی به گروهی و یا در سطح گروهی؛

۳. اضافه شدن دانش جدید به سیستمهای فعلی دانش؛

۴. تبدیل دانش نظری به دانش عملی (نهادینه کردن دانش)؛

براساس این فرایند، یادگیری را می‌توان ایجاد ظرفیت بهبود در فعالیتهای سازمان قلمداد کرد.

ه- فرایند یادگیری سازمانی از نظر سلیتز و نورور^۲

سلیتز و نورور بیان می‌کنند که یادگیری سازمانی یک فرایند سه مرحله‌ای به شرح زیر است [۳۰، ص ۴]:

۱. کسب اطلاعات به معنی گردآوری و ارزیابی اطلاعات درونی و محیطی است که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.

۲. توزیع اطلاعات به میزان گردش و تبادل اطلاعات در بین بخشهای مختلف سازمان اشاره دارد.

۳. تعبیر و تفسیر مشترک فرایندی است که به وسیله آن اطلاعات معنا و مفهوم پیدا می‌کند.

و- الگوی ۴۱ کراسن^۳

1.Huber
2.Slater and Narver
3.Crossan

کراسن و همکارانش پس از مطالعه کارهای قبلی دیگران الگویی را ایجاد کردند که یادگیری را در تمامی سطوح سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) در بر می گرفت [۳۱، ص ۵۲۲]. به اعتقاد آنها ایجاد دانش جمعی بر پایه چهار فرایند فرعی زیر استوار است:

۱. آگاه شدن و شناسایی دانش جدید؛
 ۲. تعبیر و تفسیر مبادله و تعبیر و تفسیر دانش جدید؛
 ۳. انسجام بخشی؛ یعنی به کارگیری دانش برای اصلاح رفتار به منظور دستیابی به نتایج مطلوب؛
 ۴. نهادینه کردن دانش از طریق انعکاس آنچه که اتفاق می افتد و اصلاح رفتار یادگیرندگان؛
- دانش و ارتباطات دو جزء اصلی این الگو هستند و باید به طور پیوسته زیر نظر باشند و توسعه داده شوند.

خلاصه نظریات بیان شده دانشمندان درباره مراحل مربوط به فرایند یادگیری سازمانی در جدول ۲ مشاهده می شود:

جدول ۲ دیدگاه دانشمندان درباره مراحل یادگیری سازمانی

مرحله ۴	مرحله ۳	مرحله ۲	مرحله ۱	نام صاحب نظر
	استفاده عملی از اطلاعات	تعبیر و تفسیر اطلاعات	جمع آوری اطلاعات	دفت و ویک (۱۹۸۴ م.)
تبدیل دانش نظری به دانش عملی	افزودن دانش جدید به سیستم فعلی دانش	مبادله و پخش دانش	شناسایی اطلاعات و ایجاد دانش جدید	هیوبر (۱۹۹۱ م.)
	تعبیر و تفسیر مشترک	توزیع اطلاعات	کسب اطلاعات	سلینر و نورور (۱۹۹۴ م.)
	انتقال دانش	به کارگیری دانش	اکتساب دانش	نوناکا و تاکئوچی (۱۹۹۵ م.)
نهادینه کردن	انسجام بخشی	تعبیر و تفسیر	آگاه شدن	کراسن و همکارانش (۱۹۹۹ م.)
به کارگیری دانش	اصلاح و انسجام دانش	توزیع و تبادل دانش	شناسایی یا خلق اطلاعات جدید	پالوسکی (۲۰۰۱ م.)

با جمع‌بندی و تلفیق نظرهای مختلف ارائه شده درباره فرایند یادگیری سازمانی می‌توان مراحل زیر را برای آن در جدول ۳ ذکر کرد:

جدول ۳ مراحل فرایند یادگیری سازمانی

مرحله	عنوان	توضیح
۱	اکتساب/خلق اطلاعات	کنکاش محیط درونی بیرونی، شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید برای سازمان، مرور نتایج عملکرد و تجربیات گذشته و ایجاد اطلاعات جدید
۲	تبادل/تعبیر و تفسیر اطلاعات	توزیع و تبادل اطلاعات در بین افراد، گروهها و بخشهای مختلف سازمان و تعبیر و تفسیر اطلاعات به‌وسیله آنها. در این مرحله توجه به جریان و گردش اطلاعات و نوع ارتباطات در سطوح مختلف سازمان مهم است.
۳	به‌کارگیری اطلاعات/ایجاد دانش	به‌کارگیری اطلاعات متناسب با شرایط و نیازمندیهای سازمان، استفاده عملی از اطلاعات و بررسی نتایج رفتاری آن و تولید دانش جدید و افزودن آن به سیستمهای فعلی دانش در سازمان
۴	نهادینه‌کردن دانش	عمومی شدن دانش جدید در سراسر سازمان و استفاده از آن در فعالیتهای روزمره و تبدیل دانش نظری به دانش عملی و کاربردی

با دقت در مراحل مختلف فرایند یادگیری سازمانی می‌توان گفت که این فرایند با سلسله مراتب داده، اطلاعات، دانش و حکمت سر و کار دارد و برای بهبود هر چه بیشتر یادگیری سازمانی، توجه به مدیریت دانش در سازمان اجتناب ناپذیر است.

۴- سازمان یادگیرنده

همان گونه که گفته شد، یادگیری سازمانی مفهومی است که برای تشریح انواع فرایندها و فعالیتهایی به کار می‌رود که در سازمانها انجام می‌شود، اما سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد [۱۹، ص ۷۴].

در واقع، تفاوت بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت بین « شدن»^۱ و « بودن»^۲ است. یادگیری سازمانی تشریح کننده تلاشهای آگاهانه، منظم و هم افزاینده‌ای است که سازمانها با مشارکت تمامی افراد انجام می دهند تا در نتیجه به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده بالاترین سطح یادگیری سازمانی است که در آن سطح، سازمان توان ایجاد تحول خودجوش و مداوم را از طریق بهبود و مشارکت تمامی کارکنان به دست آورده است [۹، ص ۱۵۰].

برای واژه سازمان یادگیرنده تعاریف متعددی ارائه شده است، در عین حال، بسیاری از متخصصین، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که پیوسته در حال تکامل است و سیستم زنده‌ای است که بر روی اکتساب دانش تمرکز کرده و بر اساس آن عملکرد خود را بهبود می بخشد [۵، ص ۸۰].

۴-۱- ویژگی سازمانهای یادگیرنده

۴-۱-۱- سازمان یادگیرنده از نظر سنگه

طبق نظر سنگه سازمان یادگیرنده از پنج عنصر یا اصل اساسی زیر تشکیل شده است [۱۰، صص ۶-۷]:

۱. تسلط فردی^۳: یادگیری توسعه ظرفیت فردی است برای رسیدن به نتایج مطلوب و خلق محیط سازمانی است که تمامی افراد را به توسعه ظرفیت رسیدن به اهداف و مقاصد انتخابی خود تشویق می کند؛

۲. الگوهای ذهنی^۴: انعکاس تصاویر درونی افراد از دنیا، اصلاح و بهبود مستمر آن و مشاهده اینکه این الگوها چگونه اقدامها و تصمیمهای ما را شکل می‌دهند؛

۳. چشم انداز مشترک^۵: ایجاد احساس مسئولیت در یک گروه از طریق ایجاد تصاویر مشترک از آینده‌ای است که به دنبال آن هستیم؛

1.becoming
2.being
3.personal mastery
4.mental models
5.shared vision

۴. یادگیری گروهی^۱: مهارت‌های گفتگو و تفکر جمعی است که طی آن گروهی از افراد می‌توانند هوش و تواناییهای خود را افزایش دهند. لازم به ذکر است که هوش و تواناییهای گروهی چیزی بیش از مجموع تک تک استعدادهای فردی است؛
۵. تفکر سیستمی^۲: روشی از تفکر و زبانی است برای تشریح و فهم نیروها و روابط متقابلی که رفتار سیستم را شکل می‌دهد.

۴-۱-۲- سازمان یادگیرنده از نظر گروین

- گروین می‌گوید: سازمانهای یادگیرنده در زمینه پنج فعالیت اصلی زیر مهارت پیدا کرده اند[۵، ص ۸۱]:
۱. حل منظم مسأله: استفاده از شیوه‌های علمی از قبیل «PDCA»^۳، تصمیم‌گیری مبتنی بر پایگاه داده، ابزارهای آماری و فرایند آموزش ضمن خدمت؛
 ۲. کسب تجربه با استفاده از رویکردهای جدید: این عمل مستلزم سیستم‌پاداشی است که خطرپذیری و نوآوری را تشویق کند؛
 ۳. یادگیری از عملکرد گذشته خویش: ارزیابی منظم موفقیتها و شکستهای شرکت و قرار دادن نتایج آن در اختیار کارکنان. رهبران باید به شکستها به منزله فرصتی برای یادگیری نگاه کرده و خطاها را در پرتو نگرش مثبت طوری ساختار دهند که تمامی کارکنان بتوانند از آن یاد بگیرند؛
 ۴. یادگیری از تجربیات و عملکرد دیگران: گاهی اوقات ایده‌های قوی و سازنده از توجه به محیط خارجی و نتایج عملکرد دیگران نشأت می‌گیرد؛
 ۵. انتقال و مبادله سریع و کارآمد دانش در سراسر سازمان: ایده‌ها هنگامی بیشترین تأثیر را خواهند گذاشت که به جای اینکه در اختیار تعداد معدودی از افراد باشند، به طور وسیع، تمامی کارکنان در آن سهیم باشند.

1. Team Learning
2. Systems Thinking
3. PDCA: Plan, Do, Check, Act



۴-۱-۳- سازمان یادگیرنده از نظر بنت و اوبراین

بنت و اوبراین اقدامات تعداد بیست و پنج شرکت موفق در زمینه تولید و خدمات را مطالعه کردند [۳، ص ۴۲]. این شرکتها اظهار داشتند که متعهد به یادگیرنده شدن می‌باشند و فرایندها و اقداماتی را به این منظور انجام می‌دهند. آنها پس از تهیه فهرست ۲۰۰ فعالیت موفق، آن فعالیتها را به ۱۲ طبقه از عوامل بنیادی یا سنگ بنای سازمان یادگیرنده تقسیم کردند. سنگ بناهای به دست آمده عبارتند از:

- ۱- چشم انداز / استراتژی؛ ۲- اقدامات اجرایی؛ ۳- اقدامات مدیریتی؛ ۴- جو سازمانی؛
 - ۵- ساختار سازمانی / شغلی؛ ۶- جریان اطلاعات؛ ۷- اقدامات فردی و گروهی؛ ۸-
 - فرایندهای کار؛ ۹- اهداف عملکرد / بازخور؛ ۱۰- آموزش ضمن خدمت / تحصیلات رسمی؛ ۱۱- بهبود فردی / گروهی؛ ۱۲- پاداش / شناسایی.
- بنت و اوبراین بیان کردند: تا جایی که ما می‌دانیم، یک شرکت نمی‌تواند در تمامی جنبه‌های یاد شده موفق باشد بلکه اقدامات قوی و موفقیت‌آمیز تر سایر جنبه‌ها را تحت الشعاع قرار می‌دهد و ضعف سایر حوزه‌ها را جبران می‌کند [۳، ص ۴۹].

۴-۱-۴- سازمان یادگیرنده از نظر انجمن آموزش و توسعه

انجمن آمریکایی آموزش و توسعه^۱ در سال ۱۹۹۵ م. شروع به بررسی سطح دانش و عمل سازمانها کرد و از متخصصان بین‌المللی این رشته خواست که خصوصیات و رفتارهایی که ممکن است در یک سازمان یادگیرنده یافت شود، تعیین کنند [۳۲، ص ۳۶]. این تحقیق منجر به ایجاد ابزار پیمایشی به نام چارچوب ارزیابی سازمان یادگیرنده شد. با استفاده از این ابزار دو دسته از عناصر سازمان یادگیرنده شناسایی می‌شود:

- الف) عناصر اولیه: رهبری و مدیریت، فرهنگ، سیستمهای ارتباطی، اطلاعات و دانش؛
- ب) عناصر ثانویه: ساختار سازمانی، سیستمهای اجرایی و تسهیل کننده تغییر شامل: فناوری، سیستمهای پشتیبانی از عملکرد و مدیریت عملکرد؛

1. ASTD: American Society of Training and Development

۴-۱-۵- سازمان یادگیرنده از نظر کپلان و نورتون^۱

کپلان و نورتون سه عامل زیر را به عنوان عوامل کمک کننده به یادگیری سازمانی شناسایی کردند [۳۳، ص ۱۲۷]:

۱. قابلیت کارکنان؛ هر سازمانی برای حفظ بهره‌وری خود باید به طور مداوم بهبود پیدا کند. این کار مستلزم کسب مهارت‌های جدید به وسیله کارکنان است؛ به طوری که توانایی ذهنی و خلاق آنها در راه دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته شود.
۲. قابلیت سیستم‌های اطلاعات: کارکنان برای موفق بودن در محیط رقابتی امروزه، نیازمند اطلاعات دقیق در باره مشتریان، فرایندهای درونی و پیامدهای تصمیمات خود می‌باشند. سیستم‌های اطلاعات باید بتوانند این نیازمندیها را برآورده سازند.
۳. انگیزش، توانمندسازی و هم‌نوآوری کارکنان: این عامل روی جو سازمانی برای انگیزش و خلاقیت کارکنان تأکید دارد. حتی کارکنان ماهری که دسترسی کامل به اطلاعات دارند بدون انگیزه کاری و آزادی تصمیم‌گیری و اقدام نیز کمکی به موفقیت سازمانی نخواهند کرد.

۴-۱-۶- سازمان یادگیرنده از نظر گفارت و مارسیک

دیدگاه دیگر، سازمان یادگیرنده را به عنوان مجموعه‌ای از سیستم‌های به هم پیوسته تعریف می‌کند. تعامل بین این سیستم‌هاست که میزان اثربخشی سازمان‌های یادگیرنده را تعیین می‌کند [۳۲، ص ۲۸]. با این نگاه، گفارت و مارسیک شش ویژگی اصلی سازمان یادگیرنده را به شرح زیر بیان می‌کنند:

- ۱- یادگیری مستمر در سطح سیستمها: افراد به نحوی در یادگیری یکدیگر سهیم می‌شوند که سازمان قادر می‌شود از طریق تبادل دانش در بین سطوح آن و جمع شدن تجربیات یادگیری پیرامون فعالیتها یاد بگیرد؛
- ۲- تولید دانش و سهیم شدن در آن: تأکید روی تولید و در اختیار گرفتن دانش و حرکت سریع و آسان آن در سازمان است؛

1. Kaplan & Norton

- ۳- تفکر سیستمی و انتقادی: افراد همیشه تشویق می‌شوند به روشهای جدید فکر کنند و مهارتهای استدلالی مولد را به طور منظم به کار گیرند تا روابط و حلقه‌های بازخور را ببینند؛
- ۴- فرهنگ یادگیری: در این فرهنگ، یادگیری و خلاقیت در سیستمهای مختلف عملکرد و از بالا به پایین تشویق، پشتیبانی و ارتقا داده می‌شود؛
- ۵- روح انعطاف‌پذیری و تجربه: افراد در خطرپذیری، تجربه، نوآوری و کشف ایده‌های جدید آزاد می‌باشند و فرایندهای کاری و محصولات و خدمات جدید را به وجود می‌آورند؛
- ۶- تمرکز بر افراد: سازمان یادگیرنده فضایی را ایجاد می‌کند که در آن تک تک افراد پرورش پیدا می‌کنند، ارزش می‌یابند، از رفاه آنها حمایت می‌شود، توسعه پیدا می‌کنند و یاد می‌گیرند.

۴-۱-۷- سازمان یادگیرنده از نظر گاه^۱

گاه با مرور ادبیات موضوع سازمان یادگیرنده و تماس با برخی از سازمانها، پنج ویژگی اصلی سازمانی را که برای ایجاد یادگیرندگی در سازمانها مهم می‌باشند، به شرح زیر شناسایی کرد [۳۴، ص ۲۰]:

- ۱- تبیین واضح چشم انداز و مأموریت و پشتیبانی از آن: چشم انداز مشترک، مبنای توانمندسازی کارکنان در زمینه تصمیم‌گیری و نوآوری به حساب می‌آید و بدون آن افراد تمایلی به مسؤولیت‌پذیری و به کارگیری توان خلاق خود نشان نمی‌دهند؛
- ۲- رهبری مشارکتی: کارکنان نیاز دارند به طور پیوسته در تصمیم‌گیری سازمانی شرکت داشته باشند و به رهبری به منزله هدایتگر و تسهیل‌کننده‌ای نگریسته می‌شود که از انتقادات سازنده استقبال می‌کند؛
- ۳- فرهنگ مشوق تجربه: تجربه مستلزم تمایل و جرأت زیر سؤال بردن وضع موجود است. رهبر باید اجازه دهد تا گروهها فرایندها را بهبود داده و نوآور باشند و این کار نیاز به سیستم پاداشی دارد که رفتار مطلوب را ارتقا دهد؛

1.Goh

۴- توانایی انتقال دانش از مرزهای سازمان: در رشد و یادگیری سازمانی، عبرت آموزی از شکستها یا اشتباهات گذشته اهمیت زیادی دارد. این امر مستلزم فرهنگی باز و اعتماد به یکدیگر است. سازمانهای موفق نه تنها یادگیری از یکدیگر را در درون سازمان تشویق می‌کنند، بلکه با شناسایی بهترین عملکردهای سازمانهای دیگر، اقدام به مقایسه عملکرد خود با آنها می‌کنند؛

۵- کار گروهی و هماهنگی: کارکنان به منظور حل مسائل، بهبود فرایندها یا تشویق نوآوری، مهارت‌های خود را به طور جمعی به کار می‌گیرند. گروه‌های اثربخش از کارکنان تعدادی از حوزه‌های وظیفه‌ای تشکیل شده‌اند که پرسشگری و یادگیری را ارتقا می‌دهد و رویکرد تفکر سیستمی در حل مسائل را تقویت می‌کند.

جدول ۴ نقطه نظرات مختلف درباره ویژگی سازمانهای یادگیرنده [ص ۳۵، ۱۶]

ویژگی	سنگه (۱۹۹۰)	گروین (۱۹۹۳)	بنت و اوبراین (۱۹۹۴)	انجمن آموزش و توسعه (۱۹۹۵)	کپلان و نورتون (۱۹۹۶)	گفارت و مارسیک (۱۹۹۶)	گاه (۱۹۹۸)
تسلط فردی	•		•		•	•	
مدلهای ذهنی/فرهنگ/جو	•	•	•	•	•	•	•
چشم انداز/آموریت مشترک	•		•				•
یادگیری گروهی	•	•	•			•	•
آموزش		•	•			•	
تفکر سیستمی	•	•				•	
رهبری	•			•			•
اقدامات مدیر اجرایی			•	•			
نظامهای ارتباطی			•	•			
اطلاعات		•	•	•	•	•	•
دانش		•		•		•	•
ساختار			•	•			
تسهیل تغییر			•	•			
فرایندهای کاری			•	•			
تشویق و شناسایی			•	•			
مدیریت عملکرد			•	•			

اگر چه ممکن است نقطه نظرها و مفاهیم ارائه شده به وسیله دانشمندان در ارتباط با خصوصیات و ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده متفاوت از هم به نظر آید، اما موضوعات مشترکی در نوشته‌های تمامی آنها وجود دارد و این ویژگیها را می‌توان در قالب پنج دسته کلی زیر تقسیم‌بندی و بیان کرد [۳۵، ص ۲۳]:

- ۱- ویژگیهای رهبری سازمان یادگیرنده
- ۲- ویژگیهای نیروی انسانی سازمان یادگیرنده
- ۳- ویژگیهای طرح سازمانی سازمان یادگیرنده
- ۴- ویژگیهای فرهنگ سازمان یادگیرنده
- ۵- ویژگیهای مأموریت / استراتژی سازمان یادگیرنده

۵- طراحی الگوی سطح بندی میزان یادگیرندگی سازمانها

ادبیات موضوع نشان می‌دهد که تحقیقات کاربردی اندکی درباره سازمانهای یادگیرنده انجام شده است و نبود مطالعات تجربی بزرگ در این زمینه ناشی از این واقعیت است که تلاشهای بسیار کمی برای ایجاد معیارها و شاخصهای اندازه‌گیری موضوع صورت گرفته است [۳۶، ص ۱۱]. اخیراً گاه و ریچاردز معیارهایی را تعریف کرده‌اند که تلاش می‌کند کارکرد مدیریت و ویژگیهای سازمان را در ارتباط با یادگیرنده بودن دربرگیرد [۴]. با این معیارها سازمانهایی را که در سطح بالا درجه بندی می‌شوند، می‌توان سازمانهایی به حساب آورد که قابلیت زیادی برای یادگیری دارند؛ همان‌گونه که وجود مجموعه‌ای از کارکرد مدیران و ویژگیهای سازمانی تسهیل کننده یادگیری سازمانی نیز این امر را نشان می‌دهند.

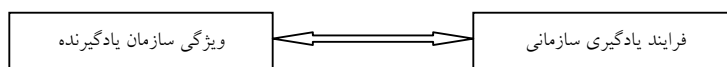
از نظرگاه می‌توان میزان قابلیت یادگیری را در سازمانها اندازه گیری کرد و در مواقع لزوم به منظور بهبود میزان یادگیرندگی سازمان، سیاستهای مداخله‌ای را تعیین و اعمال کرد و از نظر گروین نتیجه سیاستهای مداخله باید منجر به بهبودهای قابل اندازه‌گیری در

بروندادهای سازمان از قبیل انجام خدمات بهتر، محصولات جدید مبتنی بر نوآوری و کیفیت بهتر تولید شود [۵، ص ۸۳؛ ۳۴ ص ۱۱]. ارتباطات بین اجزای الگوی تعیین سطح یادگیرندگی سازمانها منتج از ادبیات موضوع است که در ذیل تشریح می‌شود.

۵-۱- ارتباط یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

سازمان باید برای کارکنان خود فرصتهایی را ایجاد کند که آنها بتوانند آموخته‌های جدید خود را به دیگران انتقال دهند و هنگامی ترغیب به یادگیری و انتقال آن به دیگران می‌شوند که شرایط مناسب و از جمله جو اعتماد در سازمان ایجاد شود [۲۴]. به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی به شرایطی از قبیل تلاطم محیطی، نوع ساختار، مناسب بودن استراتژی سازمانی و قوت فرهنگ بستگی دارد و برای پشتیبانی از یادگیری سازمانی باید ساختار، استراتژی و فرایندهای مناسب طراحی شود [۱۷].

یادگیری سازمانی جزء اصلی سازمان یادگیرنده است و برای انجام آن عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی مثل کارآفرینی، نوآوری و آگاهی از بازار و عوامل مربوط به جو سازمانی، مثل ساختار پویا، رهبری تسهیلگر، طرح‌ریزی راهبردی غیرمتمرکز و وجود نیروی انسانی دانشگر ضروری به نظر می‌رسد [۱۶؛ ۳۷، صص ۲۶۲-۲۷۷] (شکل ۱).



شکل ۱ ارتباط بین ویژگی سازمان یادگیرنده و فرایند یادگیری سازمانی [۱۶؛ ۱۷؛ ۳۷؛ ۲۴]

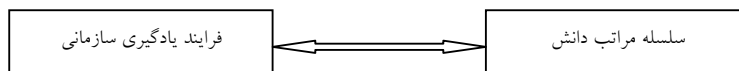
۵-۲- ارتباط بین یادگیری سازمانی و سلسله مراتب دانش

دانش سازمانی گامی فراتر از یادگیری سازمانی است و منبعی است که از طریق تجمع یادگیری سازمانی ایجاد می‌شود [۳۸، صص ۱۲۱-۱۲۹]. به عبارت دیگر، دانش سازمانی به صورت درونی ایجاد می‌شود و از طریق فرایند یادگیری تکامل پیدا می‌کند؛ یعنی افراد و



سازمانها دانش صریح و ضمنی خود را ایجاد، پردازش و تغییر می‌دهند و راه یادگیری سازمانی را تعیین می‌کنند [۲۳].

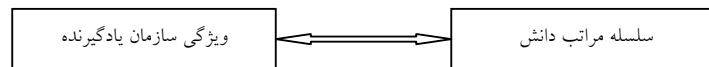
در یک سازمان به‌کارگیری اطلاعات، تولید دانش و حکمت از یادگیری سازمانی تفکیک‌ناپذیر است. تولید دانش در واقع پیامد یادگیری است و برای هرچه مؤثرتر شدن فرایند یادگیری سازمانی در تقویت سلسله مراتب دانش باید چنین فرایندی مدیریت شود. ایجاد سلسله مراتب دانش چیزی نیست جز حرکت از یک سطح یادگیری به سطح دیگر [۳۸، صص ۱۲۱-۱۲۹]. همچنین نتیجه تحقیقات گذشته نشان داده است که وجود اطلاعات و دانش بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد [۱۵] (شکل ۲).



شکل ۲ ارتباط بین فرایند یادگیری سازمانی و سلسله مراتب دانش

۵-۱- ارتباط بین ویژگی سازمان یادگیرنده و سلسله مراتب دانش

ساختار و ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده مشوق گردآوری و خلق داده، اطلاعات و دانش بوده و انتقال آن را در سطوح مختلف سازمان تسهیل می‌کند. چنین ویژگیهایی امکان به-کارگیری اطلاعات و خلق دانش و اصلاح رفتارها مطابق با دانش و بینش جدید را افزایش می‌دهد [۵]. از نظر ینگ در فرایند تسلط بر دانش، کارکنان دانشگر پس از کسب دانش مربوط سعی می‌کنند آن را در خدمت سازمان درآورند؛ به شرطی که شرایط و ویژگیهای سازمان این اجازه را به آنها بدهد [۲۴] (شکل ۳).

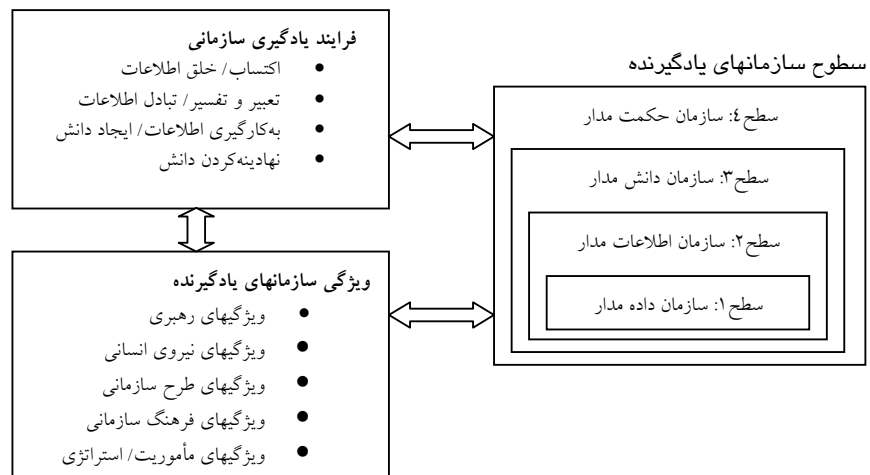


شکل ۳ ارتباط بین ویژگیهای سازمان یادگیرنده و سلسله مراتب دانش [۵ ؛ ۲۴]

از آنجا که لازم است سازمانها برای یادگیرنده شدن، یکسری ویژگیهایی را از نظر رهبری، نیروی انسانی، فرهنگ، طرح سازمانی و استراتژیها در خود ایجاد کنند، همچنین مراحل مختلف یادگیری سازمانی را طی کنند؛ به عبارت دیگر، با توجه به اینکه سازمان یادگیرنده نتیجه ایجاد خصوصیات ویژه و اجرای فرایند یادگیری سازمانی در سازمان می باشد، پس می توان بر اساس اینکه هر سازمان در چه مرحله ای از فرایند یادگیری است و تا چه اندازه ویژگیهای سازمان یادگیرنده را به دست آورده است، میزان یادگیرنده بودن آن را اندازه گیری کرد و سازمانها را از این نظر سطح بندی کرد.

از طرف دیگر، فرایند یادگیری سازمانی ارتباط مستقیمی با مدیریت دانش دارد و در مدیریت دانش مفاهیم به سطوح مختلف داده، اطلاعات، دانش و حکمت تقسیم می شوند. سازمانها بر اساس میزان تأکید خود روی استفاده از هر یک از این مفاهیم قابل دسته بندی می باشند. می توان آنها را به سازمانهای داده مدار، اطلاعات مدار، دانش مدار و حکمت مدار تقسیم بندی کرد [۳۹، ص ۱۷۷].

با اندازه گیری میزان ویژگیهای سازمان یادگیرنده و اینکه به چه اندازه فرایند یادگیری سازمانی در سازمان به کار گرفته شده است، می توان سطح یادگیرندگی سازمان را از نظر داده مدار بودن، اطلاعات مدار بودن، دانش مدار بودن و یا حکمت مدار بودن تعیین کرد. ارتباط هر یک از این ابعاد در الگوی مفهومی زیر نمایش داده شده است (شکل ۴).



شکل ۴ الگوی مفهومی تعیین سطح یادگیرندگی سازمانها



شکل ۴ نشان می‌دهد که الگوی مفهومی تعیین سطح یادگیرندگی سازمانها از سه بخش اصلی زیر تشکیل شده است. هر یک از اجزای الگو در تعامل با دیگر اجزا بوده و در نتیجه روی یکدیگر تأثیر متقابل دارند. نتیجه حاصل از این تعامل آن است که میزان یادگیرنده بودن سازمان را به وجود می‌آورد.

۶- تشریح ابعاد الگو

۶-۱- فرایند یادگیری سازمانی

این بخش از الگو برآیند نقطه نظرهای دانشمندان مختلف درباره فرایند یادگیری سازمانی است که از چهار مرحله زیر تشکیل شده است:

۱. اکتساب/ خلق اطلاعات: بهترین کار در یادگیری سازمانی این است که افراد اطلاعات مفید و مناسب را شناسایی و جمع‌آوری کنند [۲۴، ص ۴۲۱]. این عمل اولین پله از نردبان یادگیری سازمانی است. در این مرحله علاوه بر گردآوری اطلاعات از منابع درونی و بیرونی، خلق اطلاعات از طریق تفکر و بازبینی نتایج اقدامات گذشته سازمان نیز از اهمیت زیادی برخوردار است [۸].

۲. تعبیر و تفسیر/ تبادل اطلاعات: پس از تسلط فردی به دانش، شرکت از طریق فعالیتهای گروهی به تعبیر و تفسیر و تبادل نقطه نظرها درباره اطلاعات به دست آمده اقدام می‌کند [۲۴، ص ۴۲۱]. تعبیر و تفسیر یک فعالیت اجتماعی است که معمولاً با تشکیل جلسه‌ها، نشستهای گروهی، بحث و بررسی مباحث مربوط به آن انجام می‌شود. اینگونه جلسه‌ها هنگامی به اتمام می‌رسد که اعضای شرکت کننده در آن درباره مفاهیم و اقدامات مترتب بر آن به تعریف مشترک برسند [۲۵، ص ۷].

۳. به کارگیری اطلاعات (ایجاد دانش): منظور از دانش، کاربرد و استفاده مولد از اطلاعات است [۳۹، ص ۱۷۲]. در این مرحله از یادگیری سازمانی شرکت می‌تواند اطلاعات را به دانش تبدیل کند و به تبع آن قابلیت سازمان در همنوایی با تقاضاهای محیطی بیشتر می‌شود [۲۴، ص ۴۲۱]. از نظر ناندا، ایجاد دانش سازمانی گام مهمی در فرایند یادگیری سازمانی است و

منبعی است که به صورت درونزا ایجاد می‌شود و از طریق فرایند یادگیری تکامل پیدا می‌کند [۳۸، ص ۱۲۲].

۴. نهادینه کردن دانش: آخرین مرحله از فرایند یادگیری سازمانی است که از اهمیت فراوانی برخوردار است [۲۵، ص ۳]. در این مرحله، یادگیری گروهی به یادگیری سازمانی تبدیل و عادهای سازمانی^۱ ایجاد می‌شود؛ یعنی «یادگیری از طریق انجام دادن»^۲ تبدیل به «یادآوری از طریق انجام دادن»^۳ می‌شود [۹، ص ۱۵۱]. به عبارت دیگر، نهادینه کردن دانش انعکاس آن چیزی است که به‌طور عملی در یادگیری اتفاق افتاده و اصلاحاتی است که در رفتارها ایجاد شده است که نتیجه کاربرد عملی دانش را نشان می‌دهد [۱۷، ص ۴۱۹].

۶-۲- ویژگی سازمانهای یادگیرنده

از دیدگاه هنجاری، یادگیری فعالیت جمعی است که تحت یکسری شرایط و ویژگیهای معینی روی می‌دهد. بنابراین، سازمانها باید شرایط لازم را برای ایجاد یادگیری فراهم کنند [۳۶، ص ۵]. به طور کلی شرایط و ویژگیهایی را که برای اجرای فرایند یادگیری سازمانی و به تبع آن یادگیرنده شدن سازمان لازم است، می‌توان به پنج دسته اصلی تقسیم کرد:

۱. ویژگیهای رهبری سازمانهای یادگیرنده: سازمان یادگیرنده صرفاً با متعهد بودن کارکنان به وجود نمی‌آید، بلکه رهبران نیز در ایجاد آن نقش اساسی ایفا می‌کنند. رهبرانی موفق به ایجاد سازمان یادگیرنده شده‌اند که به آن از منظر عملی نگاه کرده و به عنوان راه حل مسائل به آن متوسل شده‌اند [۴۰، ص ۵۹]. البته رهبران به طور الزامی در سطوح عالی قرار ندارند و ممکن است از سطوح مختلف سازمان ظهور کنند [۲، ص ۴۷]. این افراد از طریق جستجوی بازخور، انتقادپذیری، پذیرش خطاها و توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری و مخاطره‌پذیری، جو یادگیری را در سازمان ایجاد می‌کنند [۳۶، ص ۵]. رهبران کسانی می‌باشند که فرهنگ تجربه‌اندوزی را تشویق می‌کنند، تعهد قوی به سازمان دارند، تسهیل‌کننده

1. organizational routines
2. learning by doing
3. remembering by doing



تغییر می‌باشند و علاوه بر گرفتن بازخور از افراد و گروهها به آنها در باره مسائل و فرصتها بازخور می‌دهند [۴، ص ۱۰]. رهبران علاوه بر تأکید بر یادگیری و یاددهی روی تحول سازمان تمرکز می‌کنند و در این راه به کارکنان خود اعتماد دارند [۲، ص ۴۷].

۲. ویژگیهای نیروی انسانی سازمانهای یادگیرنده: افراد دانشگر پایه و اساس یادگیری سازمانی را تشکیل می‌دهند و کارکنان سازمان یادگیرنده باید دانشگر باشند. این افراد مسئول تسلط بر شغل خویش می‌باشند؛ اطلاعات مهم را به دیگران انتقال می‌دهند؛ مهارت خود را به روز می‌رسانند؛ با کسب مهارتهای جدید در سازمان ارزشمندتر می‌شوند؛ قابلیت‌های خود را کشف و به کارگیری می‌کنند؛ در حال آموزش مداوم می‌باشند؛ قدرت تصمیم‌گیری بالایی دارند و همیشه تصویر بزرگتری را می‌بینند [۲، ص ۵۳].

افراد دانشگر مخاطره‌پذیرند؛ قدرت مواجهه با عدم اطمینان را دارند؛ نوآوردند و ایده‌های جدید را خلق می‌کنند؛ فرایندهای کاری را به طور مستمر بهبود می‌دهند و مهارت و شایستگی آنها قابل تحسین است [۳۴، ص ۱۰].

۳. ویژگیهای طرح سازمانی سازمانهای یادگیرنده: یکی از عوامل موفقیت در ایجاد سازمان یادگیرنده، وجود طرح سازمانی مناسب است. طرحی که سیستم پاداش آن در کنار پاداشهای بیرونی بر پاداشهای درونی نیز تمرکز کرده، از طریق ترغیب و تشویق، تصدیق و تأیید، ایجاد رابطه دوستی تک به تک و تقدیر از خطرپذیری، در کارکنان خود ایجاد انگیزه کند [۴۰، ص ۶۰].

سیستمها و ساختار سازمانی باید حل‌گروهی مسائل و کار تیمی کارکنان را تشویق کند و وابستگی به مدیران بالا را کاهش دهد. کار تیمی موجب سهیم شدن کارکنان در دانش یکدیگر می‌شود و انتقال دانش را تسهیل می‌کند [۳۶، ص ۶]. سازمان یادگیرنده باید از ساختاری زنده، تخت و غیرمتمرکز برخوردار باشد [۳۴، ص ۱۰]؛ زیرا نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که بین رسمیت و قابلیت یادگیری سازمانی رابطه منفی وجود دارد [۴].

سازمانهای یادگیرنده می‌توانند ساختارهای منعطفی مثل فدرالی، ادھوکراسی، هترارکی و ماتریسی مبتنی بر تیم داشته باشند که در آنها روابط افقی و نادیده گرفتن وحدت فرماندهی و زنجیره عمودی ساختار، موجب تسریع نوآوری، انسجام دانش بین واحدها و بهبود عملکرد می‌شود [۲، ص ۵۰].

۴. ویژگیهای فرهنگ سازمانهای یادگیرنده: این سازمانها دارای فرهنگ قوی مساوات و برابری می‌باشند که در آن مدیران به تمامی کارکنان به یک چشم می‌نگرند و همه آنها را موجوداتی با ارزش به حساب می‌آورند. در چنین فرهنگی هنجارها، نمادها و اعتقادات طوری شکل گرفته‌اند که یادگیری سازمانی و بهبود مستمر در تمامی سطوح سازمان را تشویق می‌کنند. هر فردی در چنین سازمانی احساس می‌کند که با ارزش است و فضا طوری است که در آن مدیران احساسات خود را به کارکنان و آنها نیز به مشتریان منتقل می‌کنند [۲، ص ۴۹]. فرهنگ، مشوق تجربه اندوزی در تمامی سطوح سازمان بوده است و یادگیری در آن ارزشمند تلقی می‌شود [۳۴، ص ۴]. به بیان دیگر، فرهنگ سازمان یادگیرنده پشتیبان یادگیری است و از طریق تقویت جو اعتماد، افراد، بدون ترس از تنبیه در دانش و نقطه نظرهای یکدیگر مشارکت آزاد دارند [۴۰، ص ۵۹؛ ۴۱، صص ۴۶۶].

۵. ویژگیهای مأموریت/ استراتژی سازمانهای یادگیرنده: بیان واضح چشم انداز، مأموریت، استراتژی و ارزشهای مشترک و مورد قبول سازمان و جلب حمایت کارکنان از آن یکی از مبانی سازمانهای یادگیرنده است [۳۴، ص ۴]. البته این مأموریت و استراتژیها صرفاً از ناحیه مدیران عالی، میانی و عملیاتی نشأت نمی‌گیرد بلکه کارمندان دانشگر و افراد گروهها در شکل‌گیری آنها نقش به‌سزایی را ایفا می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک، کمتر به فرایند کنترل شده بستگی دارد و بیشتر حاصل فرایند ایده‌زایی و انسجام بخشی است [۲، ص ۴۷].

۳-۶- سطوح سازمانهای یادگیرنده

از نظر استن دیویس^۱ بین یادگیری و گامهای چهارگانه حرکت به سوی حکمت در سلسله مراتب داده، اطلاعات، دانش و حکمت ارتباط مستقیم وجود دارد و سطح یادگیری در گامهای

1. Stan Davis

بالتر بیشتر است [۳۹، صص ۱۷۶-۱۷۷]. از نظر او نه تنها سازمان، بلکه مشتریان سازمان نیز باید یادگیرنده باشند. «یک شرکت به منظور اطلاعات مدار و دانش مدارشدن و توانایی ارائه دستورالعمل به مشتریان باید نخست خود یاد بگیرد، سپس مشتریان خود را قادر کند تا گامهای متوالی را بترتیب یاد بگیرند» [۳۹، ص ۱۷۷]. از نظر او یادگیری، حرکت از یک سطح به سطح بعدی است و با توجه به سطوح یادگیری می توان سازمانها را تحت عناوین سازمانهای داده مدار، اطلاعات مدار، دانش مدار و حکمت مدار نامگذاری کرد.

۱. سازمانهای داده مدار: در این سازمانها، کارها به طور عمده از نوع ساختار یافته و از پیش تعیین شده است و معمولاً بر فعالیتهای روزمره سازمان (مثل سفارشهای دریافتی، فهرست حقوق و دستمزد و آمار کارکنان)، ثبت و نگهداری سوابق آنها تأکید می شود. تعداد کمی از کاربران داده ها از تحصیلات رسمی دانشگاهی برخوردارند. فعالیت اصلی سیستم اطلاعات چنین سازمانهایی پردازش داده ها است، نه آفرینش اطلاعات [۴۲، صص ۵۶-۵۹].

۲. سازمانهای اطلاعات مدار: این سازمانها بیشتر با مسائل نیمه ساختاریافته مواجه می-باشند. سیستم اطلاعات آنها به اطلاعات جاری و گذشته سازمان دسترسی دارند و با تولید اطلاعات مورد نیاز، عموماً گزارشهایی را برای کمک به برنامه ریزی، تصمیم گیری و کنترل در اختیار کارکنان قرار می دهند [۴۳، صص ۵۹-۶۰]. توجه اصلی این سازمانها بر هماهنگ ساختن داده ها و تنظیم آنها در قالب معنادار می باشد [۳۹، ص ۱۷۷].

۳. سازمانهای دانش مدار: این سازمانها با کاربرد مفید و استفاده مولد از اطلاعات موجب ایجاد دانش جدید می شوند [۳۹، ص ۱۷۷] و سیستمهای اطلاعات سازمان طوری است که به افراد دانشگر در خلق و تولید دانش جدید سازمانی کمک می کنند [۳۹، ص ۱۷۷؛ ۴۳، ص ۴۲].

۴. سازمانهای حکمت مدار: در این سازمانها از شاخه های مختلف دانش به طور آگاهانه و شعورمند استفاده کاربردی به عمل می آید و دانش، مهمترین عامل ایجاد ارزش افزوده در سازمان است [۳۹، ص ۱۷۷]. به عبارت دیگر با کاربرد عملی دانش روی منابع، ارزش افزوده به-وجود می آید. در چنین سازمانهایی برای مدیریت دانش از فناوریهای توسعه یافته استفاده می-شود [۴۴، ص ۱۵۶]. البته در چنین سازمانی نقش عامل انسانی بسیار مهمتر از عوامل دیگر است. سه بخش اصلی تشکیل دهنده الگوی تعیین سطح یادگیرندگی سازمانها، از طریق فلشهای دوسویه به یکدیگر متصل شده است و بیانگر این است که اجزای الگو از طریق تعامل با یکدیگر روی هم تأثیر متقابل دارند (شکل ۴). فرضیه های اصلی مبتنی بر الگوی یاد شده عبارتند از:

۱. هر چه سازمانها مراحل بیشتری را از فرایند یادگیری سازمانی به اجرا در آورند به ویژگیهای بیشتری از سازمانهای یادگیرنده دست پیدا می‌کنند و برعکس.
۲. سازمانهایی که مراحل بیشتری از فرایند یادگیری سازمانی را به اجرا در می‌آورند، در سطوح بالاتر سازمانهای یادگیرنده قرار می‌گیرند.
۳. سازمانهایی که ویژگی بیشتری از سازمانهای یادگیرنده را در خود ایجاد می‌کنند، در سطوح بالاتر سازمانهای یادگیرنده قرار می‌گیرند.

۷- روش شناسی تحقیق و آزمون الگو

در این تحقیق که از نوع توسعه‌ای و کاربردی می‌باشد، متغیرهای موجود در الگوی پیشنهادی به روش توصیفی مطالعه شده است؛ شرکتهای فعال در صنعت قطعه‌سازی خودرو جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند که از بین آنها شرکتهای واقع در محدوده بیست کیلومتری غرب و شرق تهران به روش خوشه‌ای و به‌طور هدفمند انتخاب شده‌اند. پرسشنامه‌های مربوط به آن در بین ۶۰ شرکت توزیع شده ولی تعداد ۳۲ شرکت آنها را همکاری لازم را انجام دادند. سه نفر از مدیران شرکتهای - مدیرعامل، مدیر منابع انسانی و مدیر برنامه‌ریزی - اقدام به تکمیل پرسشنامه کردند.

به‌منظور آزمون الگوی تحقیق، اطلاعات مربوط به هر یک از ابعاد الگو با استفاده از سه پرسشنامه محقق ساخته و استاندارد گردآوری و برای آزمون الگوی پیشنهادی از روشهای تحلیل عاملی تأییدی، آزمون همبستگی و آزمون T برای یک نمونه استفاده شده است. همچنین با استفاده از آزمون فریدمن رتبه میانگین متغیرهای اصلی الگوی تحقیق به دست آمد. سه نوع روایی محتوا (با استفاده از نظرات استادان و صاحب‌نظران مدیریت)، روایی سازه (با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی) و روایی همگرا و واگرا (با استفاده از روش تحلیل متغیر) برای ابزار سنجش محاسبه شد.

همچنین میزان پایایی سؤالهای پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ سنجیده شد که جدول خلاصه آن را نشان می‌دهد.



جدول ۵ میزان پایایی ابزار سنجش

ردیف	مجموعه سؤالات	تعداد سؤال	α کرونباخ
۱	فرایند یادگیری سازمانی	۲۲	۰/۹۴
۲	ویژگی سازمان یادگیرنده	۴۲	۰/۸۴
۳	سطوح سازمانها	۱۶	۰/۸۲
۴	کل سؤالات	۸۲	۰/۹۳

۸- بحث و بررسی

برای آزمون فرضیه اول که می گفت: « هر چه سازمانها مراحل بیشتری را از فرایند یادگیری سازمانی به اجرا در آورند، به ویژگیهای بیشتری از سازمانهای یادگیرنده دست پیدا می کنند و برعکس»، بین متغیرهای مربوط به فرایند یادگیری سازمانی و ویژگی سازمانهای یادگیرنده ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شد. نتیجه آزمون همبستگی، وجود رابطه و همبستگی مثبت بین این دو دسته متغیر را تأیید می کند؛ به این معنا که با تقویت ویژگی سازمانهای یادگیرنده، اجرای مراحل مربوط به فرایند یادگیری سازمانی تسهیل می شود و از سوی دیگر هر چه سازمان مراحل بیشتری از فرایند یادگیری سازمانی را به اجرا در آورد، ویژگیهای سازمان یادگیرنده در آن تقویت خواهد شد (جدول ۶).

جدول ۶ همبستگی بین فرایند یادگیری سازمانی و ویژگی سازمان یادگیرنده

ضریب اسپیرمن	نوع یادگیرندگی	ضریب همبستگی	فرایند یادگیری سازمانی	ویژگی سازمان یادگیرنده
Spearman's rho	فرایند یادگیری سازمانی	Correlation Coefficient	۱/۰۰۰	*۶۲۸
		Sig. (2-tailed)	۰۰۰	۰۰۰
		N	۳۲	۳۲
	ویژگی سازمان یادگیرنده	Correlation Coefficient	*۶۲۸	۱/۰۰۰
		Sig. (2-tailed)	۰۰۰	۰۰۰
		N	۳۲	۳۲

*Correlation is significant at the 0/01 level (2-tailed)

جدول ۶ نشان می‌دهد که بین دو بعد اصلی الگو، یعنی فرایند یادگیری سازمانی و ویژگی سازمان یادگیرنده همبستگی مستقیم وجود دارد و ضریب همبستگی اسپیرمن برای آن ۰/۶۳ به دست آمده است که نشان‌دهنده ارتباط خوبی است. بنابراین فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود.

برای آزمون فرضیه دوم که می‌گفت: « سازمانهایی که مراحل بیشتری از فرایند یادگیری سازمانی را به اجرا در می‌آورند، در سطوح بالاتر سازمانهای یادگیرنده قرار می‌گیرند»، بین دو دسته از متغیرهای مربوط به فرایند یادگیری سازمانی و سطوح سازمانهای یادگیرنده ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شد.

جدول ۷ همبستگی بین متغیرهای فرایند یادگیری سازمانی و سطوح سازمان یادگیرنده همبستگی

سطوح سازمان یادگیرنده	اهمیت ضریب همبستگی	سطوح سازمان یادگیرنده	اکتساب / خلق اطلاعات	تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات	به‌کارگیری اطلاعات/خلق دانش	نهادینه کردن دانش
سطوح سازمان یادگیرنده اسپیرمن	Correlation Coefficient Spearman's Sig. (2-tailed) N	۱/۰۰۰ ۳۲	**۶۱۰ ۳۲	**۵۸۹ ۳۲	*۳۷۳ ۳۲	**۵۶۹ ۰۰۱ ۳۲
اکتساب/خلق اطلاعات	Correlation Coefficient Spearman's Sig. (2-tailed) N	**۶۱۰ ۳۲	۱/۰۰۰ ۳۲	**۷۶۹ ۳۲	**۷۰۹ ۳۲	**۷۳۷ ۰۰۰ ۳۲
تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات	Correlation Coefficient Spearman's Sig. (2-tailed) N	*۵۸۹ ۳۲	**۷۶۹ ۳۲	۱/۰۰۰ ۳۲	**۶۴۷ ۳۲	**۷۸۷ ۰۰۰ ۳۲
به‌کارگیری اطلاعات /خلق دانش	Correlation Coefficient Spearman's Sig. (2-tailed) N	*۳۷۳ ۳۲	**۷۰۹ ۳۲	**۶۴۷ ۳۲	۱/۰۰۰ ۳۲	**۶۶۳ ۰۰۰ ۳۲
نهادینه کردن دانش	Correlation Coefficient Spearman's Sig. (2-tailed) N	*۵۶۹ ۳۲	**۷۳۷ ۳۲	**۷۸۷ ۳۲	**۶۶۳ ۳۲	۱/۰۰۰ ۳۲

*Correlation is significant at the 0/05 level (2-tailed)

**Correlation is significant at the 0/01 level (2-tailed)

همان‌گونه که جدول ۷ نشان می‌دهد، بین مراحل مختلف فرایند یادگیری سازمانی و سطح سازمان یادگیرنده رابطه مثبت وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت که در صنعت قطعه‌سازی خودروی هر شرکتی که در اجرای فرایندهای یادگیری سازمانی تلاش بیشتری از خود نشان دهد، می‌تواند به سطوح بالاتر سازمانهای یادگیرنده حرکت کند. سطح معناداری به دست آمده، فرضیه تحقیق را تأیید می‌کند؛ یعنی بین متغیرهای مطالعه شده رابطه معناداری وجود دارد.

برای آزمون فرضیه سوم تحقیق که می‌گفت: « سازمانهایی که ویژگی بیشتری از سازمانهای یادگیرنده را در خود ایجاد می‌کنند، در سطوح بالاتر سازمانهای یادگیرنده قرار می‌گیرند»، نیز آزمون همبستگی به عمل آمد. ضرایب همبستگی بین ویژگی سازمان یادگیرنده و سطوح سازمان یادگیرنده که در جدول ۸ نشان داده شده است، بیانگر وجود رابطه معنادار بین این متغیرها می‌باشد.

جدول شماره ۸ نشان می‌دهد که در شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو، بین ویژگی سازمان یادگیرنده (در بعد ویژگی نیروی انسانی و ویژگی مأموریت/ استراتژی) و سطوح سازمان یادگیرنده رابطه معناداری وجود دارد. اما رابطه بین ویژگی رهبری، فرهنگ و طرح سازمانی با سطوح سازمان یادگیرنده رابطه ضعیفی است. با این وجود، به طور کلی بین داده‌های تلفیقی تمامی متغیرهای ویژگی سازمان یادگیرنده و سطوح سازمان یادگیرنده رابطه معنادار وجود دارد که در جدول ۹ مشاهده می‌شود.

جدول ۸ همبستگی بین متغیرهای ویژگی سازمان یادگیرنده و سطوح سازمان یادگیرنده

اهمیت ضریب همبستگی با توجه به ضریب اسپیرمن		سطوح سازمان یادگیرنده	ویژگی رهبری	ویژگی نیروی انسانی	ویژگی طرح سازمانی	ویژگی فرهنگ سازمانی	ویژگی مأموریت استراتژی
سطوح سازمان یادگیرنده	Correlation Coefficient	۱/۰۰۰	۱۹۳	*۳۵۲	۲۶۷	۳۰۸	*۴۲۱
	Spearman's		۲۹۱	۰۴۸	۱۴۰	۰۸۶	۰۱۶
	Sig. (2-tailed)		۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲
	N						
ویژگی رهبری	Correlation Coefficient	۱۹۳	۱/۰۰۰	۳۱۹	**۷۱۹	**۶۳۳	**۶۲۱
	Spearman's	۲۹۱		۰۷۵	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰
	Sig. (2-tailed)	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲
	N						
ویژگی نیروی انسانی	Correlation Coefficient	*۳۵۲	۳۱۹	۱/۰۰۰	*۳۶۴	*۳۶۹	**۵۵۷
	Spearman's	۰۴۸	۰۷۵		۰۰۰	۰۳۸	۰۰۱
	Sig. (2-tailed)	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲
	N						
ویژگی طرح سازمانی	Correlation Coefficient	۳۷۳	**۷۱۹	*۳۶۴	۱/۰۰۰	**۶۱۵	**۵۷۹
	Spearman's	۱۴۰	۰۰۰	۰۰۰		۰۰۰	۰۰۱
	Sig. (2-tailed)	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲
	N						
ویژگی فرهنگ سازمانی	Correlation Coefficient	۳۰۸	**۶۳۳	*۳۶۹	۶۱۵**	۱/۰۰۰	**۷۲۳
	Spearman's	۰۸۶	۰۰۰	۰۳۸	۰۰۰		۰۰۰
	Sig. (2-tailed)	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲
	N						
ویژگی مأموریت استراتژی	Correlation Coefficient	*۴۲۱	**۶۲۱	**۵۵۷	**۵۷۹	**۷۲۳	۱/۰۰۰
	Spearman's	۰۱۶	۰۰۰	۰۰۱	۰۰۱	۰۰۰	
	Sig. (2-tailed)	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲	۳۲
	N						

*Correlation is significant at the . 0/05 level (2-tailed)

**Correlation is significant at the . 0/01 level (2-tailed)

بنابراین ضریب همبستگی به دست آمده از جدول ۹ وجود رابطه بین متغیرهای ویژگی سازمانهای یادگیرنده و سطوح آن سازمانها را تأیید می‌کند که به معنای پذیرش فرضیه سوم تحقیق می‌باشد.

جدول ۹ همبستگی بین متغیرهای سطوح و ویژگی سازمان یادگیرنده و فرایند یادگیری سازمانی

اهمیت ضریب همبستگی با توجه به سطح یادگیرندگی		سطوح سازمان یادگیرنده	فرایند یادگیری سازمانی	ویژگی سازمان یادگیرنده
سطوح سازمان یادگیرنده	Pearson Correlation	۱	**۰۶۲۰	*۰۳۷۸
	Sig. (2-tailed)	۰	۰۰۰	۰۰۳
فرایند یادگیری سازمانی	Pearson Correlation	**۰۶۲۰	۱	**۰۶۲۷
	Sig. (2-tailed)	۰۰۰	۰	۰۰۰
ویژگی سازمان یادگیرنده	Pearson Correlation	*۰۳۷۸	**۰۶۷۲	۱
	Sig. (2-tailed)	۰۰۰	۰۰۰	۰
	N	۳۲	۳۲	۳۲

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

نتیجه آزمون T برای یک نمونه در شرکت‌های قطعه‌ساز خودرو نشان‌دهنده این واقعیت است که وضع موجود این سازمانها در هر سه بعد مورد مطالعه بر اساس الگوی تحقیق، از وضع مطلوب فاصله دارد (جدول ۱۰).

جدول ۱۰ نشان می‌دهد سازمانهای قطعه‌ساز خودرو در زمینه اجرای فرایندهای یادگیری سازمانی، کسب ویژگیهای سازمان یادگیرنده و رسیدن به سطوح بالاتر از نظر یادگیرنده بودن هنوز از وضعیت مطلوب فاصله دارند و باید برای ارتقای سازمان در زمینه ابعاد سه گانه الگوی مطالعه شده، تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای را انجام دهند.

رتبه‌بندی میانگینهای مربوط به مراحل چهارگانه فرایند یادگیری سازمانی در شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو بر اساس آزمون فریدمن بیانگر این واقعیت است که این شرکتها در اجرای دو مرحله پایانی فرایند یاد شده تلاش بیشتری انجام می‌دهند؛ یعنی سعی می‌کنند از اطلاعات به دست آمده استفاده کاربردی بکنند و نتیجه به دست آمده را در سراسر سازمان گسترش داده و نهادینه کنند.

جدول ۱۰ آزمون T یک نمونه برای مقایسه وضع موجود و مطلوب شرکتها از نظر سه بعد اصلی الگو

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
فرایند یادگیری سازمانی	-۰/۳۱۸	۳۱	۰۰۰	-۰۴۶۱	-۷۵۵۵	-۳۳۶۶
ویژگی سازمان یادگیرنده	-۷/۸۷۵	۳۱	۰۰۰	-۶۸۸۸	-۸۶۷۲	-۵۱۰۴
سطوح سازمان یادگیرنده	-۷/۱۷۹	۳۱	۰۰۰	-۵۴۷۹	-۷۰۳۶	-۳۹۲۲

تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات در رتبه سوم و اکتساب/ خلق اطلاعات در رتبه آخر قرار دارد (جدول ۱۱).

جدول ۱۱ رتبه میانگین مراحل فرایند یادگیری سازمانی در شرکتهای قطعه سازی خودرو

مراحل فرایند یادگیری سازمانی	رتبه بندیها
اکتساب/خلق اطلاعات	۲/۱۹
تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات	۲/۳۰
به کارگیری اطلاعات/خلق دانش	۲/۸۸
نهادینه کردن دانش	۲/۶۴

همچنین جدول ۱۲ رتبه میانگین ویژگی سازمانهای یادگیرنده را نشان می‌دهد و بیانگر این مطلب است که به زعم پاسخ دهندگان، ویژگی رهبری سازمان یادگیرنده در شرکتهای مطالعه شده بیشتر از سایر ویژگیها حاکم است و ویژگی فرهنگ سازمان یادگیرنده در رتبه دوم قرار دارد. ویژگیهای مأموریت/ استراتژی، نیروی انسانی و طرح سازمانی در رتبه‌های بعدی قرار دارند (جدول ۱۲).

جدول ۱۲ رتبه میانگین ویژگیهای سازمان یادگیرنده در شرکتهای قطعه سازی خودرو

ویژگی سازمان یادگیرنده	رتبه بندیها
ویژگی رهبری	۴/۰۳
ویژگی نیروی انسانی	۲/۵۵
ویژگی طرح سازمانی	۲/۴۱
ویژگی فرهنگ سازمانی	۳/۴۴
ویژگی مأموریت/ استراتژی	۲/۵۸

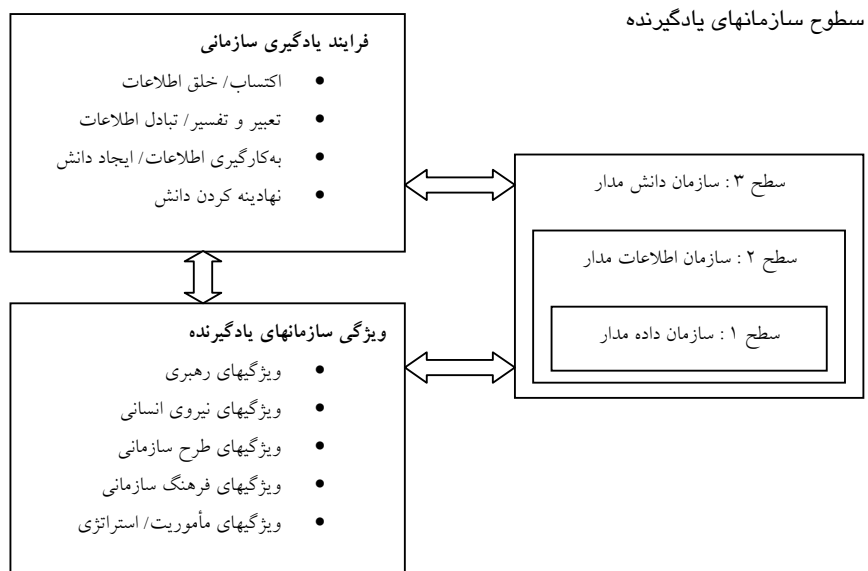
رتبه میانگینهای مربوط به سطوح سازمانهای یادگیرنده نشان دهنده این واقعیت است که به زعم پاسخ دهندگان پرسشنامه مربوط به سطح بندی سازمانهای یادگیرنده، بسیاری از شرکتهای قطعه ساز، خودرو خود را در سطح سازمانهای دانش مدار می دانند (جدول ۱۳). ویژگیهای سازمانهای داده مدار در رتبه دوم و ویژگیهای مربوط به سازمانهای اطلاعات مدار در رتبه سوم قرار دارد. رتبه میانگین مربوط به سازمانهای حکمت مدار در شرکتهای قطعه سازی خودرو پایینتر از همه قرار دارد و به این معنا است که سازمانهای مطالعه شده ویژگیهای بسیار کمی از سازمانهای حکمت مدار را توانسته اند در خودشان ایجاد کنند.

جدول ۱۳ رتبه میانگین ویژگیهای سطوح سازمانهای یادگیرنده

سازمان یادگیرنده	رتبه بندیها
داده مدار	۲/۸۰
اطلاعات مدار	۲/۴۲
دانش مدار	۲/۸۹
حکمت مدار	۱/۸۹

نتیجه تجزیه و تحلیلها و بخصوص آزمون تحلیل عاملی تأییدی نشان می دهد که داده های گردآوری شده از شرکتهای قطعه سازی خودرو در تمامی موارد به استثنای سطح

حکمت مدار بودن با الگوی مفهومی تحقیق سازگاری دارد. در نتیجه الگوی پیشنهادی تحقیق به صورت نگاره زیر درمی آید:



شکل ۵ الگوی پیشنهادی تعیین سطح یادگیرندگی سازمانها

۹- نتیجه گیری

اگر چه از ظهور موضوع یادگیری سازمانی بیش از نیم قرن می گذرد و سازمانهای یادگیرنده نیز در دهه دوم عمر خود قرار دارند، اما به دلیل مزایا و منافع سازمانی حاصل از عملی کردن این ایده ها همچنان در کانون توجه مدیران و صاحب نظران حوزه های دانشگاهی و کسب و کار قرار دارند.

بنا به نظری نتیجه یادگیری سازمانی و تسلط به دانش ارتقای سطح رضایتمندی مشتری است [۲۴، ص ۴۲۱] و از منظری دیگر اجرای فرایند یادگیری سازمانی و حرکت به سمت یادگیرنده شدن سازمان شرایطی را ایجاد می کند که در نتیجه آن کیفیت کاری بهبود پیدا می -



کنند، درک بهتری از کسب و کار حاصل می‌شود، نوآوری تقویت شده و توانایی فزاینده‌ای برای مدیریت تغییر به وجود می‌آید [۴۵، ص ۱۱]. این مزایا و سایر ویژگیهای سازمان یادگیرنده باعث شده است که بسیاری از افراد به آن به منزله تنها راه حفظ مزیت رقابتی در قرن جدید بنگرند و برای ایجاد سازمان یادگیرنده از هیچ تلاشی فروگذار نکنند [۱۰، ص ۱۵].

افراد در گرایش به سازمانهای یادگیرنده برداشتهای متفاوتی از آن دارند و بویژه دسته-بندی خاصی از نظر میزان یادگیرنده بودن سازمانها انجام نشده است تا سطح واقعی یادگیرندگی هر یک از سازمانها با توجه به آن اندازه‌گیری شود. برای رفع این نقیصه، در این مقاله الگویی ارائه و معرفی شده است که با توجه به مراحل چهارگانه فرایند یادگیری سازمانی و ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده، سازمانها را به سه دسته تقسیم‌بندی می‌کنند و از آنها تحت عنوان سازمانهای داده مدار، اطلاعات مدار و دانش مدار یاد می‌شود. هر یک از این سازمانها ویژگیهای خاص خود را دارند و نسبت به یکدیگر در یک حالت سلسله مراتبی قرار می‌گیرند. به این معنا سازمانهایی که در مراحل اولیه اجرای فرایند یادگیری سازمانی می‌باشند و به طورطبع ویژگیهای اندکی از سازمانهای یادگیرنده را توانسته‌اند در خود ایجاد کنند، در پایین سلسله مراتب یاد شده قرار می‌گیرند و در زمره سازمانهای داده مدار یا اطلاعات مدار به حساب می‌آیند؛ ولی سازمانهایی که مراحل و ویژگیهای یاد شده را به میزان زیادی در خود ایجاد کرده باشند، خصوصیتی را به دست می‌آورند که با توجه به آن می‌توان آنها را در سطوح بالای سازمانهای یادگیرنده قرار داد و از آنها به عنوان سازمانهای دانش مدار یاد کرد.

دسته‌بندی سازمانهای یادگیرنده به سطوح مختلف و تفاوت قابل شدن بین میزان یادگیرندگی سازمانها موجب می‌شود که افراد و مدیران آنها درک مناسب و واقعی‌تری از موضوع به دست آورند و در صورتی که جایگاه سازمان خود را در بین این سطوح پایین ببینند به فکر چاره‌جویی و یافتن راه‌حلهایی باشند که سطح یادگیرندگی سازمان خود را افزایش می‌دهد.

نتیجه آزمون الگوی مفهومی تحقیق بیانگر این نکته است که بین فرایند یادگیری سازمانی و ویژگیهای سازمان یادگیرنده ارتباط مستقیم وجود دارد و این دو مفهوم با ایجاد هم افزایی در سازمان در ارتقای سطح یادگیرندگی آن تأثیر بسزایی دارد. از سوی دیگر فرایند یادگیری سازمانی و همچنین ویژگیهای سازمان یادگیرنده هر دو با سطوح سازمانهای یادگیرنده ارتباط مستقیم دارند. بنابراین آن دسته از شرکتهای قطعه سازی خودرو که فرایند یادگیری سازمانی را به طور کامل اجرا می کنند و ویژگی بیشتری از خصوصیات سازمان یادگیرنده را در خود ایجاد می کنند، در سطح سازمانهای دانش مدار قرار می گیرند و بر عکس، اگر تلاش چندانی در این دو عرصه از خود نشان ندهند در زمره شرکتهای داده مدار و اطلاعات مدار قرار می گیرند.

۱۰- منابع

- [1] Senge P.M. & et. al.; *The dance of change: the challenges to momentum in learning organization*; New York: Doubleday, 1999.
- [2] James C.R.; "Designing learning organizations"; *Organizational Dynamics*; Vol. 32, No.1, 2003.
- [3] Bennett J., O'Brien M.; "The building blocks of the learning organization"; *Training*; Vol. 31, No. 6, 1994.
- [4] Goh S., Richards G.; "Benchmarking the learning capabilities of organizations"; *European Management Journal*; Vol. 15, No. 5, 1997.
- [5] Garvin D.; "Building learning organization"; *Harvard Business Review*, No. 71(July-august), 1993.
- [6] Dever J.; "Reconciling educational leadership and the learning organization"; *Community College Review*, Vol . 25, No. 2, 1997.

- [7] Bawany S.; “Challenges of developing a learning organization”; www.bawany.com.sg, 2003.
- [8] Dawes P.L.; “A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high-technology purchase situations”; *The Journal of High Technology Management Research*; Vol. 14, 2003.
- [9] Bayraktaroglu S., Kutaniz R.; “Transforming hotels into learning organizations: A new strategy for going global”; *Tourism Management*; Vol. 24, July, 2003.
- [10] Senge P.; *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*; New York: Century Business, 1991.
- [11] Pedler M., Burgoyne J., Boydell T.; *The learning company*; Maidenhead: McGraw-Hill, 1991.
- [12] Argyris C.; “Double-loop learning in organizations”; *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 5, 1977.
- [13] Argyris C., Schon D.; *Organizational learning: A theory of action perspective*; MA: Addison-Wesley, 1978.
- [14] Jelinek M.; *Institutionalizing innovation: A study of organizational learning systems*; New York: Praeger, 1979.
- [15] Choe J-M. ; “The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance”; *Strategic Information System*, No. 13, 2004.
- [16] Hult G.T.M., Ferrell O.C., Hurley R.F.; “Global organizational learning effects on cycle time performance”; *Journal of Business Research*, No. 55, 2002.

- [17] Holt G.D., Love P.E.D., Li H.; “The learning organization: Toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances”; *International Journal of Project Management*; No. 18, 2000.
- [18] Montes F.J.L., Moreno A.R., Morales, V.G.; “Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination”; *Technovation*; Vol. 5, No. 2, 2004.
- [19] Tsang E.W.K.; “Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research”; *Human Relations*, Vol. 50, No. 1, 1997.
- [20] Sinkula J.M.; “Market information processing and organizational learning”; *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, 1994.
- [21] Slater S.F. , Narver J.C.; “Market orientation and learning organization”; *Journal of Marketing*, No. 59(July), 1995.
- [22] Lukas B.A., Hult G.T.M., Ferrell O.C.; “A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels”; *Journal of Business Research*, Vol. 36, No. 3, 1996.
- [23] Nanda A.; *Organizational learning and competitive advantage*; London: Sage, 1996.
- [24] Yang J-T.; “Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels”, *Tourism Management*; No. 25, (May), 2004.
- [25] Stevens E., Dimitriadis S.; “New service development through the lens of organizational learning: Evidence from longitudinal case studies”; *Journal of Business Research*; No.5874, 2003.

- [26] Daft R., Weick K.E.; "Toward a model of organizations as interpretation systems"; *Academy of Management Review*; Vol.9, No. 2, 1984.
- [27] Nonaka I., Takeuchi H.; *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*; New York: Oxford University Press, 1995.
- [28] Pawlowsky P.; "The treatment of organizational learning in management science"; *Handbook of organizational learning and knowledge*, New York: Oxford University Press, 2001.
- [29] Huber G.P.; "Organizational learning: The contributing processes and the literatures"; *Organization Science*, Vol. 2, No.1, 1991.
- [30] Slater SF., Narver J.C.; "Market oriented isn't enough: Build a learning organization"; *Marketing Science Institute Report Number 94-103*; Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1994.
- [31] Crossan M.M., Lane HW., White RE.; "An organizational learning framework: from intuition to institution"; *Acad Manage Rev*, Vol. 24, No. 3, 1999.
- [32] Gephart M.A., Marsick V.J.; "learning organizations come alive"; *Training & Development*, Vol. 50, No.12 , 1996.
- [33] Kaplan R., Norton D.; *Translating strategy into action: The balanced scorecard*; Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- [34] Goh S.C.; *Towards a learning organization: The strategic building blocks*; Faculty of Administration, University of Ottawa, 1997.
- [35] Neefe D.O.; *Academic quality improvement project: Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in*

- traditional and non-traditional processes; American Psychological Association (APA) Publication, 2001.
- [36] Goh S.C., Ryan, P.J.; "Learning capability, organizational factors and firm performance"; Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities; Athens, Greece, April 5-6, 2002.
- [37] Engelhard J., Nagele J.; "Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia"; *Journal of World Business*, No. 38, 2003.
- [38] Mehra K., Dhawan S.K.; "Study of the process of organizational learning in software firms in India"; *Technovation*, No. 23, 2003.
- [39] Davis S.; *Lessons from the future: Making sense of a blurred world*, 2001.
- [40] Prewitt V.; "Leadership development for learning organizations"; *Leadership & Organization Development Journal*; Vol. 24, No. 2, 2003.
- [41] Tolbert A.S., McLean G.N., Myers R.C.; "Creating the global learning organization"; *International Journal of Intercultural Relations*; No. 26, 2002.
- [42] Weick K.E., Westley F.; "Organizational learning: Affirming an oxymoron", in Clegg, S.R., Hardy, C. and Nord, W.; *Handbook of organization studies*, Sage, 1996.
- [43] Laudon K.C., Laudon J.P.; *Management Information systems*; Prentice Hall, 2002.
- [44] Boody D., Boonstra A., Kennedy G.; *Management information systems*; Prentice Hall, 2002.
- [45] Hubner S.; *Building a learning organization*; Otto-von- Gerick University, 2002.