

چکیده

مزایای یادگیری سازمانی از قبیل بهبود عملکرد، بهبود خلاقیت و نوآوری در سازمان، حفظ مزیت رقابتی، توسعه سازمان به همراه شرحی کوتاه از آن‌ها بیان شده است. در آخر نیز موانع فراروی توسعه یادگیری در سازمان‌ها، از قبیل عدم تمایل به یادگیری، مقاومت در برابر تغییر، موانع ساختاری، موانع فرهنگی و عدم تعهد مدیران به یادگیری عمیق بیان شده است.

کلیدواژه‌ها: یادگیری، یادگیری سازمانی، موانع

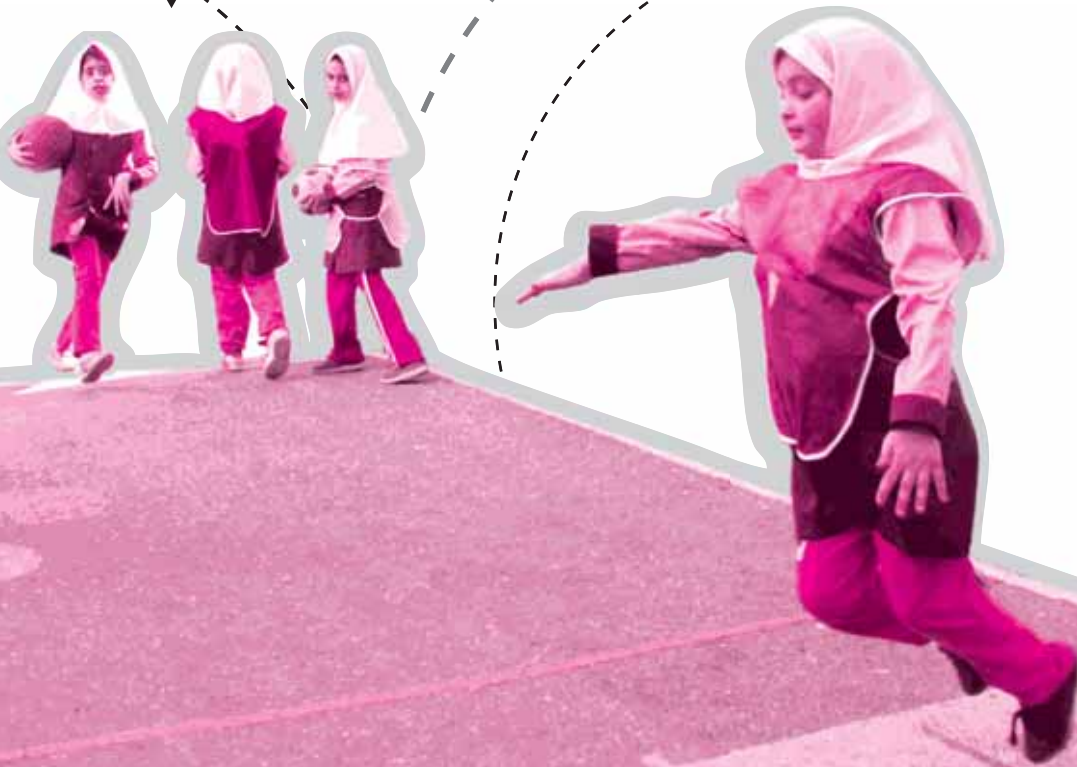
در محیط کسب‌وکار امروزی، تغییرات با گام‌هایی سریع شکل می‌گیرند. سازمان‌ها در عرصه رقابت در محیط کسب و کار جهانی ملزم هستند که نسبت به تغییرات مستمر واکنش مطلوب داشته باشند یا از بین بروند. یک سازمان به‌منظور برتری یافتن بر سایر سازمان‌ها باید منابع انسانی خود را توسعه دهد و بر میزان اطلاعات و دانش در دسترس بیفزاید. در مقاله حاضر ابتدا یادگیری، تعاریف و مفاهیم و اهمیت و ضرورت آن و نیز مفاهیم و تعاریف یادگیری سازمانی، همچنین

یادگیری سازمانی در مدارس و موانع آن

امیر مقصود گردوان، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و معاون هنرستان دانشمند

صبیحه مقصود گردوان - دبیر دبیرستان‌های سیلوانا

در خشان عبداللهی - دبیر دبیرستان‌های سیلوانا



مقدمه

امروزه آموزش و پرورش نقطه عطفی در تحول جوامع مختلف تلقی می‌شود و نقش تأثیرگذاری در توسعه و پیشرفت کشورها ایفا می‌کند. از سوی دیگر، تحرکات و پویایی‌های ناشی از رشد و توسعه فناوری‌ها و صنایع جدید و به تبع آن، لزوم قرار گرفتن در این مسیر پرشتاب، لازمه کار هر سازمانی آموزشی پویایی است (گاروین، ۲۰۰۰). تغییرات و چالش‌های فراوانی دنیای کنونی ایجاد می‌کند که سازمان قادر به یادگیری و به روزرسانی خود باشد تا بتواند خود را با تحولات سریع منطبق کند، به موقع به محرک‌های محیطی پاسخ دهد و با کسب دانش و آگاهی به‌صورتی گسترده و پویا و زنده، درحوزه بهسازی و توسعه سازمانی به حیات خود ادامه دهد (لوپز و همکاران، ۲۰۰۵).

سازمان‌های آموزشی، سازمان‌های خاص آموزش و یادگیری هستند که هدف نهایی آن‌ها تحقق یادگیری و پرورش انسان‌ها و ایجاد رفتارهای نسبتاً پایدار در دانش‌آموزان است. اگر در سازمان‌های دیگر، آموزش و یادگیری وسیله‌ای برای تحقق سایر هدف‌های سازمانی مثل تولید

مصنوعات و کالاها و ارائه خدمات باشد، سازمان‌های آموزشی خاص انسان‌سازی و تغییر رفتارند. بر این اساس، کاربرد اصطلاحات سازمان‌یادگیرنده، سازمان دانش‌آفرین و سازمان تحقق‌دهنده یادگیری سازمانی برای سازمان‌های آموزشی از اصالت و درستی بیشتری نسبت به سازمان‌های دیگر برخوردار است (میرکمالی، ۱۳۸۹: ۲۸۲). آموزش همواره وسیله‌ای مطمئن برای بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمانی است و فقدان آن معضلات متعددی در سازمان ایجاد می‌کند. به همین دلیل، به‌منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان‌ها و بهسازی و بهره‌گیری مؤثرتر از این نیروها، آموزش همواره به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل مدنظر است (صفاری و همکاران، ۱۳۸۸). در جهان کنونی آموزش، یاد دادن و یادگیری در سازمان یکی از سازوکارهای اصلی توسعه منابع انسانی است و مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران و مدیران آموزشی قرار گرفته است (مولایی، ۱۳۸۸).

در حقیقت، سازمان‌های آموزشی سازمان‌های پویایی هستند که علاوه بر اینکه می‌تواند خطاهای خود را اصلاح کنند، توانایی تغییر در دانش‌ها و ارزش‌های سازمانی خود را نیز آن‌چنان دارند که می‌توانند هر زمان با به دست آوردن مهارت‌های جدید ظرفیت حل مسئله خود را حفظ کنند. مدارس باید محیط‌های یادگیری مناسبی به‌وجود آورند که منجر به تجربه‌های سازنده- که همان یادگیری است- شود. این محیط‌ها باید علاوه بر تجربه، به تفکر درباره تجربه نیز بپردازند تا معلمان و دانش‌آموزان بتوانند به‌عنوان دانشگر، اصول، مفاهیم و نظریه‌ها را استخراج (دانش) و به نوبه خود در موقعیت‌های واقعی و جدید به کار گیرند (میرکمالی، ۱۳۸۹: ۲۸۳).

یادگیری؛ تعاریف و مفاهیم

یادگیری را می‌توان به‌صورت‌های مختلف تعریف کرد؛ از جمله کسب دانش و اطلاعات، عادت‌های مختلف، مهارت‌های متنوع و راه‌های گوناگون حل مسئله همچنین، فراگیری رفتارها و اعمال پسندیده و حتی کسب رفتارها و اعمال مضر و ناپسند.

یادگیری حوزه بسیار گسترده‌ای را شامل می‌شود. هرگنهان و السون (۲۰۰۵)، ترجمه سیف، (۱۳۸۵) گفته‌اند که یادگیری یکی از مهم‌ترین زمینه‌ها در روان‌شناسی امروز و در عین حال، یکی از مشکل‌ترین مفاهیم برای تعریف کردن است. با این حال، به سبب اهمیت یادگیری از آن تعریف‌های مختلفی به دست داده‌اند.

سازمان‌های
آموزشی،
سازمان‌های خاص
آموزش و یادگیری
هستند که هدف
نهایی آن‌ها
تحقق یادگیری و
پرورش انسان‌ها
و ایجاد رفتارهای
نسبتاً پایدار در
دانش‌آموزان است



است. به دلیل میان رشته‌ای بودن مفهوم یادگیری سازمانی، یافتن تعریفی که به‌طور وسیع مورد پذیرش قرار گیرد، مشکل است اما همان‌گونه که سنگه مطرح کرده است، تقریباً تمام تعاریف ارائه شده از یادگیری سازمانی دربرگیرنده دو نوع تغییر رفتاری و شناختی هستند. جنبه شناختی تغییر با مفاهیمی چون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سروکار دارد؛ در حالی که جنبه رفتاری تغییر به ایجاد تغییر واقعی یا بالقوه در رفتار فرد یادگیرنده اشاره دارد. وست تفاوت در تعاریف یادگیری سازمانی را به تفاوت دو رویکرد «توصیفی-تحلیلی و تجویزی» نسبت می‌دهد و معتقد است که براساس رویکرد توصیفی تحلیلی کسب راه‌های جدید تفکر و اندیشیدن برای یادگیری کافی است اما براساس رویکرد تجویزی، تغییر رفتار برای یادگیری الزامی است (قربانی‌زاده و مشبکی، ۱۳۸۷: ۸۷).

یادگیری سازمانی را می‌توان توانایی سازمان، به‌عنوان یک کل، در کشف خطاها و اصلاح آن‌ها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان، به‌طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدیدی برای کار ایجاد شود، دانست (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۴۳).

مزایای یادگیری سازمانی

۱. بهبود عملکرد

جونز (۲۰۰۹) بر اهمیت یادگیری سازمانی برای عملکرد تأکید می‌کند. وی یادگیری سازمانی را فرایندی تعریف می‌کند که به وسیله آن مدیران تلاش می‌کنند توانایی‌های نیروی کار را به‌منظور درک و اداره بهتر سازمان و محیط افزایش دهند تا تصمیمی اتخاذ کنند که عملکرد سازمانی را به صورت مداوم ارتقا دهد. یادگیری سازمانی فرایند پویای ایجاد بهره‌برداری و ادغام کردن دانش است، که برای توسعه منابع و قابلیت‌هایی در نظر گرفته شده است که به عملکرد سازمانی بهتر کمک می‌کنند (به نقل از بوسفی، ۱۳۸۵).

۲. بهبود خلاقیت و نوآوری در سازمان

تعهد سازمان به یادگیری منجر به تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود. در این فرهنگ با توجه به گرایش سازمان به ایجاد دانش و استفاده از آن، فرصت‌های بیشتری برای یادگیری در سازمان فراهم می‌آید و ضمن توسعه دانش افراد و سهیم شدن آن‌ها در دانش یکدیگر از یک سو و افزایش قابلیت اجرای ایده‌ها، فرایندها یا محصولات جدید از سوی دیگر، ظرفیت نوآوری در بنگاه افزایش می‌یابد. بنابراین، سازمان متعهد به یادگیری به سبب داشتن

از نظر هوی و میسکل^۲ (۲۰۰۵) یادگیری فرایندی است که به تغییر در دانش یا رفتار فردی اشاره دارد. اگرچه بیشتر کارشناسان و محققان در زمینه یادگیری با این تعریف عمومی موافق‌اند، برخی از آن‌ها بر جنبه تغییر رفتار و برخی دیگر بر تغییر دانش فردی و ساخت شناختی فرد تأکید دارند.

اهمیت و ضرورت یادگیری

بدون شک، پدیده یادگیری مهم‌ترین پدیده روانی در انسان و موجودات تکامل یافته است؛ به این دلیل که پایه و اساس بسیاری از مسائلی است که موجب می‌شود انسان از نظر روانی از سایر موجودات و دیگر هم‌نوعان خود متمایز گردد. اگر به زندگی جانوران و آدمیان در گذشته‌های دور نگاهی گذرا بیفکنیم، مشاهده می‌کنیم که جانوران هزاران سال پیش با عصر ما هیچ فرقی نکرده‌اند. شیوه زندگی آنان همان است که ۵ یا ۱۰ هزار سال قبل بوده است اما در زندگی آدمیان، که در دوره‌های پیش از تاریخ برای شکار و دفاع از خود از سنگ و چوب استفاده می‌کردند و همانند دیگر جانوران در بالای درختان یا درون غارها به سر می‌بردند، به مرور و در دوره‌های مختلف تاریخی دگرگونی‌های فراوانی در همه جنبه‌ها پدید آمده است؛ تا جایی که امروز به پیشرفت‌های شگفت‌انگیزی نائل شده‌اند که در قرن‌های گذشته به ذهن کمتر کسی خطور می‌کرد. انسان عصر حاضر نه‌تنها از دورترین و دشوارترین نقطه‌های روی زمین آگاه است بلکه از ژرفای اقیانوس‌ها، از روی کره زمین و تا حدودی از عظمت و اوج کهکشان‌ها نیز آگاهی یافته است. انسان قرن بیستم در مقایسه با قرن‌های گذشته بیش از هر زمان حاکم بر مقدرات و محیط زندگی خویش است و همه این پیشرفت‌ها مدیون آموزش و یادگیری است (پارسا، ۱۳۷۴: ۲۰).

مفاهیم و تعاریف یادگیری سازمانی

ریچارت سی‌یرت و جیمز مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳، دو واژه «یادگیری» و «سازمان» را در کنار هم قرار دادند و یادگیری را به‌عنوان پدیده‌ای سازمانی در ادبیات مطرح کردند (تمپلتون و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۸۳). نویسندگان تعاریف متفاوتی از یادگیری سازمانی ارائه کرده‌اند که در این بخش به تعدادی از آن‌ها خواهیم پرداخت. برخی از مهم‌ترین تعاریف ارائه شده به شرح زیر است: همگان بر این قول اتفاق نظر دارند که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چند بعدی است که از منظر رشته‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته

یادگیری را می‌توان به صورت‌های مختلف تعریف کرد؛ از جمله کسب دانش و اطلاعات، عادت‌های مختلف، مهارت‌های متنوع و راه‌های گوناگون حل مسئله همچنین، فراگیری رفتارها و اعمال پسندیده و حتی کسب رفتارها و اعمال مضر و ناپسند

دانش و توانایی در فهم و پیش‌بینی نیاز مشتریان، تعهد به نوآوری و جو یادگیری و استقبال از ایده‌های نو در سازمان قادر است توان نوآوری خود را بالا ببرد و نسبت به رقابیش از ظرفیت نوآوری بیشتری برخوردار باشد (معطوفی و احمدیان، ۱۳۸۹).

۳. حفظ مزیت رقابتی

در آینده نزدیک، فقط سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری نماید. هر قدر بر توانایی یادگیری سازمانی افزوده شود، سازمان بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و موفق‌تر باشد (یوسفی، ۱۳۸۵).

۴. توسعه سازمان

یادگیری به خاطر نفس یادگیری نیست بلکه برای موفقیت و توسعه سازمان است. در صورت عدم یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارایی و به هدر رفتن منابع و مهارت‌ها را متحمل می‌شود و شاهد از دست رفتن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم نوآوری خواهد بود، اما در صورت یادگیری و تعهد مستمر به آن، سود سازمان افزایش می‌یابد و افراد به جای نیروی کار به سرمایه‌های سازمان تبدیل می‌شوند (بهنامی، ۱۳۸۴).

۵. توسعه مدیریت دانش

فرایند یادگیری در سازمان، مبنایی است که بر اساس آن مفهوم مدیریت دانش آشکار و فهمیده می‌شود. مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مرتبط ارتباط دارند. این کار نیازمند سیستم‌هایی برای ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است (میراسماعیلی، ۱۳۸۶). یادگیری سازمانی به‌عنوان عامل مؤثری در مدیریت دانش ذکر شده است. در اهمیت یادگیری سازمانی می‌توان از اصطلاح اقتصاد یادگیری استفاده کرد. این مفهوم به این موضوع اشاره دارد که مهم‌ترین تغییر در هزاره جدید کاربرد روزافزون دانش نیست؛ بنابراین، ضروری است سازمان‌ها در یادگیری سازمانی درگیر شوند و اعضای سازمان به‌طور مستمر قابلیت‌های جدید کسب کنند. بدین ترتیب، بنابر نیاز دانش، یادگیری مستمر، ضرورت مدیریت دانش محسوب می‌شود؛ زیرا بدون انواع یادگیری، دانش جدید خلق

نمی‌شود (نیاز آذری و عمویی، ۱۳۸۶).

موانع فراروی توسعه یادگیری در سازمان‌ها

موانع یادگیری و یادگیری سازمانی دو روی یک سکه‌اند. همان‌طور که یادگیری سازمانی در پی ایجاد شرایط برای تسهیل فرایند یادگیری است، موانع یادگیری نیز به عوامل و زمینه‌هایی که مانع ایجاد و توسعه یادگیری در سازمان می‌شوند، می‌پردازد. شناسایی موانع یادگیری مستقیماً با چهارچوب نظری که مکاتب مختلف درباره یادگیری سازمانی تصور نموده‌اند، ارتباط دارد. بنابراین، در اینجا موانع یادگیری و یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف بیان می‌شود. در ادامه نیز به شرح هر یک از موانع می‌پردازیم.

۱. عدم تمایل به یادگیری

گاهی افراد توان یا تمایل چندانی به یادگیری مطالب جدید ندارند یا از یادگیری طفره می‌روند؛ به این علت که آموختن مطالب سخت به نظر می‌رسد و یا باعث تغییر می‌شود. در نتیجه، مدیریت باید یادگیری را تسهیل کند و در ضمن، با نشان دادن مسیر حرکت آینده به کارکنان کاری کند که تمام افراد در سازمان در سایه احساس امنیت، به طور داوطلبانه بیاموزند (ناظم و مطلبی، ۱۳۹۰: ۳۴).

۲. مقاومت در برابر تغییر

هنگامی که افراد یا گروه‌ها به سبب وجود بعضی هنجارهای سازمانی قادر به تغییر دادن شرایط نباشند یا به عبارت بهتر، در سازمان مشکلی وجود داشته باشد که از طریق یادگیری تک‌حلقه‌ای قابل حل نباشد و هنجارهای سازمانی را زیر سؤال ببرد، مقاومت در برابر تغییر پیش می‌آید. در چنین شرایطی، افراد سعی می‌کنند اشتیاق یا مشکلات را مخفی کنند. این خودداری از فاش کردن مشکلات، خود مانعی در برابر یادگیری سازمانی می‌شود (ناظم و مطلبی، ۱۳۹۰: ۳۳).

۳. موانع ساختاری

یکی از موانع سازمانی که بر سر راه یادگیری در سازمان وجود دارد، ساختار سازمانی است. اساساً سازمان‌هایی که ساختار مکانیکی دارند که در آن روابط را قوانین و مقررات سازمان تعیین می‌کند و مدیر تعیین‌کننده فرصت‌ها و نحوه انجام کار است (اقدسی و سکاسکی، ۱۳۷۵)، برای یادگیری سازمانی مناسب نیستند؛ زیرا ساختار مکانیکی ساختاری انعطاف‌ناپذیر، بسته و ماشینی‌گونه است که در آن،

تعهد سازمان به یادگیری منجر به تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود

روابط و وظایف دقیقاً مشخص شده و اصولاً برای یادگیری در سازمان در نظر گرفته نشده است (زارعی متین، ۱۳۷۳).

۴. موانع فرهنگی

یادگیری سازمانی، بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی‌تواند به گونه‌ای موفق به کار گرفته شود. اگر فرهنگی توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند، یادگیری سازمانی با مشکلاتی روبه‌رو خواهد شد. هر فرهنگی به دلیل در بر گرفتن نظام ارزشی، رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر در فرهنگی، کسب و توزیع دانش، ارزش تلقی شود و مردم به اثربخشی دانش در کنار تجربه باور داشته باشند، برای کسب دانش، تلاش خواهند نمود (اسلامی کرم شاهلو، ۱۳۸۸).

۵. عدم تعهد مدیران به یادگیری عمیق

سنگه در پاسخ به این پرسش که یک مدیر عالی ایجاد سازمان یادگیرنده را باید از کجا شروع کند، می‌گوید: «همه آنچه درباره‌اش صحبت می‌کنیم، اگر با دیدگاه‌های شخصی و ارزش‌های اساسی فرد بیگانه باشد، بی‌معناست. این درست به قلب رهبری برمی‌گردد. یک رهبر سازمانی که معتقد است یادگیری برای دیگران خوب است، اما من به آن نیازی ندارم»، پیروان زیادی نخواهد داشت (حسنی، ۱۳۸۸: ۱۰۳).

۶. باورهای مدیران

یکی از مشکل‌ترین موانع، فائق آمدن بر مقاومت‌های مدیرانی است که به‌طور کامل، سازمان سنتی را انتخاب کرده و در اداره آن نیز موفق بوده‌اند. آن‌ها برای این پرسش که چرا باید سازمان‌های سنتی تغییر کنند، از منظر خود پاسخ شایسته‌ای نمی‌یابند. نیز مدیرانی که اصولاً به مهارت‌های «انسان‌مدار» در مدیریت اعتقاد ندارند، نمی‌توانند انرژی و زمانی را که صرف توسعه این مهارت‌ها در سازمان می‌شوند، به درستی هدایت کنند. مدیران باید وظایف خود را مجدداً ارزیابی کنند. آن‌ها باید مؤلفه‌های جزئی قدیمی (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل) را فراموش کنند و به وظیفه مقدس خود در برابر زندگی انسان‌های زیردستان پی ببرند. وظیفه اصلی و اساسی مدیران، ایجاد شرایطی پویا و توانا برای هدایت انسان‌ها به سمت باروری بیشتر زندگی‌شان است (حسنی، ۱۳۸۸: ۱۰۳).

۷. سیاسی بودن محیط درونی سازمان

محیط سیاسی محیطی است که در آن، «چه کسی» مهم‌تر از «چه چیزی» است. 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 می‌تواند از آن به صورت مستبدانه بهره برد. یک نفر می‌تواند درباره سرنوشت دیگران تصمیم بگیرد و هیچ محدودیتی برای تصمیم‌گیری وجود ندارد. براساس این تعبیر، 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. چنین جوی، مناسب رشد سازمان‌های یادگیرنده و حمایتگر از یادگیری نیست. اولین قدم، ایجاد سازمانی است که جو حاکم بر آن بر مبنای «شایستگی» به‌وجود آید، نه سیاست بازی؛ سازمانی که در آن آنچه صحیح است، اهمیت دارد، نه اینکه چه کسی مایل است چه چیزی انجام شود (حسنی، ۱۳۸۸: ۱۰۳).

۸. نبود راهبرد روشن

در جایی که افراد فکر می‌کنند باید بدون هیچ چارچوبی بیندیشند، مشکل ایجاد می‌شود. افراد کم‌کم باور می‌کنند که هیچ قانون، حد و مرز و محدودیتی نباید برای تفکر وجود داشته باشد. این باور با دیدگاه تولیدگرا (تفکر در مسیر تولید) در تناقض است و عقاید جدا از هم را ایجاد می‌کند؛ عقایدی که هیچ مقصودی را دنبال نمی‌کنند (اسداللهی و دشتی، ۱۳۸۹).

همان‌طور که یادگیری سازمانی در پی ایجاد شرایط برای تسهیل فرایند یادگیری است، موانع یادگیری نیز به عوامل و زمینه‌هایی که مانع ایجاد و توسعه یادگیری در سازمان می‌شوند، می‌پردازد



منبع

۱. اسداللهی، احمدرضا و دشتی، مهدی. (۱۳۸۹). بررسی عوامل شکست و موفقیت در بروز نوآوری با استفاده از نظریه‌های مدیریتی. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز: ۲۸ و ۲۹ بهمن ماه.
۲. اسلامی، کریم؛ شاهلو وحید. (۱۳۸۸). گام‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش و موانع استقرار آن در سازمان‌ها. دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.
۳. بهنامی، زوزف. (۱۳۸۴). یادگیری سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۶۱.
۴. پارسا، محمد (۱۳۷۴). روان‌شناسی یادگیری بر بنیاد نظریه‌ها، تهران: انتشارات سخن.
۵. حسینی، علی. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر توسعه یادگیری گروهی، ماهنامه معرفت، ۱۸ (۱۳۷): ۹۶-۸۱.
۶. رازعی، متین حسن. (۱۳۷۳). خلاقیت و نوآوری، دانش مدیریت، شماره ۲۴: ۶۶-۵۹.
۷. سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهبانی، یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده، تهران: یسطرون.
۸. عسگری، احمد (۱۳۸۹). موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران، دو ماهنامه مدیریت، ۲۱ (۱۸۵): ۸۳-۷۳.
۹. فرهنگ، ابوالقاسم؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا و مولوی، حسین. (۱۳۹۰). بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی پزشکی و غیرپزشکی جنوب شرق کشور، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۲ (۴۱): ۱۸۹-۱۵۲.
۱۰. مارکوارت، مایکل. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده، توسعه عناصر پنج‌گانه برای یادگیری سازمانی، ترجمه محمدرضا زالی، تهران: دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.
۱۱. مطوفی، علیرضا و احمدیان، اشرف. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر کارآفرینی بر یادگیری و نوآوری: شاهد تجربی، بینگ‌های کوچک تهران، اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی شیراز.
۱۲. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۹). رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ هجدهم، تهران: انتشارات یسطرون.
۱۳. نادى، محمدعلی و مشفقى، زهت الزمان (۱۳۸۸). شناخت ادراک معلم از روابط ابعاد اعتماد سازمانی با تعهد مستمر و عاطفی به‌منظور ارائه یک مدل معادلات ساختاری مناسب در آموزش و پرورش اصفهان. فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۲ (۴): ۱۷۴-۱۵۰.
۱۴. ناظم، فتح؛ مطلبی، آزاده. (۱۳۹۰). ارائه الگوی ساختاری سرمایه فکری بر اساس یادگیری سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی، فصل‌نامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲ (۵): ۵۰-۲۹.
15. Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2005) Educational administration (Theory, research and practice), New York, Random House.
16. Lin, Hsienyi (2004). A study of learning organization and faculty development in higher education. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy with a Major in Education in the College of Graduate Studies, University of Idaho.
17. Tippins, M. and Sohi, R. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?, Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 8, pp. 745-761.

نتیجه‌گیری

مشکل اصلی سازمان‌های آموزشی این است که اغلب به‌صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و تأثیرات آنها نیستند و توانایی خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌ها را ندارند. به بیان دیگر، سازمان‌های آموزشی در یادگیری دچار مشکل‌اند. در واقع، می‌توان گفت که در سازمان‌های آموزشی یکی از دلایل عمده عدم استفاده مطلوب از منابع، فقر یادگیری است و این ضعف توجه به یادگیری سازمانی، یک مسئله تصادفی نیست و به نحوه مدیریت برمی‌گردد. در واقع، می‌توان گفت که سازمان‌های آموزشی به‌طور اتفاقی یادگیرنده نمی‌شوند بلکه حرکت به سمت یادگیرنده شدن، مستلزم برنامه‌ریزی و تلاش‌های هدفمند است. مدیران و رهبران آموزش و پرورش، همان‌گونه که برای موضوعاتی چون بهبود و توسعه سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و هدفمند برای ارتقای سطح یادگیرنده بودن مدرسه خود نیز می‌باشند. در زمینه سازوکارها یا راهبردهای مناسب در جهت حرکت به سمت تحقق یادگیری در سازمان، صاحب‌نظران مدل‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند. مطالعه و بررسی مفاهیم، ویژگی‌ها و عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که یادگیری در سازمان‌ها از مباحثی است که با رشد فناوری، پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها و رقابت سازمانی بر اهمیت جایگاه و نقش آن در میان مدیران، کارکنان، پژوهشگران و متخصصان علوم مختلف افزوده شده است. در عصر متحول امروز آنچه در این میان به سازمان‌ها در جهت دستیابی به اهداف کمک می‌کند، بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد یادگیری سازمانی است. در این زمینه، محققان و صاحب‌نظران تلاش کرده‌اند که با توجه به نوع نگرش، سطح تحلیل و نوع رویکرد خود، ابعاد اثرگذار بر یادگیری سازمانی را شناسایی کنند.

۹. نبود اعتماد در سازمان

نبود اعتماد در سازمان باعث می‌شود کارکنان همدیگر را به‌خاطر هر اشتباهی متهم کنند و سازوکار دفاع کردن و اجتناب از پاسخ‌دهی، احساس بدگمانی و حسادت، شایعه‌سازی، تلاش برای فاصله گرفتن از کار و عدم صراحت در اهداف سازمانی به وجود آید. در چنین شرایطی، شکایت‌ها دلیلی برای مجازات و انفصال کارکنان می‌شود. به عبارت دیگر، کارکنان احساس می‌کنند که در کارشان گیر کرده‌اند (نادی و مشفق، ۱۳۸۸). اگر فضای حاکم بر سازمان‌ها توأم با اعتماد و همکاری نباشد، مدیران و کارکنان کمتر به تسهیم دانش سازمانی اقدام می‌کنند و این امر سبب کاهش یادگیری در سازمان‌ها می‌شود. از طرف دیگر، در فضای توأم با اعتماد، کارکنان از رفتارهای غیرمولد و بی‌فایده ناشی از بی‌اعتمادی اجتناب می‌کنند و به کارهای مولد روی می‌آورند که این امر زمینه یادگیری و توسعه کاری آنان را فراهم می‌سازد (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۵).

۱۰. عملکردمداری و فقدان زمان یادگیری

یکی دیگر از موانع یادگیری سازمانی، عملکردمداری و فقدان زمان یادگیری است. در برخی سازمان‌ها، بر هم نژدن وضع موجود حتی می‌تواند پاداش در پی داشته باشد (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۱۰۱). همه سازمان‌ها می‌آموزند ولی محور فعالیت‌های تمامی آنها یادگیری نیست، بلکه در بیشتر سازمان‌ها در عملکرد یا تمرکز بر امور روزمره است (حسینی، ۱۳۸۸).

۱۱. داشتن تفکر غیرسیستمی و جزئی‌نگر

به‌طور سنتی، سازمان‌ها برای غلبه بر مشکلات ناشی از وسعت تصمیم‌گیری‌ها، اقدام به شکستن سازمان به اجزای کوچک‌تر می‌کنند. آنها در ابتدا سلسله مراتب عملیاتی به‌وجود می‌آورند که اداره کردن آنها برای افراد راحت‌تر است اما این واحدهای عملیاتی کم‌کم به ملک و دارایی شخصی افراد مبدل می‌گردند. نتیجه این خواهد بود که تجزیه و تحلیل اساسی‌ترین مسائل شرکت و موارد پیچیده‌ای که به واحدهای عملیاتی مرتبط است، به تجربه‌ای خطرناک و بسیار دشوار تبدیل می‌گردد. عاملی که اغلب باعث مشکل کل‌نگری در یک سازمان می‌شود، طراحی ساختارهای آن است (عسگری، ۱۳۸۹: ۸۲).