

# سازمان یادگیرنده

غلامرضا صفری

## اشاره

سازمان‌های بزرگ و جهانی در هزاره‌ی سوم آن قدر گسترده و فراپیچیده شده‌اند که هر روز با ظهور دانش‌های جدید و فناوری‌های نو، به تغییر و تحول نیاز دارند. امروزه سازمان‌های بزرگ به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم روز را داشته باشند. لذا با توجه به ظهور علوم جدید در عرصه‌ی مدیریت سازمان‌ها، نظیر مدیریت جامع کیفیت، مدیریت تغییر، مدیریت بحران یا چالش و مدیریت زمان، نیاز سازمان‌های آموزشی به فراگیری این علوم و تعمیم آن به سایر سازمان‌های رسمی دو چندان شده است. زیرا دیگر نهادهای و سازمان‌های رسمی و غیردولتی و خصوصی، علوم و دانش فناوری‌های خود را از مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها کسب می‌کنند. لذا سازمان‌های یادگیرنده باید در طول زمان همواره بیاموزند که چگونه تغییر کنند و چگونه عملکردهایشان را متحول سازند، تا سایر سازمان‌ها نیز ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان‌های یادگیرنده را کسب کنند.

## چند تعریف

**سازمان:** سازمان عبارت است از مجموعه‌ای متشکل از افرادی که تحت سلسله‌مراتب سازمانی خاص با امکانات معین، برای تحقق هدف‌های مشخص با یکدیگر همکاری دارند.

**یادگیری:** یادگیری فرایندی است که در اثر تجربه تغییرات نسبتاً ثابت و پایداری در رفتار و خصوصیات یادگیرنده ایجاد می‌کند؛ به طوری که فرد به گونه‌ای دیگر می‌اندیشد و عمل می‌کند. بنابراین:

تحقق فرایند یادگیری = تغییر در رفتار و عملکرد افراد

به تبعیت از تعریف فوق، سازمان یادگیرنده در طول زمان می‌آموزد که چگونه تغییر کند و چگونه عملکردهایش را متحول سازد. از این‌رو در سازمان یادگیرنده، «یادگیری چگونه یادگرفتن»، از هر نوع یادگیری دیگری مهم‌تر است.

## یادگیری سازمانی

● به فعالیت‌های خاصی در سازمان اشاره می‌کند که به وسیله‌ی آن‌ها، افراد به‌طور مستمر بر توانایی‌های خود می‌افزایند تا به نتایجی که در نظر است، دست یابند.

● فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع (اصلاح) آن‌هاست.

● عبارت است از فرایند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر.

**سازمان دانش‌آفرین:** سازمانی است که در آن، خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات، یک کار تخصصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است. سازمانی است که هر فردی در آن، انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی، کشف نظرها و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند.

**سازمان‌های موفق:** سازمان‌هایی هستند که ضمن خلق

دانش جدید، آن را به طریق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان به کار می‌برند. این گونه سازمان‌ها از شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان استفاده می‌کنند.

پایه‌گذاران بحث سازمان‌های یادگیرنده، دونالد شون<sup>۱</sup> و کریس آرجریس<sup>۲</sup> هستند که در دهه‌ی ۱۹۵۰ به این موضوع پرداختند. در سال ۱۹۹۰، صاحب نظر دیگری به نام پیتر سیج<sup>۳</sup>، از طریق پی‌گیری نظرات شون و آرجریس و برای کاربردی کردن بیشتر این بحث، در مورد سازمان یادگیرنده اصول تازه‌ای ارائه کرد.

## تعریف صاحب‌نظران از سازمان‌های یادگیرنده

**واجسون:** سازمانی است که با ایجاد ساختارها و راهبردهای جدید، موجبات ارتقای یادگیری را فراهم می‌سازد. یادگیری سازمانی، ایده، روش و رفتار تمامی کارکنانی است که از چهار ساختار مرتبط با هم ایجاد

## مسئله‌ی اصلی در ایجاد سازمان یادگیرنده، «مسئله‌ی رهبری» است

می‌شود: کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه‌ی سازمانی.

در سازمان یادگیرنده، تمامی افراد به‌طور هماهنگ و مرتبط با یکدیگر، با توجه به نیازهای جدید برای دست‌یابی به یادگیری‌های جدید می‌کوشند. در چنین سازمان، همه‌ی افراد:

۱. درگیر شناسایی و حل مسائل هستند.

۲. به‌طور مستمر در حال توسعه‌ی ظرفیت خود برای تحصیل نتایج موردنظر هستند.

۳. نسبت به تغییرات، واکنشی سریع و صحیح همراه با پاسخ‌های متفاوت نشان می‌دهند.

در سازمان یادگیرنده الگوی منحصر به فردی وجود ندارد و بالاترین ارزش، همانا «حل مسئله» است. این بدان معنی است که مسئولان سازمان همواره در صدد درک نیازهای متعلمان خواهند بود. گاروین: سازمانی است که توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را دارد و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده‌ی دانش و دیدگاه‌های جدید باشد.

مارکورات: سازمانی است که با قدرت و به‌صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به‌نحو تغییر می‌دهد که بتواند، با هدف موفقیت مجموعه‌ی سازمانی، به‌نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری و مدیریت کند و مورد استفاده قرار دهد.

**رهبری در سازمان‌های یادگیرنده**  
پیتر سیچ (نظریه پرداز اصلی این سازمان): مسئله‌ی اصلی در ایجاد سازمان یادگیرنده، «مسئله‌ی رهبری» است. و وظیفه‌ی رهبران است که

سازمان یادگیرنده را به‌صورت واقعی، عملی و فراگیر به مردم معرفی کنند. رهبری در این سازمان‌ها، با تصمیم‌گیرنده‌ی کاریزماتیک در سازمان‌های سنتی متفاوت است.

تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز دارد. برای موفق شدن در این راه، سازمان‌ها باید با همه‌ی کارکنان خود روی موارد زیر کار کنند:

● ایجاد نگرش هم‌سو در سازمان؛

● ایجاد اطلاعات (پایگاه اطلاعات) قابل دست‌رس برای همه در سازمان؛

● مساعدت با کارکنان برای مدیریت و اداره‌ی تغییر، با پیش‌بینی تغییر و ایجاد انواعی از تغییر که مورد نظر سازمان است؛

● دادن اختیار به کارکنان در مورد فعالیت‌هایی که کارکنان در سازمان انجام می‌دهند؛

● حمایت کردن از روحیه‌ی ریسک‌پذیری در سازمان.

یادگیری برای ارتقای آگاهی و دانش‌افزایی در سازمان از طریق موارد زیر صورت می‌گیرد:

● محافظت از اطلاعات موجود؛

● حمایت از آگاهی‌های دانش‌های تاریخی؛

● افزودن بر حجم اطلاعات؛

● برقراری و استفاده از راهبردهای یادگیری فردی و سازمانی.

گاروین: سازمان‌های یادگیرنده‌ی واقعی به‌طور فعالانه‌ای با طراحی اصول مناسب (نه براساس شانس و تصادف)، فرایند یادگیری را رهبری می‌کنند. در این سازمان‌ها پنج فعالیت عمده برای مدیریت فرایند یادگیری قابل تشخیص است:

۱. حل مسئله به‌صورت سیستماتیک؛

۱. حل مسئله به‌صورت سیستماتیک؛

۲. آزمایش کردن با شیوه‌های جدید؛

۳. یادگیری از تجربه‌های گذشته‌ی سازمان؛

۴. یادگیری از تجربه‌ها و شیوه‌های نوین مورد استفاده‌ی دیگر سازمان‌ها؛

۵. انتقال سریع و مؤثر دانش در پیکر سازمان.

به علاوه، کارکنان سازمان یادگیرنده:

● شوق و عشق آموختن دارند.

● با مشکلات و مسائل انس و خو نمی‌گیرند.

● یادگیرنده و خلاق هستند.

● از الگوی ذهنی پوینده‌ای برخوردارند.

● از تجربه و علم استفاده می‌کنند.

● علت مشکلات را در خود می‌جویند.

● از یادگیری گروهی استقبال می‌کنند.

● تلفیق‌کننده‌ی اهداف فردی و سازمانی هستند (تعهد سازمانی دارند).

هم چنین، در سازمان یادگیرنده:

۱. یادگیری نیاز همیشگی تمامی کارکنان تلقی می‌شود.

۲. تأکید بر توزیع و تولید دانش جدید و مورد نیاز است.

۳. اطلاعات در تمامی سطوح سازمانی به‌طور روان جریان دارد (اطلاعات در انحصار کسی نیست).

۴. مدیریت مشارکتی حاکم است.

۵. یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و کل سازمان تحقق می‌یابد.

۶. فضای آرمان‌طلبی و نوآوری تشویق می‌شود.

۷. ارتباطات تسهیل می‌شوند و

آموخته‌ها به سرعت انتقال می‌یابند. ۸. آموخته‌ها به سرعت وارد فرایندهای عملیاتی می‌شوند که نتیجتاً به ارتقای کمی و کیفی عملکردها می‌انجامند.

### آموزش و پرورش مهم‌ترین سازمان یادگیرنده

با توجه به آنچه تاکنون در مورد سازمان یادگیرنده بیان شد، به نظر می‌رسد که آموزش و پرورش بنابر اهداف، رسالت و ویژگی‌های آموزشی‌اش، از میان تمامی سازمان‌ها و نهادهای رسمی و غیررسمی، در صدر تمامی سازمان‌هایی قرار دارد که باید ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده را در تمامی سطوح خود به کار گیرد. زیرا لازمه‌ی یادگیری‌های جدید و نوآندیشی در عرصه‌ی مدیریت کشور، نوآندیشی در مدیریت آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها و آموزش‌های سطوح علمی سازمان‌هاست.

مدیریت آموزشی، برای ارتقای سازمان‌های آموزشی خود، به ایجاد تحول و دگرگونی همراه با دانش جدید و فناوری‌های نوین نیاز دارد. ترویج دیدگاه‌ها و اندیشه‌های نوین از سوی صاحب‌نظران رشته‌های مدیریت و آموزش و پرورش، مستلزم آگاهی مدیران آموزشی از موارد زیر است:

۱. اندیشه‌های نوین در آموزش و پرورش؛
  ۲. خصوصیات و ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده؛
  ۳. شیوه‌ی انتقال دانش جدید در زمینه‌های مدیریت جامع کیفیت، مدیریت تغییر و تحول، و مدیریت چالش.
- «گروه‌های آموزشی و پرورشی»

وزارت آموزش و پرورش، سازمان یادگیرنده‌ای است که همه‌ی اعضای آن می‌کوشند، ضمن شناسایی حوزه‌های یادگیرنده، مهارت‌های یاددادن و یادگرفتن را از یکدیگر بیاموزند و بدان عمل کنند، معلمان مخاطب خود را به چنین ویژگی مجهز سازند، و با اعتقاد به امر پژوهش، به‌طور مستمر اقدامات خود را بررسی و ارزش‌یابی کنند. گروه‌های آموزشی و پرورشی، به‌عنوان مجمعی علمی و یاری‌دهنده به معلمان، بیش از دو دهه است که در متن نظام تعلیم و تربیت منشأ خدمات بسیاری بوده است؛ به گونه‌ای که آموزش و پرورش کشور در مرحله‌ی گذار از رشد کمی و ورود به مؤلفه‌های کیفی، تا حدود بسیار زیادی وام‌دار این نهاد علمی است. اما تحولات پرشتاب در عرصه‌ی آموزش و پرورش و تغییرات ایجاد شده در آن، هم‌چون برنامه‌ی درسی مبتنی بر فرایند به جای برنامه‌ی درسی مبتنی بر نتیجه، ارزش‌یابی مستمر و واقعی به جای ارزش‌یابی مقطعی و پایانی، تشکیک مدرسه‌های مجازی در کنار مدرسه‌های حقیقی، شیوه‌های تدریس آزاد و خلاق به جای شیوه‌های تدریس تقلیدی، و... ضرورت باز تعریف نقش و وظایف هر یک از افراد، نهادها و سازمان‌های مرتبط با حوزه‌ی تعلیم و تربیت را ایجاب می‌کند. در این میان لازم است، از گروه‌های آموزشی و پرورشی به‌عنوان سازمانی یادگیرنده یاد بشود و بر همین اساس، مأموریت‌های جدید گروه‌های آموزشی و پرورشی و تغییر ساختار آن شکل بگیرد.

### نتیجه

با توجه به اهمیت و ضرورت انتقال دانش و اطلاعات در محیط‌های آموزشی و علمی، وجود سازمان‌های یادگیرنده در حوزه‌ی آموزشی و پرورشی، از ضروری‌ترین و اولویت‌دارترین مسائل است. لذا برنامه‌ریزان و سازمان‌هایی که در امر تعلیم و تربیت مشارکت و دخالت دارند، باید ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده را دارا باشند تا بتوانند، مفهوم یادگیرندگی را در سازمان‌های دیگر توسعه و گسترش دهند. مدیریت کیفیت فراگیر آموزشی می‌تواند با برنامه‌ریزی دقیق برای تربیت مدیران و رهبرانی که در انتقال دانش و نگرش معطوف به سازمان‌های یادگیرنده تأثیر دارند، نقش زیادی ایفا کند.

کار اصلی رهبران آموزشی به عنوان طراحان و یا به عنوان معلمان، کمک به افراد برای ساختاردهی مجدد به نگاه‌هایشان نسبت به واقعیت‌هاست تا بتوانند، سازمان‌ها را به مطلوب‌ترین شکل ممکن در رسیدن به مقاصدشان یاری رسانند؛ یعنی روزآمد شدن سازمان‌ها به مفهوم یادگیرندگی. پس در هزاره‌ی سوم، بر رسالت‌هایی که از قبل برعهده‌ی آموزش و پرورش بوده و بر رسالت‌های کلاسیک آموزش عالی، رسالت نوینی اضافه شده که فراتر از آموزش و پژوهش صرف درون مراکز است. این رسالت عبارت است از استفاده از فناوری‌های جدید و سازوکارهای لازم برای آموزش همه‌ی اقشار سازمانی و به‌کارگیری فناوری‌های رسانه‌ای که می‌تواند نوعی سازمان یادگیرنده‌ی همگانی را فراهم آورد.

### زیرنویس

1. D.Schon
2. C.Argyris
3. P.seage

### منابع

۱. رضائیان، دکتر علی. اصول مدیریت. ۱۳۸۰. تهران. انتشارات سمت.
۲. الوانی، دکتر سید مهدی. سازمان‌های یادگیرنده و دانش آفرین. ۱۳۸۳. تهران. انتشارات صفار.
۳. نیازآذری، دکتر کیومرث. رفتار و روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی (هزاره‌ی سوم). ۱۳۸۱. تهران. انتشارات فراشناختی اندیشه.
۴. صفری، غلامرضا. شیوه‌نامه‌ی گروه‌های آموزشی و پرورشی دوره‌ی راهنمایی تحصیلی. ۱۳۸۵. تهران. موسسه‌ی فرهنگی منادی تربیت.