

احمد علینقی - دانشجوی کارشناسی ارشد  
"مدیریت دولتی"

# مؤلفه های سازمان یادگیرنده

تحقیق مروری

استاد:

دکتر مجتبی

رجب بیگی

# فهرست

---

3	چکیده
3	مقدمه
4	یادگیری چیست
5	نظریه های یادگیری
5	سازمان یادگیرنده
7	انواع یادگیری سازمانی
9	اصول اساسی سازمانهای یادگیرنده
10	ویژگیهای سازمان یادگیرنده
11	ریشه های ناتوانی سازمانهای یادگیرنده
16	موانع ایجادسازمانهای یادگیرنده
21	گذارازسازمان یادگیرنده
22	نقش مدیریت منابع انسانی درسازمانهای یادگیرنده
25	نتیجه

# مؤلفه های سازمان یادگیرنده

## چکیده

نظریه سازمانهای یادگیرنده، نظریه ای جدید در علم مدیریت است که توسط "دکتر پیتر سنگه" از اساتید انستیتوی فنی ماساچوست ارائه شده است. سنگه اعتقاد دارد در دنیای کنونی که دنیایی است از پیچیدگی و تغییرات سریع و همه جانبه، سازمانها در صورتی توان پایداری در رقابت با رقبای خود را دارند که بصورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریعتر نسبت به رقبایان باشند.

تغییر در الگوی ذهنی کارکنان از طریق فرایند سازمان یادگیرنده حرکتی شتابان است بسمت ایجاد توسعه و رسیدن به آرمان مشترک.

در این مقاله تحقیقی که به شیوه مروری انجام گرفته، ضمن اینکه مؤلفه ها و ویژگیهای سازمان یادگیرنده به چالش کشیده می شود، مواردی که می تواند در ایجاد سازمان یادگیرنده مانع ایجاد کنند بر شمرده شده است. در انتها نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانهای یادگیرنده مورد بررسی قرار گرفته و سازمان یاد دهنده بعنوان نسل جدیدی از سازمانهای آینده مذاقه میگردد.

**واژگان کلیدی:** یادگیری چیست، یادگیری سازمانی، موانع یادگیری سازمانی

## مقدمه

فرانسیس بیکن اعتقاد دارد "آنچه مردم را دانشمند می کند مطالبی نیست که می خوانند بلکه چیزهایی است که یاد میگیرند" دنیای امروز تشنه دانستن است دانست چیزهایی که نمی دانند و در این شرایط که جهان در حال تغییر و دگرگونی است، انسان می بایست بردانائی خود بیفزاید چراکه افزایش دانائی لازمه همه امور زندگی است و نیازهای اساسی با دانائی چیزهایی که نمی دانیم مرتفع می شود. در تجارت که امروز وسعت بسیاری یافته و بحث ما در این زمینه است با یادگیری روز افزون قابل توسعه و ادامه است.

در گذشته دلیل محیط ایستا و لا تغییر، سازمانها نیازی برای تغییر در خود احساس نمیکردند و در شرایط موجود با درآمد کسب شده بقا سازمان تضمین می شد. اما امروز با تغییر در شرایط محیطی و دگرگونی مستمر، ناپایداری و پیچیدگی شرایط برای همه سازمانها در جهان ایجاد شده است. برای فائق آمدن بر این محیط و در اختیار داشتن شرایط برای حرکت توسعه ای و رشد مداوم، لازم است سازمانها راطوری طراحی نمود تا انعطاف همیشگی داشته باشند. عبارتی مدیران، امروزه در محیطی پویا، ابهام انگیز و متحول کار میکنند و باید بتوانند تغییرات آینده را پیش بینی و رصد کنند و سازمان را در جهتی سوق دهند که بهتر بتوانند با تحولات محیط هماهنگ شوند.

امروزه مهمترین منابع سازمان برای برخورداری سازمانها از مزیت رقابتی، یادگیری مؤثر، توانا سازی کارکنان و نیز تعهد و دبستگی کارکنان به سازمان مورد استفاده قرار می گیرند 0 آری دوگیس رئیس برنامه ریزی شرکت داچ شل نظر دارد: "توانائی یادگیری زودتر از رقبا، تنهامتزیت نسبی در آینده خواهد بود" 0 یادگیری در تمام سطوح یک سازمان جهت حفظ مزیت رقابتی دریک محیط با تغییر فزاینده ضروری است 0 بهمین خاطر در دهه 1990 مفهوم "سازمان یادگیرنده" مورد توجه بسیاری از مطالعات تحقیقاتی قرار گرفت 0

یادگیری عبارت است از: خلق مفاهیم مفید «چه بصورت فردی و چه تسهیم شده» این موضوع ما را وادار میکند که بطور جدی روی مفاهیم سازمان و استراتژی تجدید نظر کنیم" 0

خلاقیت و نوآوری و تمام رفتارهای کارکنان در سازمان، متأثر از یادگیری است 0 حتی در حال حاضر مهمترین مهارت این است که چگونگی فراگیری رایا دیگیریم؛ یعنی یاد بگیریم که "چگونه یاد بگیریم" (استر، 1992، ص 101) 0 نظریه سازمان های یادگیرنده در سال 1990 با انتشار کتاب پنجمین فرمان توسط دکتر پیتر سنگه مطرح و با چاپ کتاب مکمل آن در سال 1997 توسعه یافت 0 هر چند سابقه طرح رسمی موضوع موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده به سال 1999 به زمان چاپ کتاب رقص تغییر باز میگردد، اما در صورت مطالعه دقیق تر کتاب پنجمین فرمان، میتوان رد پای این موضوع را در آن نیز جستجو نمود 0

## یادگیری چیست

یادگیری در حقیقت مفهوم بسیار گسترده ای دارد که در قالب هایی چون نگرش های نو، حل مسئله، کاربرد معلومات در استدلال و تفکر قرار می گیرد 0 عبارتی یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و نگرش های افراد تغییر می یابد و بگو نه ای دیگر می اندیشد و عمل می کند 0 یادگیرا می توان این گونه نیز تعریف می شود: "هرگونه تغییرات نسبتاً دائم در رفتار که در اثر یک تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ایجاد می شود" بسیاری از محققین اعتقاد دارند یادگیری تغییری است که بر اثر تجربه یا آموزش در رفتار موجود زنده پدید می آید 0 ممکن است این رفتار در کوتاه مدت یا بلند مدت قابل مشاهده باشد 0 بهر حال این آموخته ها در طول زندگی موجب تغییر در رفتار و بینش یادگیرندگان می شوند 0 گرانتهاام نظر دارد که یادگیری باعث توانائی پاسخگوئی سریع تر و مؤثرتر به محیط پیچیده و پویا میشود 0 یادگیری همچنین انتشار اطلاعات، برقراری ارتباطات، آگاهی و کیفیت تصمیم گیری در سازمان را افزایش می دهد (گروهی از نویسندگان، 2002)

از طرفی تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، به خاطر سپردن و تشخیص افراد در دایره آثار یادگیری قرار می گیرد 0 سازمان یادگیرنده نیز در دامنه این تعریف قرار می گیرد 0 یعنی که چنین سازمانی در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردهایش متحول می شود 0 میزان موفقیت هر سازمان و یا جامعه در گرو یادگیری یادگیرندگان است 0

"در کشورهای چون انگلستان، ایده یادگیری در سطح ملی در جهت رسیدن به یک جامعه یادگیرنده مطرح شده است 0 آنها معتقدند هزینه های یادگیری جبران می شود 0 اما مستلزم این است که در جامعه یادگیرنده، اصل یادگیری برای همیشه در تفکر یادگیری مرسوم شود 0 و در آموزش و تحصیل اساس تفکر این باشد که ما می خواهیم جامعه ای یادگیرنده باشیم" (البرزی و اسلامی، 1384)

## نظریه های یادگیری

این بحث از پیشینه قدیمی و متنوعی برخوردار است 0 قریب صد سال پیش مبحث یادگیری زیرسلطه نظریه های فلسفی از جمله فلسفه ارسطو افلاطون قرار داشت 0

با نخستین بررسی ها آزمایشی که توسط پاولف بعمل آمد، روش های تحقیق در علوم طبیعی درمسائل یادگیری نیز مورد استفاده قرارگرفت 0 بر مبنای انبوه مدارک علمی که حاصل کار آزمایشگاه های روان شناسی در نقاط مختلف جهان بود، نظریه های جامع تر و اصول دقیق تری در مبحث یادگیری ارائه گردید 0 در طول تحول و رشد مباحث مربوط به یادگیری، دو مکتب مهم شکل گرفت 0 نظریه های رفتاری و شناختی 0

### نظریه رفتاری

بنیانگذار این مکتب واتسون در سال 1913 بود 0 این مکتب بر مبنای جهان بینی تجربه گرایی، تجربه را تنها منبع اصلی دانش و یادگیری می داند و یادگیری را صرفاً از راه کسب تجربه تلقی می کند 0 برای روان شناسان رفتاری موضوع مهم علم روانشناسی، رفتار آشکار و پیداست و کسب رفتار را غالباً با فرایندهای شرطی سازی توضیح می دهند 0 این روانشناسان به اهمیت تمرین، تقویت و مجاورت در یادگیری تأکید دارند 0

### نظریه شناختی

در زمانی که رفتار گرایان نظریه خود را در ایالات متحده مطرح نمودند، گروه کوچکی از روانشناسان به اهمیت ادراک یابینش و تشخیص فرد و بطور کلی عوامل درونی و بیرونی تأکید داشتند 0 پیازه و لوین از جمله اندیشمندان این حوزه بودند 0

## سازمان یادگیرنده

یادگیری و کسب دانش یکی از دوره های رقابتی برای سازمانهای امروزی محسوب می شود 0 عبارتی، یادگیری سازمانی فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می کند 0 اینکه کارکنان ما چه یاد می گیرند در آینده سازمان تأثیر می گذارد 0 یادگیری سازمانی در میان سازمانهای علاقه مند به رقابت و نوآوری، تأثیر گذار و رایج شده است 0 آرچریس و شون (1978) اولین محققان در این زمینه، یادگیری سازمانی را بعنوان کشف و تصحیح اشتباهات تعریف کردند 0 فایول و لایلز (1985) یادگیری سازمانی را بعنوان فرایند بهبود فعالیت هابسیوی شناخت و درک بهتر تعریف می کنند 0

با شروع دهه 90 میلادی مفهوم جدیدی بنام سازمانهای یادگیرنده با عنوان الگوی تغییر یافته برای سازمانها و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان در عصر دانش مطرح گردید 0

هاریسون آون (1991) مطرح می نماید، زمانی مهمترین فعالیت کسب و کار این بود که محصولی تولید شود و سودی عاید شود 0 اکنون مؤثرترین کار قبل از هر چیز عبارت است از تبدیل شدن به یک سازمان کارآمد "یادگیرنده" 0 این امر به آن معنی نیست که سودها و تولیدات دیگر اهمیتی ندارند بلکه منظور این است که بدون یادگیری مستمر امکان کسب و سودآوری و تولید دیگر امکان پذیر نخواهد بود 0

یک سازمان یادگیرنده دارای کمترین سلسله مراتب اختیارات، پاداشی برابر در مقابل عملکرد یکسان، فرهنگ مشترک و ساختاری انعطاف پذیر و سازش کار است که می توان بدان وسیله از فرصت‌ها استفاده نمود و بجرانها راز بین برد (خاستنار، همزاد، 1389) 0 سازمان یادگیرنده الگوی منحصر به فردی ندارد و بواقع نوعی نگرش یا فلسفه جدید درباره سازمانها است که نقشهای اصلی رابعهده اعضای سازمان می گذارد 0

دریک سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسائی وحل مسائل بوده و بدین وسیله رشد و ارتقا سازمان را فراهم می سازد 0 آنها دارای آرمان مشترکی هستند که با تمام وجود به آن اعتقاد دارند و همین امر است که سبب همسوئی انرژی و توان افراد گشته و نهایتا به تحقق اهداف اصلی سازمان منجر می شود 0 اساس سازمانهای یادگیرنده یا فراگیر بر مبنای یادگیری جمعی است و عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضا گروه توسعه یافته و نتایج حاصله چیزی است که همگان واقعا طالب آن می باشند 0

"سازمان یادگیرنده سازمانی است که به توسعه یادگیری در همه سطوح یادگیری می پردازد: یادگیری فردی، گروهی و سازمانی 0 یادگیری گروهی و فردی کلید اصلی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است 0 همچنین مبانی نظری مربوطه بیان میدارد که یادگیری سازمانی یک ابزار برای رسیدن به سازمان یادگیرنده است" (فینجر، 1999، ص 80)

یادگیری سازمانی یک مفهومی است که در گذشته از آن بسیار یاد میشد 0 اما سازمان یادگیرنده بنازگی در دانش مدیریت مطرح شده است 0 و مفهومی گسترده تر و تکامل یافته تر دارد و آموزش و یادگیری در آن نهادینه شده است 0 از سازمان یادگیرنده که موضوع اصلی این مقاله می باشد تعاریف زیادی موجود است که در این قسمت به مهمترین آنها پرداخته میشود 0

— "سازمان یادگیرنده عبارت است از مهارت و توانائی سازمان در ایجاد و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای به کار گیری دانش و بینش جدید" (گاروین، 1993)

— سنگه (1990) معتقد است که سازمان یادگیرنده به گروهی گفته میشود که بطور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که میخواهد ایجاد کند 0

— "هدف اصلی سازمان یادگیرنده با توجه به مفهوم آن، تحول به سمت آرمان های مشترک سازمان در جهت رشد و کمال است" (م. رجب بیگی، 1384، ص 71)

بطور کلی می توان سازمان یادگیرنده را سازمانی دانست که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت داشته باشد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی های جدید حاصله عمل کند 0 بر اساس همه تعاریف فوق، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن، رکن اساسی را تشکیل می دهد 0

"آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آنکه سازمانی یادگیرنده تلقی شود، کافی نیست؛ بلکه سازمان باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایشان به کار گیرد و بهبود و اصلاح فعالیت‌هایش را بکمک آنها میسر سازد 0 در این صورت می توانند برای سایر سازمانها سرمشق و الگو باشند" (الوانی، شماره 26 و 27)

نکته مهم دیگر در مورد سازمانهای یادگیرنده، آن است که در آنها خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداعات، خلاقیت و نوآوری یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضا سازمان بدان عمل میکنند 0

درواقع عموماً افراد سازمان خلاق و دانش آفرینند 0 کارکنان در تمام سطوح تشویق میشوند تا بطور منظم و جدی از محیط کار برون سازمانی و درون سازمانی خود و نتایج عملکرد سازمان و واحد سازمانی خود بیاموزند و بر اساس نتایج آن، آینده بهتری را برای خویش خلق کنند تا به افزایش کارائی و اثربخشی سازمانی برسند 0

## انواع یادگیری سازمانی

در یک تقسیم بندی کلاسیک در میان صاحب نظران این حوزه یک توافق جمعی در تفکیک دو نوع یادگیری وجود دارد که صرف نظر از نام گذاری هر یک از این دو نوع، تقریباً مفهوم یکسانی توسط آنها ارائه شده است 0 فایول و لایلز (1985) انواع یادگیری را در قالب دو سطح بیان می کنند که عبارتند از یادگیری سطح پائین و یادگیری سطح بالا 0

یادگیری سطح پائین در داخل یک ساختار سازمانی و یا مجموعه ای از قواعد اتفاق می افتد 0 یادگیری سطح پائین منجر به توسعه، روابط پایه ای میان رفتار و نتایج می شود، اما این امر اغلب در دوره کوتاهی اتفاق می افتد و تنها بخشی از آنچه سازمان انجام می دهد را تحت تأثیر قرار می دهد 0 به نظر این دو نویسنده، یادگیری سازمانی نتیجه تکرار رویه معمول است و شامل ایجاد روابط بین رفتارها و نتایج مربوط به آنها می باشد 0 در نتیجه این اتکال به رویه و روال عادی، یادگیری سطح پائین بیشتر در زمینه سازمانی اتفاق می افتد که بخوبی درک شده و مدیریت به توانائی خود در کنترل موقعیت ها باور داشته باشد 0 هر چند این نوع کنترل بر روی عوامل محیطی بیشتر از ویژگی های مدیران سطح پائین و میانی است تا مدیران سطح بالا، اما یادگیری سطح پائین را نباید با سطوح پائین سازمان اشتباه گرفت 0 هر سطح از سازمان ممکن است به نوبه خود درگیر این نوع یادگیری شود 0

آرچریس و شون (1978) این نوع یادگیری را یادگیری تک حلقه ای نامیده اند 0 یادگیری تک حلقه ای فرایندی است که جنبه های اصلی و کلیدی تئوری مورد استفاده یا مجموعه قواعد سازمان را حفظ می کند و خود را به مشخص کردن و تصحیح خطاها در درون این سیستم مفروض از قواعد محدود می کند 0 از سوی دیگر، هدف یادگیری سطح بالاتر تنظیم قواعد و هنجارهای کلی بجای فعالیتهای و رفتارهای بخصوص هست 0 روابطی که در نتیجه یادگیری سطح بالا ایجاد می شوند، اثرات بلند مدتی بر روی سازمان بعنوان یک کل دارند 0 این نوع یادگیری با استفاده از کاوش خلاقانه توسط مهارت و بینش اتفاق می افتد 0 بنابراین یادگیری سطح بالا بیش از یادگیری سطح پائین فرایندی شناختی است 0 به نظر فایول (1985) زمینه یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام آمیز و نامعین است که اساساً در چنین زمینه ای رفتار کاملاً تکراری، بی معنا خواهد بود 0 با توجه به این نکته، یادگیری سطح بالا عمدتاً در سطوح بالای مدیریت، که هنجارهای تصمیم گیری از حداقل درجه معینی برخوردارند، اتفاق می افتد 0

آرچریس و شون (1978) این نوع یادگیری را یادگیری دو حلقه ای مینامند 0 یادگیری دو حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می کند و هنجارها، رویه ها، سیاستها و هدف های موجود را زیر سؤال می برد و به تعدیل و اصلاح آنها می پردازد 0 آنها نوع سوم از یادگیری تحت عنوان یادگیری ثانویه یا سه حلقه ای را معرفی می کنند 0 یادگیری ثانویه زمانی اتفاق می افتد که سازمانها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند 0 عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه ای توانائی یاد گرفتن دوباره یادگیری است 0

جدول زیر ویژگی های دونوع یادگیری سطح بالا وپائین را از نظرفایول ولایلز مطرح می کند0

«ویژگی های یادگیری سطح بالا و یادگیری سطح پائین»

	یادگیری سطح پائین	یادگیری سطح بالا
ویژگی	از طریق تکرار به وقوع می پیوندد	از طریق استفاده از کاوش خلاقه و بینش اتفاق می افتد
ویژگی	روال پذیر	روال ناپذیر
ویژگی	اعمال کنترل بر روی فعالیتها، قواعد وساختارهای جاری	توسعه ساختار وقواعد تفکیک شده برای مقابله با نقصان کنترل
ویژگی	در تمام سطوح سازمان اتفاق می افتد	اغلب در سطوح بالا اتفاق می افتد
پیامدها	نهادینه کردن قواعد رسمی سازمان	بینش ها، کاوش های خلاقه وآگاهی جمعی
نمونه ها	نهادینه کردن قواعد رسمی سازمان	رسالت ها وتعاریف جدیداز سمت وسوی سازمان
نمونه ها	تعدیل سیستم های مدیریتی	تنظیم مقاصد اصلی سازمان
نمونه ها	مهارت های حل مسئله	مهارت های تعریف مسئله



# اصول اساسی درسازمانهای یادگیرنده

سازمانهای یادگیرنده برای اجرای فعالیتهای خود نیاز به بسترهای لازم دارند 0 در آن صورت است که خواهند دانست چگونه خود را با محیط تطبیق دهند، از فرصتهای پیش آمده استفاده نمایند، در مواجهه با تهدیدات محیطی مقاومت نمایند و از خود عکس العمل نشان دهند 0

پیتر سنگه در کتاب خود به نام پنج فرمان، پنج اصل را به عنوان اصول اساسی وزیر بنائی درسازمانهای یادگیرنده مطرح نمود که بشرح زیر میباشد:

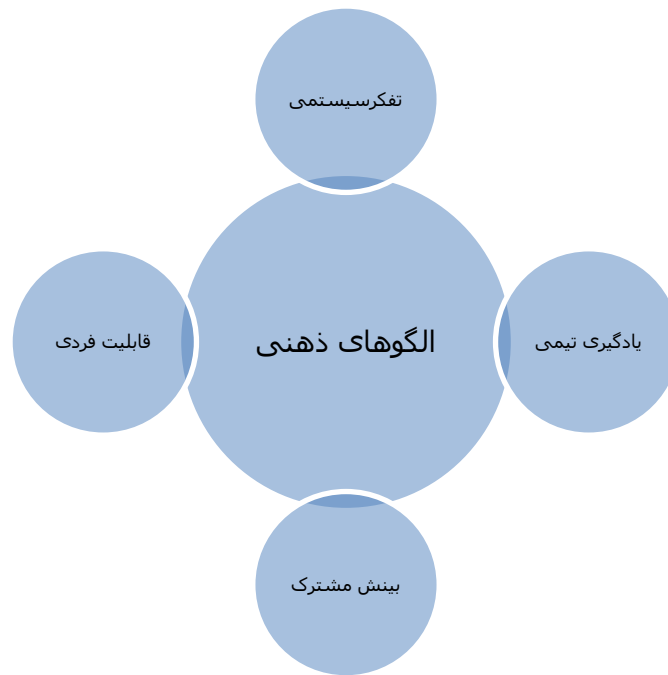
**1 – قابلیت فردی :** نشانگر حدی است که بدان وسیله کارکنان قابلیتهای خود را در جهت ایجاد نتایج مطلوب سازمانی افزایش می دهند و محیط سازمانی را ایجاد می نمایند که مشوق توسعه و پیشرفت بسوی اهداف و مقاصد سازمانی باشد 0

**2 – الگوهای ذهنی :** نشانگر توانائی افراد در کشف تصاویر دنیای بیرونی و بررسی و تجزیه و تحلیل آنهاست 0

**3 – توسعه آرمان مشترک :** عبارت است از ایجاد یک حس تعهد مشترک در بین افراد با هدف کشف تصاویر مشترک از آینده 0

**4 – یادگیری تیمی :** عبارت است قدرت همفکری باهم، از طریق کسب مهارت در گفتگو و مباحثه با یکدیگر 0

**5 – تفکر سیستمی :** عاملی است که سایر اصول را باهم ترکیب کرده و بعنوان مجموعه ای از تئوری و عمل مطرح می نماید 0



شکل 1: پنج اصل اساسی درسازمانهای یادگیرنده

یادگیری در سازمان را نباید صرفاً بعنوان یک فعالیت و تعریف شناختی دید بلکه پیش از آن برای درک این مفهوم باید ویژگی‌هایی را جستجو کنیم که از طریق آن سازمان‌ها بتوانند درک کامل و روشنی برای کسب مهارت و نحوه استفاده از یادگیری سازمانی را دارا شوند 0 این ویژگی‌ها باید شناسایی شوند، برای مدیران آموزش داده شوند تا آنها بتوانند در جهت ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده تلاش کنند 0

"سازمان‌های امروزی به سمت یادگیرنده شدن حرکت می‌کنند و در علم مدیریت امروز سازمان یادگیرنده جایگاه ویژه‌ای دارد" (مایکل جی. مارکوارت، 2009)

سازمان یادگیرنده، واحد خصوصیات و بی‌همنائی است 0 یادگیری تحت تأثیر سیستم‌های سازمانی، قوانین و مقررات و ساختار سازمانی است 0 این سازمان همچنین برنامه‌های آموزشی مستمر و راهبردهای مخصوص و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خاص خود را اقتضا میکند که بدون توجه به آنها نمی‌توان یک سازمان یادگیرنده را طراحی و توسعه داد 0

"سازمان یادگیرنده، سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر، بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود" (مهدی الوانی، 1389) ارزش‌گذاری به یادگیری در سازمان و کارکنان در خلق آینده بهتر تأثیر بالایی دارد 0 مهمترین اقدام در این راستا فرایند یادگیری و آموختن در سازمان است 0

در زمینه تولید و خدمات دهی، استفاده از تجربه خود و دیگران که از ابعاد یادگیری در درون سازمان است نقش مهمی را بر عهده دارد 0 سازمانی می‌تواند در رقابت گسترده موفق باشد که بتواند کارایی بیشتری نسبت به دیگران داشته باشد و از این کارایی در بهره‌وری شرکت استفاده شایان ببرد 0 این کارایی بدست نمی‌آید مگر آنکه کارکنان بتوانند نقش آفرینی کنند 0 سازمان یادگیرنده به کارکنان یادگیر در همه حوزه‌ها نیاز اساسی دارد 0

"یک راه رسیدن به برتری در کارایی دستیابی به صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس و اثرات یادگیری است 0 هر دوی این مفاهیم تشکیل دهنده شالوده پدیده‌ای هستند که منحنی تجربه نام دارد" (رضا رسولی و علی صالحی، 1391 ص 264)

مهمترین اصول ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در زیر شرح داده میشوند:

## الف - قابلیت‌های فردی - توانمندی کارکنان

سازمان از طریق کارکنان و اعضای خود فرایند یادگیری را محقق می‌سازد 0 توان یادگیری برای یادگیری کافی نیست اما شرط لازم است 0

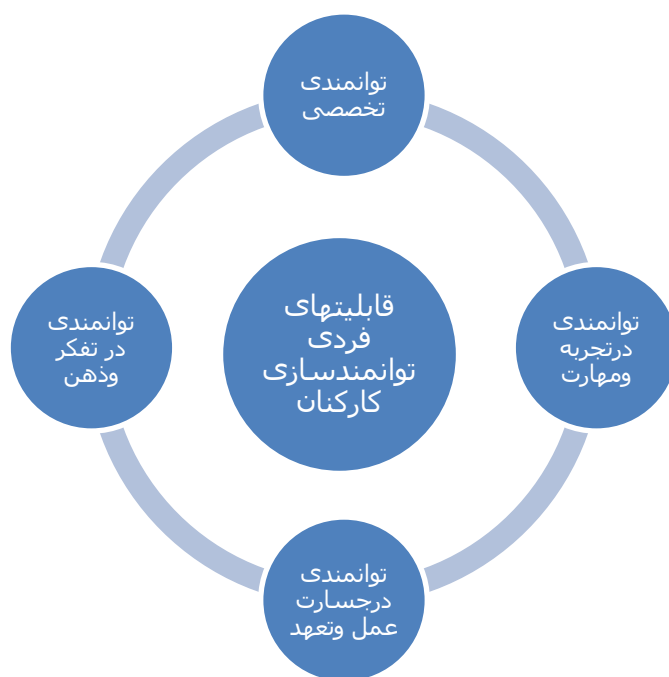
مبنای سازمان یادگیرنده قویاً بر آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنانش اهمیت می‌دهد 0 در بخش آموزش کارکنان و توسعه تجارب مشترک سرمایه‌گذاری می‌کند 0 سازمان‌ها بمنظور توسعه یادگیری در ابعاد مختلف به توانمندسازی کارکنان و امنیت شغلی آنها می‌پردازد 0 توانمندسازی همه جانبه از طریق پرورش منابع انسانی در ابعاد ذیل حاصل می‌شود:

1 - **توانمندی تخصصی:** رویکرد تخصصی به کار افراد از مولفه‌های توانمندی فردی است و ضمن اینکه بر رضایت فرد در سازمان تمرکز دارد 0 موجهات کار اثر بخش رادر سازمان فراهم می‌کند 0

2 - توانمندی در تفکر و ذهن: تفکر در همه زمینه راهگشا است 0 تفکر منطقی و سیستماتیک عامل درک روابط بین پدیده ها و موانع و گشایش راه ها است 0 ایده های نو و جدید در توسعه یادگیری فردی و گروهی تأثیرگذار هستند 0

3 - توانمندی در تجربه و مهارت: تجربه در یادگیری نقشی اساسی دارد 0 تبادل تجربه در درون و بیرون سازمان یکی از مشخصه های توانمند سازی است 0 تجربه آموزی از دوباره کاری، اتلاف انرژی در وقت و هزینه جلوگیری می کند 0

4 - توانمندی در جسارت عمل و تعهد: با بکارگیری دانش و تجربه فردی و ایجاد کارآفرینی در سایه قابلیت های کارکنان ضمن ایجاد بستر مفید در سازمان و نیز الگو سازی برای دیگر کارکنان، موجب افزایش تعهد و مسئولیت و آنچه وجدان کاری است میشود 0



شکل 2- قابلیت های فردی و توانمندسازی کارکنان

"اصطلاح قابلیت های فردی را پیتر سنگه و همکارانش بمنظور رشد فردی و یادگیری به کار برده اند 0 او می گوید کسانی که دارای قابلیت های فردی هستند، همواره درصدد توسعه قابلیت های خود برمی آیند تا در زندگی و سازمان نتایجی را بدست آورند که واقعا در جستجوی آنها هستند و از این حس کنجکاوی در یادگیری دائمی، روحیه یادگیری سازمانی ناشی میشود" (زارعی متین ، 1380 )

"انسانها دارای نیروهای شگرفی هستند که در صورت شناسائی و رشد، برای سازمان بهره دهی بالایی دارند 0 هرگاه انسان توانائی و استعداد هایش را شناخت و به رشد و توسعه آنها همت گماشت بطور دائم فرا می گیرد و خلاق و آفریننده می گردد 0 از وجود چنین انسانهایی است که سازمان یادگیرنده ایجاد می شود" (مهدی الوانی، 1389 )

بمنظور بهره مندی از کارکنان خلاق و یادگیرنده، سازمان باید بطور نهادی خود را در راستای تعالی و بهبود کارکنان متعهد سازد. در چنین سازمانی توسعه کامل و جامع توانایی انسانها همانقدر مهم است که موفقیت در کار و تجارت اهمیت دارد. تأمین مادی و معنوی زندگی کارکنان و موفقیت در بازار نه تنها با هم قابل تحصیل است بلکه یکدیگر را نیز تقویت میکند. اگر توسعه جامع کارکنان را به عنوان ابزاری برای تحصیل اهداف سازمانی تلقی کنیم آنگاه روابط مابین شخص و سازمان می تواند کم ارزش شود.

خبرنگار نشریه کریستین مانیتور در بازدیدی از شرکت ماتسوشیتای ژاپن چنین نقل می کند: "فضائی روحانی و مدهبی در محیط کار وجود داشت، بطوری که نفس کار در آنجا مقدس بود" (سنگه، 1377)

در نتیجه اگر می خواهیم کارکنانی توانا و خلاق داشته باشیم باید توانایی ایشان را درک کنیم و بپذیریم که این توانایی را دارند. یک جامعه برای تحقق اهداف خود به این نگرش درمیدان نیازمند است.

## ب - الگوهای ذهنی

الگوهای ذهنی فرمان مهارت های تامل و بررسی است. مدیران باید یاد بگیرند که تنها مدلی از واقعیت نزد آنان است که بر پایه فرضیاتی انتخاب شده و شکل گرفته است. در غیر این صورت قادر نیستند تصویری جامع از محیط پیرامون خود به دست آورند. اگر چنین وضعیتی رخ دهد بدیهی است که نمی توانند مهارت لازم برای تحقیق و جستجو در نظرات و نگرشهای دیگران را بدست آورند و بدین ترتیب محدودیتی بزرگ بر سر راه اعمال و تفکر خود ایجاد می کنند. نقش مدل های ذهنی که در واقع ادراک ما را شکل می دهند به هیچ عنوان در مدیریت کمتر از علم تجربی نیست.

مدل های ذهنی را بطور مطلق نمی توان غلط یا درست دانست. مدلها اصولاً برای ساده سازی مسائل پیچیده ای پدید می آیند. بر این اساس مشکل زمان بروز می کند که بطور ناخود آگاه پشتوانه ی رفتار و اعمال قرار گیرند. بعبارت دیگر مدلی که برای تفسیر و ساده سازی پدیده ها ساخته می شود حقیقت عینی فرض شود و هیچ سعی و تلاشی در جهت تصحیح آن صورت نگیرد. بدیهی است مدلی که اصولاً در بوته ای از آزمایش قرار نمی گیرد تغییری نخواهد کرد. در حالیکه جهان پیوسته در حال تغییر است و این ثبات در مدل ذهنی سبب می گردد که فاصله ما بین تصورات و واقعیت روز به روز بیشتر شود.

مدل های ذهنی مبنای عمل هستند این که آنها چقدر ریشه در واقعیت دارند روشن نیست.

سنگه (1990) معتقد است، مدل های ذهنی، مفروضات عمیقاً ریشه دوانیده هستند، آنها تعمیمات و یا حتی تصاویر یا اشکالی هستند که روی این که ما چگونه دنیا را درک می کنیم و بطور عمل می کنیم، تأثیری گذارند. این مدلها، منشاء اشکالاتی برای فرد نیز هستند.

سنگه (1997) مطرح می کند: "بسیاری از مدل های ذهنی ما از جنبه سیستماتیک دچار مشکل و خطا هستند. این مدلها، روابط پس خور حیاتی را در بر ندارند، در مورد تأخیرهای زمانی، برداشتی ناصحیح دارند و اغلب روی متغیرها متمرکز هستند که محسوس و آشکارند، نه لزوماً آنهایی که نقش اهرمی قوی دارند".

## ج - ایجاد و توسعه آرمان مشترک

سازمان‌هایی به درجه بالایی از موفقیت رسیده اند که دارای اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌هایی بوده اند که در سطح سازمان پذیرفته باشد. آرمان مشترک ابزار مهمی است برای راهبری در سازمان‌های بزرگ. ابزاری است برای یافتن و پایداری قدرت پیش برندگی به سمت تعالی و موفقیت.

آرمان عبارت است از آینده ای واقع گرایانه و جذاب برای سازمان‌های آینده. آرمان اگر خوب شناسائی و تبیین گردد و همگان در آن مشارکت داشته باشند، می تواند با تولید انرژی افزون گرا، مهارت و استعداد های کارکنان آینده مناسبی برای سازمان ایجاد کند.

از مهمترین ویژگی های آرمان آن است که ذینفع ها و گروه های سازمانی در تعیین آن دخالت داده شوند و آرمان مورنظر آرمان همه محسوب شود. و چنانچه آرمان فراگیر و درخور باشد، تعهد و وفاداری بیشتری ایجاد می کند.

یکی از دلایل پیگیری آرمان مشترک، اتصال و هم جهت شدن تصورات در مورد ایده آل ها است. بر تریبی که یک تضمین و پشتیبان مشترک را بوجود آورد تا در پناه آن قرار گیرند.

"آرمان مشترک برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده عنصری حیاتی است زیرا انرژی لازم را برای فراگرفتن تأمین می کند. فرا گیری خلاق تنها در صورتی ممکن است که فراگیر عمیقاً در تلاش برای ایجاد و خلق چیزی باشد که به آن معتقد است. در حقیقت ایده فراگیری خلاق بدون وجود یک غایت و هدف که شخص را به حرکت و فعالیت وادار کند بی معنی خواهد بود." (سنگه، 1377، ص 26)

در صورتی که آرمان مشترک با نظر و تائید داخل سازمان شکل گیرد منبع الهام بزرگ و غنی محسوب می شود که هر فرد بخوبی آن را احساس می کند. وجود آرمان مشترک این احساس را القا می کند که مردم با انجام کار خود، هدفی بزرگتر و والاتر را تعقیب می نمایند که تحصیل آن از طریق انجام وظیفه و کار صورت می گیرد. به عبارتی آنکه سازمان تنها محل کار نیست، بلکه ابزاری برای رسیدن به آرمانها و آرزوهاست.

بدون آرمان مشترک سازمان یادگیرنده برپا نخواهد شد. با وجود آرمان مشترک، ارتباطی باز و پویا بین فرد و سازمان ایجاد میشود که طی آن هر دو طرف می توانند از نقاط ضعف و توانائی های یکدیگر مطلع شوند و بر مشکلات فائق یابند و قدرت فردی برای ریسک بالاتر شود.

## د - یادگیری تیمی

اصالت سازمان یادگیرنده با رویکرد تیمی کامل میشود. آرمان‌های گروهی معیار عمل هستند.

یادگیری تیمی یا جمعی برای ایجاد آرمان مشترک امری ضروری است. یادگیری تیمی با "گفتگو" آغاز می شود. خاصیتی که توسط آن اعضای یک تیم وارد یک "تفکر جمعی" می شوند. باید توجه داشت که در سازمان‌های جدید تیم ها، نه افراد تشکیل دهنده واحدهای یادگیری سازمانی هستند. به این منظور اعضای تیم باید توانائی تسهیم مدل‌های ذهنی را داشته باشند که این مهم از طریق گفتگو حاصل می شود.

کاوی، استعفا مطرح می کند: "سازمان توانمند سازمانی است که کارکنانش دانش، مهارت، اشتیاق و فرصت برای رسیدن به موفقیت شخصی دارند، به گونه ای که منجر به موفقیت "جمعی" سازمان می شود"

0 در شرایط عادی تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده در گرو ایجاد فضایی باز، اقبال به گفتگو، ترغیب کارکنان به اظهار نظر، شنیدن تمامی آراء و نظرات فردی و رویکرد پذیرش فضای باز اطلاعات است. 0 بروز خلاقیتها و قابلیتهای فردی برای رسیدن به آرمانهای گروهی که در رسیدن به اهداف سازمان کمک میکنند از دیگر شاخصه های یک سازمان یادگیرنده است. 0

سنگه و همکاران در کتاب رقص تغییر (1999) عنوان میدارند که از این منظر، مدیر یا مدیرعامل ضرورتاً رهبر نیست، بلکه در سازمان دو نوع رهبری می تواند وجود داشته باشد؛ رهبر محلی که مسئول به ثمر رسیدن نتایج است، رهبر شبکه ای که بذر تغییر را می باشد و رهبر اجرایی 0

این سه نوع رهبر بهم وابسته اند و چشم انداز رهبری محیطی را شکل می دهند. 0

## ر - نگرش سیستمی

این اصل می تواند محوری ترین اصل سازمان یادگیرنده به حساب آید و تقریباً تمامی صاحب نظران بر آن تأکید دارند. نظریه سیستمی در مدیریت، یک روش تفکر به مدیران می دهد که به کمک آن قادر شوند کلیه عوامل مؤثر داخلی و بیرون سازمانی را بصورت یکپارچه ببینند. 0 در این نظریه به ارتباط پویای عناصر متشکله سازمان با یکدیگر و نیز ارتباط پویای سازمان با سازمانهای دیگر و محیط سازمان تأکید می شود. 0 مدیر بر این اساس از دیدگاهی کلی و فراگیر برخوردار است (زارعی متین، 1380، ص 101) 0

این نظریه فصل جدیدی بر روی علم سازمان و مدیریت گشوده و مفاهیم تازه ای برای تصمیم گیری مدیران ارائه می نماید و راهکارهای تجزیه و تحلیل را دگرگون و متحول می سازد. 0

این نظریه طی سالهای 1950 تا 1956 توسط "لودیک ون برتالانفی" مطرح شد و امروزه در تمامی سطوح تحقیقاتی، از بررسی ذره ای اتم تا ساختمان موتور خودرو، بدن انسان و سازمانهای پیچیده رادر بر می گیرد. 0

این اصل بر سه نکته مهم تکیه دارد:

1 - سازمانها از اجزای بهم پیوسته شکل گرفته اند که عملکرد هر جز بر سایر اجزا و در نگاه کلی بر مجموع سازمان تأثیر دارد. لذا میزان تأثیر عملکرد هر جزء بر جزء دیگر بر حسب نوع عملکرد و نوع ارتباط اجزاء به نسبت به هم متفاوت است. 0

2 - تأثیر رفتاری هر جزء بر سایر اجزاء و بر کل سازمان در گذر زمان بروز می کند. 0 پویایی عملکرد سیستم عنصر مهمی است بنابراین تحلیل سیستمی ضرورت می یابد. 0 بدون تحلیل سیستم امکان دارد تأثیرات متقابل مورد غفلت واقع شود و ارزیابی موثر از سیستم بعمل نیاید. 0

3 - ارتباط رفتار و ساختار سیستم تعاملی است. 0 ساختار هر سیستم بر نوع رفتار اثر دارد. 0 از ساختاری معین نمی توان رفتاری متفاوت با آنچه از آن سر می زند توقع داشت. 0 از طرفی چون سازمان سیستم اجتماعی است، نوع تصمیم گیریها نیز در ساختار سازمان تأثیر می گذارد. 0 اما برای ایجاد رفتاری کاملاً متفاوت، تغییر ساختار سیستم لازم است. 0

"تفکر سیستمی مبنائی است برای ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و مشارکت آزادانه و یک جمع مهمی را به منظور یادگیری تشکیل می دهد. برای درک بهتر می توان فرض کرد که در یک سازمان بعضی بخش ها و افراد آن آمادگی تغییر را دارند، این بدان معنا است که بعضی از بخشها خیلی سریع تر از سایر بخشها پیشرفت خواهند کرد. اگر اقدام آنها موفقیت آمیز بوده و نتایج موفقیت بدست آمده، این موفقیت برای سایر بخشها ی سازمان تهدید کننده است. اگر افراد واقعا یاد گرفته اند و در نحوه عمل و فکر تغییر ایجاد کرده اند، رفتار جدید آنها نیز برای دیگران تهدید کننده خواهد بود. افراد را حتی از عادی ترین راه های فکر و عمل باز می دارد. برخی جهات قضیه شبیه این است که فتیله چراغ را یک مقدار بالاتر برید و نور را بیشتر کنید تا همه نقایص کوچک سیستم موجود هر چه بیشتر آشکار شود در عین حال این روشنائی زیاد، سایه قوی تری را ایجاد میکند و باعث می شود که در مورد بعضی اثرات کارشان نا آگاه و بی اطلاع باشند" (قربان زاده، شماره 104) 0

"یادگیری در طبیعت و ذات ماست، بلکه ما شیفته یادگیری نیز هستیم، بوجود آمدن سازمانهای یادگیرنده مستلزم تربیت افرادی است که به تفکر سیستمی مجهز باشند" (پرویز عبدالملکی، 1389)

بنابراین سازمان یادگیرنده توان مشارکت و همکاری را در مردم ایجاد نموده و در تغییرات سیستماتیک بقای سازمان را تأمین می کند.

## ریشه های ناتوانی سازمانها در یادگیری

اکثر سازمانهایی که با افول مواجه می شوند، از مدتها قبل نشانه های بارزی مبنی بر وجود مشکل به چشم می خورد. حتی در مواردی که افراد خاص متوجه این نشانه می شوند، معمولاً آنها را نادیده گرفته و به آنها بصورت جدی توجه نمی شود. علت این امر آن است که سازمانها بصورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده، درک و نگرش سیستمی نداشته و در خلق گزینه ها و راه حل ها عاجزند و در یک کلام در امر یادگیری ناتوان هستند. این که سازمانها دچار فقر وضعف در یادگیری هستند، امری تصادفی نیست. روشی که سازمانها طراحی شده و مدیریت می شوند طریقی که مشاغل افراد تعریف شده است و مهمتر از همه راهی که به همگی آموخته شده است که چگونه ارتباط برقرار کنیم، همه و همه بوجود آورنده ناتوانی های اساسی در زمینه یادگیری هستند.

علیرغم تلاش شدید برخی افراد شایسته، لایق و متعهد، این ناتوانی ها اثرات خود را به سازمانها تحمیل می کنند و معمولاً هرچه در جهت رفع این نقایص تلاش می شود، نتیجه معکوس به بار می آورد. یکی از عوامل ناتوانی سازمانها در یادگیری منحصر کردن افراد به شغلشان است. عبارت "من یعنی شغلم" در چنین سازمانهایی رواج دارد. زمانی که افراد در یک سازمان تنها بر روی شغل خود متمرکز می شوند، مسئولیت بسیار کم رنگی نسبت به نتایج حاصل در کل مجموعه و حاصل عملکرد تمامی افراد، احساس می کنند. از دیگر عوامل می توان به دشمن فرضی سازی توجه کرد.

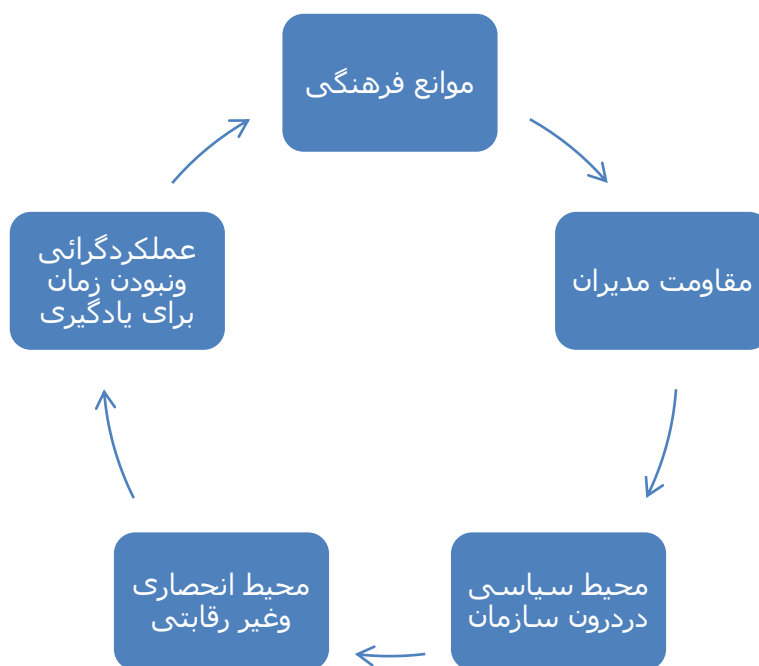
تفکر "توهم توطئه" همیشه با ما زندگی می کند. ما عادت داریم همیشه یک دشمن فرضی یا فرد خاصی را عامل مشکلات خود معرفی کنیم. اما باید توجه داشت که این ضعف خود ما است که مشکلات را ایجاد می کند و چون توان حل مسائل را نداریم به ناچار دیگران را عامل مشکلات معرفی می کنیم. این تفکر باعث می شود نتوان بخوبی محیط را تجزیه و تحلیل کرد. لذا از محیط فاصله می گیریم.

این عارضه ناشی از ناتوانی در یادگیری ما باعث می شود که هیچگاه نتوانیم اقدام به حل مسئله کرده و فاصله بین آن بیرون و این داخل را طی کنیم 10 از دیگر عوامل ناتوانی در یادگیری عدم تشخیص به موقع تغییرات محیط است 0

## موانع ایجاد یادگیری در سازمان

بررسی و مطالعه آثار اندیشمندان به ویژه آثار سنگه ، می توان شماری از موانع را به شرح زیر فهرست نمود:

- موانع فرهنگی
- مقاومت مدیران
- عملکرد گرائی و نبودن زمان برای یادگیری
- محیط انحصاری و غیر رقابتی
- محیط سیاسی در درون سازمان



شکل - 3 موانع زیربنایی در مقابل سازمانهای یادگیرنده

### 1 - موانع فرهنگی

آنچه فرهنگ نامیده می شود "باورهای ما" از شاخصه های مهم است 0 موانع فرهنگی ایجاد سازمانهای یادگیرنده را می توان به سه دسته تقسیم کرد:



الف - باورهای غلط

ب - عادات فکری غلط

ج - عادات رفتاری غلط

**الف - باورهای غلط** باورهای غلط در باره قدرت مدیران: باید توجه داشت که دیگر به سادگی امکان ندارد که فقط یک فرد منحصر به فرد در راس قرار گیرد و سازوکارها و ساختارهایی برای تبدیل دیدگاه‌هایش به عملیات سازمانی بوجود آورد. چرا که جهان آنچنان پیچیده گردیده که نمیتوان همه چیز را از بالا تعیین کرد و تغییرات آنچنان سریع است که نمی‌توان در سازمانهای پیچیده به انتظار فرایندهای کند تصمیم‌گیری بوروکراتیک از بالا به پائین معطل ماند (سنگه، 1990) بدون وانهادن چنین باورهای نادرستی، هیچ‌گونه انگیزه‌ای برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده وجود نخواهد داشت. بسیاری از ما هم نسبت به "قدرت فکری مدیران" وهم نسبت به "قدرت کنترلی مدیران" از چنین باورهای نادرستی برخورداریم.

سنگه (1996): "ما مدیران را بصورت افرادی با بیشترین قدرت و نگرش تصور می‌کنیم گرچه بدون شک برخی تصمیمات کلیدی همیشه در بالا اتخاذ می‌شوند، اما فرهنگ‌ها از طریق تصمیمات منفرد تغییر نمی‌کنند و قدرت تصمیم‌سازی، قابلیت‌های یادگیری جدیدی بوجود نمی‌آورد."

سنگه (1990): "سازمان یادگیرنده نیازمند نگرشی جدید در امر رهبری است. نگرش سنتی که در آن افراد خاص جهت حرکت را تعیین کرده، تصمیمات اساسی را اتخاذ می‌کنند، و به افراد روحیه و توان می‌بخشند، عمیقاً ریشه در جهان بینی فردی و غیرسیستمی دارد."

رهبری در سازمانهای یادگیرنده مفهوم جدیدی به خود می‌گیرد. رهبران کسانی هستند که یک سازمان جدید و قابلیت‌های آن رامی سازند. آنها بدون توجه به موقعیت یا اختیارات سلسله مراتبی خود به پیش می‌روند. این چنین روشی برای رهبری بطور اجتناب ناپذیری "جمعی" و "مشترک" است.

دیگر باور غلط در این بخش، تغییر به یک سازمان یادگیرنده است.

رهنورد (1378): "ما سازمانها را بصورت مجموعه رسمی از اهداف (استراتژی)، تقسیم مسئولیت، جوابگوئی و اختیارات (ساختار)، مجموعه ای از ارزشها، هنجارها، عقاید (فرهنگ) و عملکرد آنها از طریق فرایندها، جریان اطلاعات و مقررات (نظام) ادراک می‌کنیم، اما در واقع سلزمانها مجموعه ای از افراد با هدفها و گرایشهای مختلف نیز هستند. بنابراین یادگیری باید هم به تغییر رفتار افراد و هم سازمان بعنوان یک کل بینجامد."

"واقعیت این است که بیشتر ما با یک مدل ضمنی یادگیری کار می‌کنیم که به روز نیست و نادرست است. ما اعتقاد داریم که یادگیری چیزی است که از یک شخص به شخص دیگر بصورت شفاهی یا کتبی منتقل می‌شود. این روش نشان دهنده یک قسمت از چرخه یادگیری، یعنی "ایده‌ها" هستند. باور کردن این که ایده‌ها کل یادگیری را تشکیل می‌دهند، ما را، ما چرخه را متوقف می‌کنیم و رشد، تغییر و پیشرفت را هم در خودمان وهم در افرادی که اطراف ما هستند، متوقف می‌شویم (هندی، 1995)."

## ب - عادات فکری غلط

حزم اندیشی و قطعیت گرائی: "هر گاه تصور کنیم طرحی که در ذهن ما است، عین واقعیت است و نه مدلی از آن راه را بر هرگونه تغییری که تفکر نظام مند می تواند ایجاد کند، بسته ایم 0 مدیران باید بگیرند که مدل ذهنی خود را بطور مستمر بازبینی کنند 0 تا زمانی که ذهن خود را باز نسازند و فرضیات اساسی خود را درک نکنند، هیچ دلیلی برای تغییر مدل ذهنی وجود ندارد، و به تبع آن نباید توقع کاری اساسی از تفکر نظام مند داشته باشند 0 اگر نپذیرند که فقط مدلی از واقعیت در نزد آنان است که بر پایه فرضیاتی انتخاب شده و شکل گرفته است، قادر نیستند تصویری جامع از محیط پیرامون خود بدست آورند و به چالشی موثر با محیط بپردازند 0 اگر چنین وضعیتی رخ دهد بیهی است که نمی توانند مهارت لازم را برای تحقیق و جستجو در نظرات و نگرش دیگران بدست آورند و بدین ترتیب محدودیتی بزرگ لبرس راه اعمال و تفکر خود ایجاد کرده اند" (سنگه، 1990)

غفلت از حافظه ادراکی سازمان: "حافظه سازمانی حداقل دو بعد اصلی دارد که یکی ادراکی و دیگری تثبیت شده و مستقر است حافظه تثبیت شده آن چیزی است که در امور روزمره، خط مشی ها و روشها، ساختارهای قدیمی سازمان، و در شکل انجام کارها تجسم عینی پیدامیکند 0 تا زمانی که حافظه تثبیت شده، تنها شکل حافظه سازمانی باشد، بسیار دشوار خواهد بود که بتوانیم از سبک مدیریت استبدادی که مانع بروز خلاقیت و نوآوری است، رهایی پیدا کنیم 0 آنچه فراموش شده، حافظه ادراکی سازمان است که دلایل و چرایی روشها، ساختارها و خط مشی ها را بصورت ریشه ای زیر سوال می برد" (سنگه، 1990)

تفکر ایستا: "مازندگی را بصورت مجمعه ای از اتفاقات می دانیم و برای هر اتفاق نیز یک دلیل واضح و روشن ارایه می نمایم 0 اتفاقات، وجه غالب صحبتها در سازمانها هستند 0 تمرکز بر روی وقایع، ما را از دریافتن الگوی تغییرات دراز مدت که در پشت اتفاقات نهفته است، محروم میسازد و طبیعتاً قادر به فهم علت تغییرات بلند مدت نخواهیم بود 0 در حالی که امروزه اصلی ترین تهدیدها که متوجه بفا سازمانها و جوامع ما هستند، نتیجه فرایندهای آرام و تدریجی هستند و نه وقایع ناگهانی 0 در سازمانی که افکار مسئولان آن مملو از وقایع روزمره است، نمی توان صحبت از "فراگیری زاینده" بعمل آورد 0 اگر ما بر روی وقایع متمرکز شویم، بهترین کاری که می توان انجام داد پیش بینی اتفاق قبل از وقوع و در نتیجه، اتخاذ عکس العمل بهینه است 0 اما هرگز نمی توانیم خلاقیت را فرا گیریم" (سنگه، 1990)

## عادات رفتاری غلط

بسیار اتفاق می افتد که سازمانها در برابر مشکلات راه حلی عاقلانه جستجو نمی کنند و مشکلات را بعنوان تقدیر یا مسئله عادی می پذیرند و بر همین اساس با مشکل کنار آمده و با مشکل مانوس می شوند 0 و کم کم با قصور و ناتوانی از حل مسئله به سرراشویی سقوط می گرایند 0

تمسک به شیوه های دفاعی در سازمان و عدم پذیرش گفتگوی سازنده می تواند از دیگر موانع قدرتمند در سازمان محسوب شود 0

"یادگیری جمعی باید بتواند با موانع قدرتمندی که بر سر راه "بحث و گفتگوی سازنده" وجود دارد، بطور جدی مقابله کند 0 این راهها، تدافعی نامیده می شوند که جزو عادات حساب می شوند و مانع یادگیری در سازمان هستند (آر.جریس و شان، 1985)

## 2 - مقاومت مدیران

رهبران سازمانی که اعتقاد دارند یادگیری خوب است، اما من به آن نیاز ندارم، محبوبیت و مقبولیت مناسبی ندارند 0 اینگونه رهبران برای حفظ موقعیت و داشتن قدرت دائمی ترجیح می دهند سازمانها بصورت سنتی مدیریت شوند 0 و آنها بعنوان رهبر تصمیم گیرنده اصلی باشند 0 مدیران برای گونه تفکر شنوندگان خوبی نیستند و تحمل سخنان دیگران را ندارند و نظرات خود را بر همه کس و همه چیز مرجح می دانند 0

## 3 - عملکردگرائی و نبودن زمان برای یادگیری

اگرچه رویکرد عملکردگرای اشکالی ندارد ولی در شرایط امروزی رویکردی کافی نیست سازمانهایی که اساسشان یادگیری است بهترین راه بهبود عملکرد را در دراز مدت، یادگیری می دانند 0 سازمانهای "یادگیر محور" حاضرند به خاطر فردای سازمان از عملکرد امروز خود صرف نظر کنند ولی سازمانهای "عملکرد محور" توجه ندارند که هر چند یادگیری زمان بر است اما وقتی فرایند یادگیری شروع شد با تغذیه خود و اعضای سازمان باعث می شوند تا در انجام کارها بهتر ظاهر شوند 0

گانز (1996) ک "گرچه همه سازمانها می آموزند، ولی محور فعالیتهای تمامی آنها یادگیری نیست 0 محور فعالیت اکثر سازمانها، عملکرد یا تمرکز بر امور روزمره است تا حدی که سفارش مشتریان را دریافت کرده و پس از آماده شدن آن را ارسال کنند"

## 4 - محیط انحصاری و غیر رقابتی

فایول و لایلز معتقدند خیلی از پژوهشگران احساس می کنند که برای تحقق یادگیری، سازمانها باید خود را با محیط ارتباط دهند تا بتوانند رقابت جو و خلاق باقی بمانند 0

سازمانهای یادگیرنده، رقابت را بیشتر بعنوان "ابزار یادگیری" به کار می گیرند 0 رقابت سازمانها را قادر می سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک صنعت مقایسه کنند و از این طریق به یادگیری خود بیفزایند 0

"سازمانی که حیانتش وابسته به بودجه ای است که بطور ثابت دریافت می کند، سازمانی که رقابت را احساس نمی کند، سازمانی که در قبال مسئولیتی که بر عهده دارد از نظر عملکرد مورد سوال قرار نمی گیرد، سازمانی که ارزیابی نمی شود و از حمایتی غیر منطقی برخوردار است نیازی به یاد گرفتن نخواهد داشت و در پی آموختن نخواهد رفت 0 بنابراین، برای آنکه سازمانهای یادگیرنده داشته باشیم باید آنها را در محیطی رقابت آمیز رشد دهیم" (الوانی، 1373) 0

## 5 - محیط سیاسی در درون سازمان

محیط سیاسی، محیطی است که در آن "چه کسی" مهمتر از "چه چیزی" است. اگر رئیس یک نظر جدید را مطرح نماید، همه آن را جدی می‌گیرند، اما اگر کس دیگری نظری مطرح نماید، هیچ کس توجهی نخواهد کرد. همواره "برنده‌ها" و "بازنده‌ها" وجود دارند، افرادی که در حال ساختن قدرت خود هستند و افرادی که آن را از دست می‌دهند. قدرت همواره متمرکز است و می‌توان از آن بصورت مستبدانه بهره جست. یک نفر می‌تواند راجع به سرنوشت دیگران تصمیم بگیرد و هیچ محدودیتی برای این تصمیم‌گیری وجود ندارد. اعمال مقتدرانه قدرت بردیگران اصل و اساس تمرکز قدرت و استبداد است. پس بر اساس این تعابیر، محیط سیاسی محیطی است که در آن قدرت در دست یک نفر یا یک گروه متمرکز است، حتی اگر افراد قدرتمند در مناصب و جایگاه‌های رسمی سازمانی قرار نداشته باشند.

این مسائل اولین پیش فرض در میان واقعیت‌های حاکم بر سازمان است که در الگوی سازمان یادگیرنده با آن مقابله می‌شود. اولین قدم، ایجاد سازمانی است که جو حاکم بر آن مبنای شایستگی بوجود آید، نه سیاست بازی، سازمانی که در آن "آنچه درست و صحیح است"، حائز اهمیت است و نه این که چه کسی مایل است که چه چیزی انجام شود (سنگه، 1990).

## گذار از سازمان یادگیرنده به سازمان یاد دهنده

از اوایل دهه 1990 بسیاری از سازمانها با بکارگیری منابع انسانی و مالی زیادی، سعی کردند به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. اگرچه این تلاشها موجب توفیق آنها را نسبت به دیگر سازمانها فراهم ساخت اما این نکته را برای آنها آشکار نمود که برای پاسخگو بودن نسبت به تغییر و تحولات باید به سازمانهای یاد دهنده تغییر یابند (الوانی، 1، 1382).

در این عصر بسیاری از سازمانهای جهانی بر این باورند که وجود سازمان یادگیرنده به تنهایی برای پاسخگویی به نیازهای سازمان کفایت ندارد. از همین رو سازمانهای یادگیرنده می‌بایست به سازمانهای یاد دهنده تغییر ماهیت یابند. در همین راستا موضوع دیگری که کارشناسان علوم مدیریت به آن پرداختند، موضوع یادگیری است. یادگیری از این دیدگاه به مفهوم کسب مهارتها، دانش و توانائی‌هایی است که به تغییراتی نسبتاً پایدار در رفتار افراد و به تبع آن در عملکرد سازمان منجر می‌شود.

در طول دهه گذشته سازمانهای بسیاری کوشش داشتند که به سازمان یادگیرنده ارتقاء یابند و برای انطباق با تغییرات محیطی، مفهوم سازمان یادگیرنده بطور روز افزونی شهرت پیدا کرد. اما باید در نظر داشت که یادگیری سازمانی پدیده‌ای فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است. به بیان دیگر در این حالت سازمان توانائی یادگیری خود را با خروج افراد سازمان از دست نمی‌دهد. از این رو، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نمی‌باشند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. از همین رومی‌توان گفت، سازمان یادگیرنده حاصل فرایند یادگیری سازمانی است. در قرن 21 یادگیری برای توسعه منابع انسانی فراتر از توانائی سازمان یادگیرنده است و به همین علت در این مقطع تاریخی سازمانهای یاد دهنده پدید می‌آیند. بر همین اساس در تجزیه و تحلیل انجام گرفته از سوی برخی صاحب نظران بر روی شرکت‌های جهانی نظیر جنرال الکتریک، پیسی و کواکولا مشخص شد که سازمانهای یاد دهنده منسجم‌تر از سازمانهای یادگیرنده هستند.

زیرا این سازمانها به گونه ای برنامه ریزی می کنند که همه افراد درون سازمان موظف هستند، مستمر آدانش و مهارت‌های جدید را کسب نمایند

اگر سازمانها بخواهند در دهه 1990 و پس از آن موفق شوند باید سطح دانش خود را افزایش دهند و این امر فقط با آموختن عملی می شود (پیتز سنگه، 1990)

افزون بر این سازمان یاد دهنده از مدیران ارشد می خواهد که آموخته های خود را به دیگران بیاموزند و بنابراین بر اساس دیدگاه های نوین مدیریت، مدیر یک مربی و رهبر است

در سازمانهای یاد دهنده، مدیران ارشد در انتقال تجربیات و آموخته های خود به کارکنان نقش فعالی دارند و در نقش یک مربی به دنبال شکوفائی توانائی های بالقوه افرادی باشند و برخی از مهمترین تفاوت های بین سازمان یادگیرنده و سازمانهای یاد دهنده بشرح زیر است:

1 - سازمانهای یادگیرنده بطور سیستماتیک به گردآوری، تجزیه و تحلیل، ذخیره و سپس تسهیم اطلاعات در بین افرادی پردازند اما در سازمان یاد دهنده سازمان علاوه بر یادگیری می کوشد تا آنچه را که آموخته از طریق مدیران و کارکنان خود به به دیگران آموزش دهد

2 - در سازمان یادگیرنده تلاش جمعی در راستای یادگیری و در سازمان یاد دهنده تلاش جمعی در جهت یاد دادن است

3 - شعار اصلی در سازمان یادگیرنده این است که "همه با هم یاد بگیریم" و شعار اصلی در سازمان یاد دهنده این است که "همه با هم یاد دهیم"

4 - در سازمان یادگیرنده نوعی فرهنگ خود خواهانه فرد گرایی حاکم است اما در سازمان یاد دهنده نوعی فرهنگ دیگر خواهی جمع گرایانه حاکمیت دارد

بطور کلی، سازمان یادگیرنده در مرحله تکاملی خود تبدیل به سازمان یاد دهنده می شود، زیرا سازمانی که آموخته ای ندارد مسلمانی تواند چیزی بیاموزد

## نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان یادگیرنده

در سازمانهای یادگیرنده، نیروی انسانی نقشی مهم و اساسی ایفا می کند و بواقع نیروی انسانی با توسل به مهارت، توانائی، دانش و تجارب خویش به توسعه و تقویت فرایند یادگیری در خود مبادرت می ورزد و زمینه را برای سازمان یادگیرنده فراهم می سازد و بر این اساس مدیریت منابع انسانی باید محیطی یادگیرنده برای ارتقاء این سرمایه انسانی فراهم سازد و بستری را ایجاد کند که طی آن با کسب اطلاعات و دانش و گسترش دانش در سرتاسر سازمان تغییرات لازم را نهادینه سازد و در برقراری سازمان یادگیرنده و دانش مدار قدمهای اساسی بردارد

در تعریف سیستماتیک یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و بصورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند (مایکل جی. کوارت، 2009)

سازمان یادگیرنده که در پی توسعه منابع انسانی نیز می باشد، باید توجه داشته باشد که این اقدامات مزیت هائی را برای سازمان ایجاد می نماید:

**1 - تأثیردانش:** بروز شرکتهای چند ملیتی بزرگ در دنیای کنونی نشانه ای از عملکردی متفاوت با گذشته است در گذشته شرکتهای صرفاً سرمایه، زمین و نیروی کار را مؤثر در کسب و کار می دانستند اما امروز با تغییرات گسترده و بخصوص نقش قاطع فن آوری اطلاعات در کسب و کار شرایط را عوض نموده است 0 دارائی دانشی سازمانهای امروزی عناصری است چون، غیرقابل تقلید بودن، کمیاب بودن، ارزشمند بودن واز همه مهمتر قابلیتهای انسانی 0

"کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو موثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگر را توسعه دهد" (مجیدجنگی زهی، 1389)

**2 - تعهدکارکنان:** سازمانی که بر مشارکت کارکنانش در همه امور اعتقاد دارد پیوسته به کارکنان "توجه به ایشان" را اعلام میدارد 0 دخالت کارکنان در تصمیم گیریها و یادگیر موارد علاقه به کار را در ایشان تقویت می کند و بر همین اساس تعهد سازمانی افزایش می یابد 0

**3 - پتانسیل کارکنان:** نیروی انسانی اساس هر سازمان است و مهمترین منابع به حساب می آید 0 انسان دارای پتانسیل های بسیاری برای توسعه قابلیتها و کسب مهارت‌های جدید و تولید ایده های ارزشمند است و سازمانها جهت رسیدن به این مخزن بالقوه، لازم است به کارکنان در این امر کمک کنند 0 در این راستا کارکنان بطور بهینه توانائی ها و پتانسیل های خویش را به کار می گیرند 0 لهذا مساعدت سازمان برای رشد و نیل به اهدافش امری اجتناب ناپذیر می باشد 0

**4 - بهبود کیفیت و بهره وری:** چنانچه افراد در سازمان به تسریع و بهسازی روشهای کاری خویش توجه لازم انجام دهند، این امر موجب افزایش استانداردهای کاری میشود و یک سازمان یاد گیرنده به کارکنانش در دستیابی به تنظیم استانداردهای کاری کمک شایان می کند 0

**5 - افزایش قابلیت رقابت:** افراد و شرکتهائی که با تغییرات فراگیر همگام نباشند به سرعت عرصه را به دیگر شرکتهای واگذار می کنند 0 بنابراین سازمانها برای بقا و موفقیت همانند رهبران تجاری و برنامه ریزان بایستی ذهنیت قدیمی خود را کنار گذارند و دانش و مهارت و عاداتی را که لازمه شرایط جدید است یاد بگیرند و در بازآفرینی برنامه ها به آینده نظر داشته باشند 0

مدیریت منابع انسانی با ایجاد چالش مناسب برای کارکنان (غنی سازی شغل، گردش شغل و توسعه شغل) ضمن تغییر در الگوهای ادراکی و شناخت وضع موجود و نیز تغییر در عادات فکری برای ایجاد شرایط جدید در تولید و خدمات، زمینه را برای محیط یادگیرنده در سازمان فعال می کند 0 تغییر در الگوهای ادراکی موجود مستلزم انتقال مفاهیم دانش از طریق آموزش، به اشتراک گذاری، مطالعه شخصی، تغییر در عادات فکری و تغییر در مدل های ذهنی است که این امر ارزش نهادن به آن یک فرهنگ خلاق را ایجاد می کند که در آن کارکنان متمایل به تغییر در عادات فکر کردن و درک کردن خویش هستند 0 از آنجائیکه امروز دانش سرمایه فکری و مزیت رقابتی محسوب میگردد، بدون شک مدیریت این سرمایه اولویت اول در استراتژی گذاری شرکت است 0 در واقع در نگاه سازمان یادگیرنده به سازمانها ابعاد سنتی منابع انسانی شکل تازه ای به خود میگردد و از آنجائیکه در سازمان یادگیرنده، کارکنان نقش دانشی گرفته اند لذا چالش نودر سازمان مدیریت این دانش گران است 0

در سازمان ها یادگیرنده، مدیریت منابع انسانی به گونه ای عمل می کند که فرصت‌ها و ظرفیت‌های مناسب جهت به فعلیت در آمدن نیروهای بالقوه کارکنان فراهم شود و از سوی دیگر ارتقا عملکرد و بهره‌وری سازمان نیز تأمین گردد. از وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان یادگیرنده جذب کارکنان دانشی و نگهداری این کارکنان در سیستم سازمانی است. استراتژی جذب کارکنان دانشی در سازمان یادگیرنده بروشهایی مانند: تبلیغات در رسانه های دیداری و نوشتاری، مراجعه به آژانسهای کاریابی خصوصی، استفاده از اینترنت برای جذب می باشد. کارکنان دانشی به جهت ارزش افزوده ای که در نتیجه بکارگیری ایشان در سازمان ایجاد میشود، دارای اهمیت فراوانی برای سازمان میباشند. لذا حفظ و نگهداری آنان و نیز تأمین خواسته ها و نیازهایشان از وظایف اصلی سازمانهای یادگیرنده تلقی می شود.

برنامه حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در سازمان دو شرط را در نظر می گیرد:

**1 - درک مسائل انگیزشی:** سازمان با اتخاذ اقداماتی از قبیل حقوق مناسب، حمایت معنوی، ایجاد فرصت برای پیشرفت کاری و فراهم نمودن زمینه های شکوفائی، بستر حفظ ایشان را آماده نگه می دارد.

**2 - وفاداری به سازمان:** اینگونه کارمندان با کار و شغل عادی ارضا نمی شوند و در شرایطی که به کارهای معمولی گمارده گردند کم حوصله و بی طاقت می شوند لذا برای سازمان مفید نخواهند بود. بنابراین سازمان باید زمینه ای فراهم نماید این کارکنان در کارهای چالشی قرارگیرند تا بتوانند قابلیت‌های خویش را نشان دهند. دیگر آنکه باید نگاه کارمند را تغییر داد تا با بهره مندی از امتیازات ویژه در سازمان، درجه وفاداری ایشان افزایش یابد.

رضا نجف بیگی (1389) اعتقاد دارد که عدم یادگیری موجب می شود تا اکثریت کارکنان در سازمان منفعل و بی میل شوند. در این حالت انفعالی وضع موجود سازمان بیشتر نهادینه میشود و در بلند مدت بصورت نقص، موجب عقب ماندگی سازمان می گردد. این دیدگاه شکل می گیرد که بعضی افراد در سازمان مغز متفکر هستند و از دیگران انتظار پیروی دارند. چنین شیوه فکری و مدیریتی موجب عادت می شود که افراد به چالش نپردازند و اینکه چالش در سازمان تشویق نمی شود. یا با دید منفی به چالش، چالش تهدیدی برای ساطمان محسوب می شود.

مدیریت منابع انسانی باید به کسب شناخت کافی نسبت به کارکنان، خواسته ها و تمایلات آنها و با برنامه ریزی دقیق، زمینه شکوفائی نمودن هرچه بهتر و بیشتر استعدادها و قابلیت‌های نهفته در آنها را فراهم نموده و از این طریق، زمینه حرکت هرچه بیشتر سازمان را بسمت یادگیرنده بودن فراهم نماید.



## نتیجه گیری

هدف از کوشش ها و اقداماتی که در دهه های اخیر برای تبدیل سازمانهای سنتی به سازمانهای یادگیرنده انجام شده است، نشان از آن است که سازمانهای سنتی توان تطبیق با شرایط محیطی زمان خود را ندارند و برای آنکه بتوانند در جهت جهانی شدن در زمینه های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی، حرکت های شایسته ای داشته باشند لازم است تغییرات گسترده ای در ساختار و برنامه های خود داشته باشند و این میسر نمی شود مگر آنکه کارکنان توانمندی ارائه تغییرات را داشته باشند. یادگیری افراد در سازمان مستلزم دگرگونی در بینش و نگرش ایشان است.

در فرایند یادگیری اقداماتی متصور است که سازمانها ملزم به توجه به آن هستند:

1 - انجام اقدامات برای توانمند سازی کارکنان

2 - ایجاد ذهنیت در کارکنان برای مشارکت در همه امور شغلی

3 - رهبری نوگرا و ایجاد انتظام عملیات

4 - پذیرش اینکه محیط سازمان مدام در حال تغییر است

5 - ضرورت افزایش دانش کارکنان، بعنوان اصلی همیشگی

کارکنان در فرایند یادگیری، هم خود و هم سازمان را تغییر می دهند. این اتفاق ضمن اینکه می تواند اصل رقابت را در محیط برای سازمانها ایجاد کند، برای کارکنان و خانواده آنان هم رضایت فراهم می کند. در این رهگذر برای اوج گیری سازمانها، همیشه موانعی وجود دارد که جلوی رشد سازمانها را میگیرد. برخی از این موانع مشکلات ایجاد شده درون سازمان است و برخی موانع دیگر، از محیط بر سازمان وارد می گردد. و برای هر کدام راهکارهای مشخصی قابل اجرا است. مدیران موفق، با دانش تخصصی و ارائه رهنمود های مقتضی به کارکنان زمینه را برای رسیدن به افقهای روشن فراهم می کنند.

تمایز بنیادی بین سازمانهای یادگیرنده و سازمانهای سنتی، در سلطه و برتری چند اصل نظم، روش و عملیات است.



## منابع و مأخذ

---

- 1 - البرزی، صدرا.. واسلامیه، سمیرا(1384)؛سایت پایگاه جامع دانش مدیریت الوانی، سیدمهدی(1373)؛مدیریت عمومی "یادگیری سازمانی"نشرنی-وبلاگ پایروس
- 2 - الوانی، سیدمهدی(1382)؛"سازمانهای یاددهنده؛نسل جدیدسازمانهای یادگیرنده"،نشریه مدیریت وتوسعه شماره 18-سایت اثیر-جامع مدیریت
- 3 - جنگی زهی،مجید ( 1389)"نگاهی به آموزش،بهبسازی ونقش ،ن درتوسعه منابع انسانی"-سایت راهکار مدیریت
- 4 - رجب بیگی،مجتبی(1384)"شکل گیری سازمان یادگیرنده وکاربردآن درعمل)،مدیریت وتوسعه شماره 63- 64
- 5 - رسولی،رضاو صالحی،علی(1391)"مدیریت استراتژیک پیشرفته"نشرپام نور
- 6 - زارعی متین،حسن ( 1380)؛"دوازده ویژگی سازمان یادگیرنده"مجله مجتمع آموزش عالی قم-(پائیز 80ص59-87)
- 7 - سنگه،پیتز"پنجمین فرمان"ترجمه حافظ کمال هدایت،محمد روشن(سازمان مدیریت صنعتی)تدبیر پایگاه مجلات تخصصی نور
- 8 - عبدالملکی،پرویز(1389)"آشنائی با اندیشه های پیتزسنگه؛سایت عصرآموزش
- 9 - قربانی زاده،وجه ا.. ( 1379)؛گفت وگو باپیتز سنگه درموردپیشرفت‌های تازه دریادگیری سازمانی؛تدبیرشماره104
- 10 - لامعی رامبندی،محمدرضا(1391)"رهبری ازطریق یادگیری دستورالعمل های جدید برای قرن 21)
- 11 - همزاد،خاستار ( 1389)"سازمانهای یادگیرنده،ضرورت عصر دانائی"پایگاه جامع دانش مدیریت

12 - Harrison Owen(1991)"Riding the Tiger"-amazon.com