

سازمان یادگیرنده

کد دوره: ۹۱۴۰۰۴۸۳

مخاطبان: مدیران و معاونان مدارس

میزان ساعت: ۱۶ ساعت

رقابت برای نوآوری

خیره بیگم حائری زاده

مدارس ما برای رقابت در نوآوری آزمون‌های بیشتری می‌گیرند!



در و دیوار شهر آکنده از تبلیغ برای برگزاری آزمون است. شبکه‌های تلویزیونی و رادیویی در پخش آگهی‌های تبلیغاتی آزمون‌های مراکز نوظهور بر یکدیگر پیشی می‌گیرند. مدارس برای نشان دادن موفقیت‌های خود تعداد آزمون‌های برگزار شده را در برگه‌ای عریض و طویل به نمایش می‌گذارند. مناطق آموزش و پرورش در این رقابت نفس‌گیر با شتاب وارد صحنه کارزار شده‌اند و پدران و مادران برای ابراز محبت به فرزندان‌شان آنان را در این آزمون‌های رنگ و وارنگ ثبت‌نام می‌کنند. قربانی این کارزار کیست؟

آری، قربانی این کارزار مهیب فرزندان ما هستند.

در حالی که مدارس برای رقابت، مناطق آموزش و پرورش برای اظهار وجود و اولیا برای نشان دادن محبت به فرزندان‌شان راه بهتری پیش رو دارند و آن مشارکت مسئولان، اولیا و دانش‌آموزان در ایجاد «مدرسه‌ای به مثابه سازمان یادگیرنده» است.

سازمان یادگیرنده چیست؟

برای تعریف سازمان یادگیرنده ابتدا باید یادگیری را تعریف کنیم.^۱ از آن‌رو که مفهوم یادگیری، روش‌ها و انواع آن، بسیار مهم است، در این مقاله بیشتر به آن پرداخته شده است.

آموزش یا یادگیری

بسیاری یادگیری را همان آموزش می‌دانند. در این حالت، یادگیری به معنای کسب اطلاعات با شنیدن سخنرانی یا خواندن متنی منتخب در نظر گرفته می‌شود. این برداشت متأثر است از تجربه ما از شیوه متفعل یادگیری در مدرسه. معنای لغوی واژه آموزش «هدایت کردن چیزی» است. اما ریشه واژه یادگیری کلمه هند و اروپایی «leis» به معنای شیار انداختن یا دنبال کردن است. یاد گرفتن به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه‌ای است که از پیگیری امور به دست می‌آید. یادگیری همیشه

طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است، اما دانشی پایدار تولید می‌کند و به فرد یادگیرنده توانایی می‌دهد تا هنگام برخورد با موقعیت‌های متفاوت رفتاری اثربخش داشته باشد.

یادگیری از دیدگاه پیتر سنگه

در زبان چینی، کلمه یادگیری دو نشانه دارد. اولین نشانه به معنای «مطالعه کردن» است. این علامت از دو جزء تشکیل شده است: نمادی که به معنای «نباشتن دانش» است و بالایی نمادی قرار گرفته است که کودکی را در آستانه در نشان می‌دهد.

學 習

همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند؛ به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند. اما برخی سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر یاد می‌گیرند

آموزش ضمن خدمت



دومین نشانه به معنای «تمرین مداوم» است و پرنده‌ای را نشان می‌دهد که در حال پرورش توانایی برای ترک آشیانه است. نماد بالایی پرواز را نشان می‌دهد و نماد پایینی جوانی را. برای ذهن آسیایی، یادگیری مستمر است. همراهی «مطالعه کردن» و «تمرین مداوم»، حکایت از این دارد که یادگیری باید به معنای «تسلط بر روش اصلاح خود» باشد.

همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند؛ به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند. اما برخی سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر یاد می‌گیرند. مهم‌ترین نکته این است که یادگیری را از کار روزمره جدا نکنیم. اگر آموزش مقطعی باشد و از بستری که نتایج در آن تولید می‌شود، جدا بیفتد، آنگاه این یادگیری برخاسته از آن آموزش، برای سازمان مؤثر نخواهد بود.

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

۱. سازمان یادگیرنده: سازمان یادگیرنده آن است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در جهت توسعه، در اختیار می‌گیرد و بر آن مدیریت می‌کند. سازمان یادگیرنده آن است که در آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند. سازمانی است که در آن تفکر، بحث‌های جمعی، کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند. سازمانی است که ظرفیت‌های لازم برای یادگیری و انطباق‌پذیری و تغییر را دارد. فردیت در سازمان یادگیرنده مفهومی ندارد. درست است که سازمان از افراد

تشکیل شده اما فرد وقتی که وارد سازمان می‌شود، جزئی از کل محسوب و در آن ادغام می‌شود.

سازمان‌های یادگیرنده در مقابل تغییرات مقاومت نشان نمی‌دهند و برخلاف سازمان‌های سنتی که افراد در مقابل هر تغییر واکنش منفی دارند، همواره می‌کوشد در حال تغییر و تحول باشد. در عین حال، به عامل سرعت هم توجه دارد، زیرا سرعت تغییرات است که باعث واکنش می‌شود. این گونه سازمان‌ها با محیط سازگار نمی‌شوند بلکه همواره محیط را با خود سازگار و همراه می‌کنند.

ویژگی‌های هر سازمان یادگیرنده عبارت‌اند از:

- تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم از کارشان؛
- در اختیار داشتن نظام‌ها و فرایندهایی برای برقراری یادگیری و انتشار آن در سازمان؛
- ارزش قائل شدن برای یادگیری؛
- توسعه فردی و تیمی.

۲. یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، سازوکارها و فرایندهایی که درون سازمان، به منظور تحقق یادگیری، به کار گرفته می‌شوند. در بحث از سازمان یادگیرنده، نظام‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمان‌هایی که به عنوان هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، بررسی می‌شوند.

یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری سازمانی به معنی مهارت‌ها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی، یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده است.

۳. عوامل مؤثر در سازمان

یادگیرنده: پس از تعریف سازمان یادگیرنده، چگونگی پیاده‌سازی چنین مفهومی در سازمان مطرح است. برای پاسخ دادن به این سؤال لازم است عوامل مؤثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی معرفی و بررسی شوند. این عوامل عبارت‌اند از:

الف) توانمندسازها

عوامل توانمندساز در مدل‌ها و نگرش‌ها و شرایط گوناگون متفاوت هستند، اما چهار عامل عمومی عبارت‌اند از:

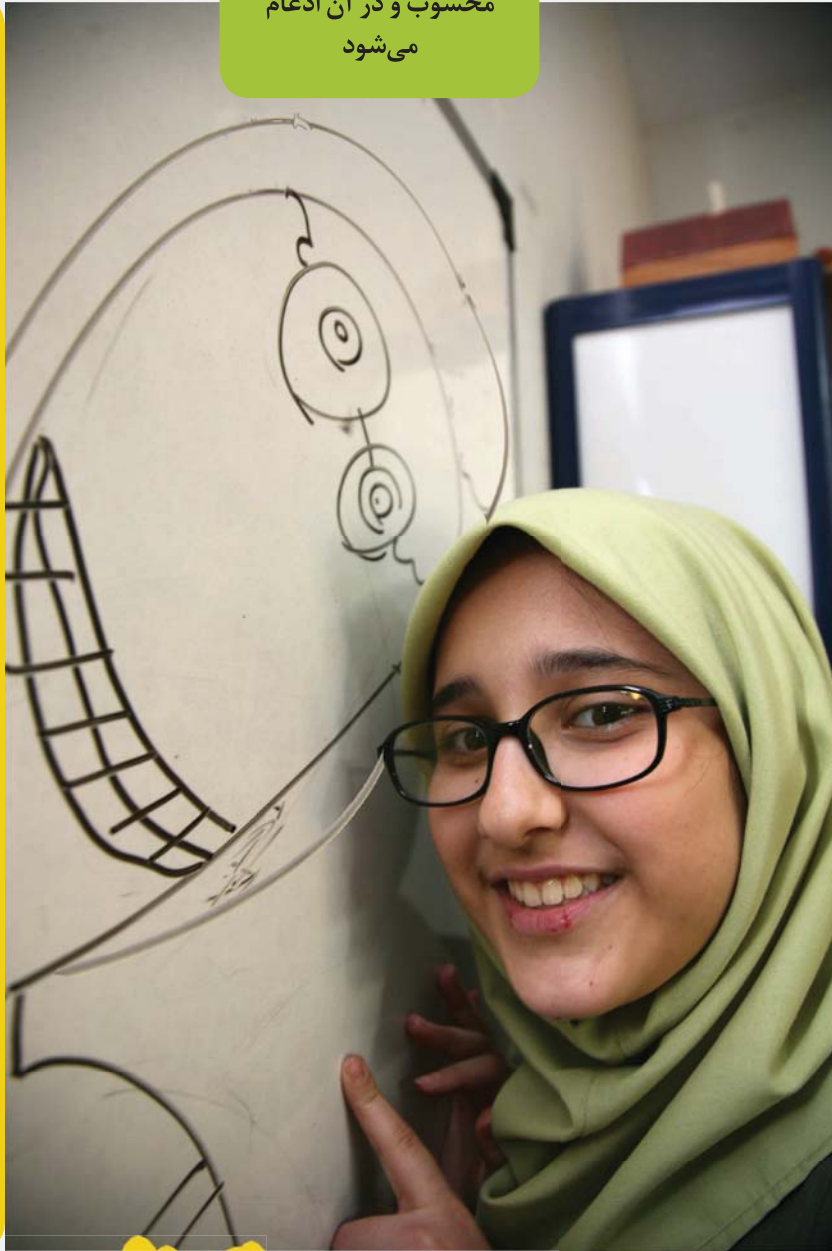
- راهبردها و سیاست‌ها: با اتخاذ سیاست‌های عمده و آگاهانه، یادگیری آگاهانه می‌شود. در واقع مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح اشتیاق و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد. این امر باید در چشم‌انداز و راهکارها متجلی شود. در واقع، در چنین سازمانی، یادگیری باید به ارزش تبدیل شود و بیانیه ارزش‌ها پشتوانه چنین ارزشی است.

- رهبری: رفتار و اعمال رهبران و مدیران سازنده فرهنگ است. رهبر هر سازمان یادگیرنده باید ویژگی‌هایی داشته باشد که مشوق و فرهنگ‌ساز یادگیری باشند، از جمله:

داشتن چشم‌انداز؛ ریسک‌پذیری؛ توانمندسازی؛ ذهن باز و روشن؛ توان مربیگری دیگران.

- مدیریت بر افراد (فرایندهای منابع انسانی): افراد در سازمان‌ها هر روزه درگیر عملیات جاری هستند. فرایندها و عملیات جاری مؤسسات باید حامی و مشوق یادگیری باشند. برای مثال، برنامه‌های توسعه و ضوابط ترفیع باید به منظور یادگیری طراحی

فردیت در سازمان
یادگیرنده مفهومی ندارد.
درست است که سازمان
از افراد تشکیل شده اما
فرد وقتی که وارد سازمان
می شود، جزئی از کل
محسوب و در آن ادغام
می شود



شوند. البته چنین روش‌هایی به تغییرات فرهنگی نیز نیاز دارند.
- استفاده از فناوری اطلاعات:
فناوری اطلاعات یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین توانمندسازها در سازمان‌های یادگیرنده است. به طوری که می‌توان ادعا کرد حتی در صورت وجود سایر توانمندسازها، بدون فناوری اطلاعات، تحقق سازمان یادگیرنده ناقص و تا حدی غیرممکن خواهد بود.

ب) محیط (فرهنگ و فضای حامی یادگیری)

اگر تمامی عوامل ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم باشند، اما فرهنگ لازم وجود نداشته باشد، این کار موفق نخواهد بود. بعضی از شاخصه‌های فرهنگی در این زمینه عبارت‌اند از:
- ارزش‌ها و باورها: دربرگیرنده ارزش‌های حامی یادگیری است که در ارتباطات سازمانی به طور مرتب از آن یاد می‌شود. یادگیری وارد مکالمات و زندگی کاری افراد می‌شود. افراد مسئولیت یادگیری خود را به عهده می‌گیرند و آژاند مفروضات را زیر سؤال ببرند و بدون ترس از اتهام اشتباه کنند.

- زبان: لغات و زبان به منظور حمایت از یادگیری تغییر می‌یابند. برای مثال، تغییر واژه‌های آموزش به یادگیری، سرپرست به مربی و نظایر آن.
- گفتار و رفتار افراد سطح بالا: پیام‌ها، توقعات و رفتار مدیران ارشد بیان‌کننده آن چیزی است که برای سازمان حیاتی است. افراد از این گفتارها و پیام‌ها آنچه را لازم است برای رفتار خود دریافت می‌کنند. لذا توجه و تمرکز مدیران ارشد بر یادگیری بسیار ضروری است.

یادگیری؛ انواع یادگیری؛ مهارت‌های یادگیری.

الف) سطوح یادگیری

یادگیری در سه سطح (فردی، گروهی و سازمانی) مطرح می‌شود. - یادگیری فردی: افراد واحد تشکیل‌دهنده تیم‌ها و سازمان‌ها هستند. پیتر سنگه (۱۹۹۰) تأکید می‌کند: سازمان‌ها از طریق افراد یاد می‌گیرند. البته یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمی‌کند، اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی‌شود.

آرگریس و شان بیان داشته‌اند: «یادگیری فردی ضروری است، اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست». طبق نظر جان ردینگ «یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت‌های محوری و آماده‌سازی همگان روی آینده نامشخص ضروری است.»

تعهد هر فرد به یادگیری و همچنین توانایی یادگیری او برای سازمان حیاتی است.

روش‌های یادگیری فردی عبارت‌اند از: کتاب‌ها و سایر مستندات؛ مربیگری دیگران؛ دوره‌ها، کلاس‌ها و سمینارها؛ تفسیر تجربه و یادگیری از آن؛ خودیادگیری؛ یادگیری از همکاران؛ یادگیری به وسیله رایانه.

برنامه توسعه شخصی از روش‌های بسیار مهم یادگیری فردی است که نه تنها منافع سازمان، بلکه آینده کاری فردی را نیز تضمین می‌کند. نقش مدیریت منابع انسانی در این زمینه اهمیت فراوان دارد. طبق تحقیقات به عمل آمده، بعضی از راهکارهای مهم یادگیری فردی به شرح زیرند:

- اختصاص زمان و پول: تعهد به اختصاص زمان و پول نکته‌ای مهم در فرهنگ‌سازی است. پاسخ به این پرسش که آیا منابع صرف شده برای یادگیری هزینه تلقی می‌شوند یا سرمایه‌گذاری، بسیار حیاتی است. سرمایه‌گذاری‌های مربوط به یادگیری باید جزو اولویت‌ها باشند. - قدرت مالکیت: یادگیری چیزی است که همگان مالک آن هستند و به شخص یا واحد خاص اختصاص ندارد.

- غرور و پیشداوری: بزرگ‌ترین موانع یادگیری سازمانی، سیاست‌بازی، غرور، باندبازی و استفاده از اطلاعات به عنوان قدرت است. سازمان‌های یادگیرنده با به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجربه، فضای سازمانی متفاوتی به وجود می‌آورند.

۴. یادگیری: یادگیری از سه بعد مورد توجه قرار می‌گیرد: سطوح



گفت‌وگو ابزار و روش یادگیری گروهی است. دیدن کل در میان اجزا، دیدن رابطه بین اجزا، جست‌وجو برای درک مدل‌های ذهنی و فرض‌های بنیانی، باز کردن مسائل و خلق معانی مشترک از ویژگی‌های آن است



آموزش ضمن خدمت

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود

بعضی از راهکارهای مهم یادگیری سازمانی عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی استراتژیک؛ کنفرانس از راه دور؛ الگوبرداری؛ جلسات؛ یادگیری از طریق عمل؛ نرم‌افزارهای جمعی؛ کارگاه عملی؛ ساختارهای یادگیری موازی؛ تیم‌های چندوظیفه‌ای.

ب) انواع یادگیری

در بحث از انواع یادگیری، دیدگاه دو متفکر از جمله آرگریس و سنگه مطرح می‌شود.

آرگریس یادگیری را در سه گروه طبقه بندی کرده است:

- یادگیری تک حلقه‌ای: این نوع یادگیری در حل مشکلات موجود و رفع نبود تطابق و هماهنگی در کارها و نتایج آن‌ها به صورت ساده، از طریق تغییر در کارها، می‌کوشد. از مشکلات بنیادین چشم می‌پوشد و اهداف، راهکارها و ارزش‌ها را صحیح می‌کند و در حفظ وضع موجود می‌کوشد. در نهایت، افراد و سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ کنند و با شرایط خود تطبیق دهند.
- یادگیری دو حلقه‌ای: در این نوع یادگیری، افراد علاوه بر اینکه

یادگیری فردی و تیمی، سازمان به عنوان کل یاد نگرفته باشد. توانایی کسب بصیرت از تجربه، جوهر یادگیری است.

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود.

یادگیری سازمانی بر دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می‌شود و به سازوکارهایی مانند سیاست‌ها، راهبردها و مدل‌های ذخیره دانش متکی است.

افراد و گروه‌ها عواملی هستند که از طریق آن‌ها یادگیری سازمانی محقق می‌شود. آرگریس (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را در گروه به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند.

بنابر این تعریف، ویژگی‌های فرایند یادگیری سازمانی عبارت‌اند از: تغییر در دانش سازمانی؛ افزایش محدوده‌های ممکن؛ تغییر در ذهنیت افراد.

یادگیری سازمانی نکاتی اساسی و پایه‌ای دارد که عبارت‌اند از:

- ساختارها: باید ساختارهایی تعریف شوند که براساس آن‌ها، دانش و آموخته‌ها در سطح کل سازمان به اشتراک گذاشته شوند. در این باره، سازمان ماتریسی می‌تواند کمک‌کننده باشد. این نکته نیز حائز اهمیت است که مسئولیت یک فرد ارشد و قابل احترام، به عنوان مدیر یادگیری، نقشی اساسی خواهد داشت.

- تطبیق‌پذیری با تغییرات

- الگوبرداری: خصوصاً در زمینه

بهترین روش‌ها.

مدیر به عنوان معلم؛ گردش شغلی؛ مرشدگری؛ مربیگری؛ وظایف ویژه.

- یادگیری گروهی: در سازمان‌های پیچیده امروز گروه‌ها اهمیت بیشتری پیدا کرده‌اند. یادگیری گروهی به این معناست که گروه‌ها قادر باشند به عنوان هویتی واحد فکر کنند، خلق کنند و بیاموزند. متفکران زیادی از جمله سنگه به اهمیت یادگیری گروهی، خصوصاً به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی، اشاره کرده‌اند.

پیتر سنگه نیز یادگیری جمعی را فرایندی می‌داند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه می‌یابد و به گونه‌ای همسو می‌شود که نتایج حاصل از آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند.

این نوع یادگیری بر قاعده و اصلی اساسی استوار است و آن چشم‌انداز مشترک است. اما در عین حال، قابلیت‌های شخصی، رکنی اساسی است، چرا که گروه‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند.

چشم‌انداز مشترک به همسو شدن منجر می‌شود که موضوع اصلی این نوع یادگیری است.

گروه‌ها یاد می‌گیرند که از تجربه‌های خود بیشتر بیاموزند. به رویکردهای جدیدی برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند.

- یادگیری سازمانی: چگونه می‌توان مطمئن شد که یادگیری انفرادی و تیمی برای تأمین منافع همگان و کل سازمان انجام شده است؟ ممکن است با وجود تمامی توانمندسازها و فرهنگ حامی و



خطاها را کشف و اصلاح می‌کنند، دربارهٔ هنجارها، فرایندها، سیاست‌ها و اهداف نیز سؤال می‌کنند و به اصلاح آن‌ها می‌پردازند. این نوع یادگیری، نه تنها واقعیت‌های قابل مشاهده، بلکه علت آن‌ها و حقایق در پس آن‌ها را نیز مورد سوال قرار می‌دهد.

- یادگیری سه حلقه‌ای: این نوع یادگیری را می‌توان یادگیری یاد گرفتن نامید. در واقع، این نوع یادگیری در ارتباط با توسعهٔ ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاست‌ها، ساختارها، سیستم‌ها و فنون در مواجهه با تغییر مداوم فرض‌ها در مورد خود و محیط قرار دارد و قادر است سیستم‌های قدیمی ریشه دوانده را که مبنای ارزش‌ها هستند از میان ببرد. این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها به خوبی یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند.

پیتر سنگه چهار عنصر اصلی یادگیری را به شرح زیر تعریف می‌کند: - اقدام: انجام یک وظیفه در قالب چارچوب تجربه؛

- تعمق: مشاهده‌گر اعمال و افکار خود بودن، کالبدشکافی کارهای انجام شده؛ - ارتباط: خلق ایده‌ها برای اقدام و ساماندهی آن‌ها در قالب‌های جدید؛ - تصمیم: تدوین رویه‌ای برای انتخاب رویکرد مناسب از میان احتمالات تولید شده در مرحلهٔ ارتباط. سنگه این چهار عنصر را در قالب حلقه‌های یادگیری فردی، گروهی و سازمانی به کار می‌گیرد.

ج) مهارت‌های یادگیری

یادگیری مؤثر نیازمند چند مهارت است. بدین معنا که این مهارت‌ها،

ظرفیت و استعداد شخص را برای یادگیری مؤثرتر و بهتر ارتقا می‌دهند. اهم این مهارت‌ها عبارت‌اند از: تفکر نظام‌مند؛ مدل‌های ذهنی؛ تسلط فردی؛ خودیادگیری؛ گفت‌وگو.

- تفکر نظام‌مند: آلبرت اینشتین گفته است: «بدون تغییر در الگوی اندیشه، قادر نخواهیم بود مسائلی را که با الگوهای امروز فکر خود ایجاد کرده‌ایم، برطرف سازیم.»

تفکر نظام‌مند با تغییر در اندیشه و فکر سروکار دارد. جهان پیچیده شده است، مجهولات بیشتر از داده‌هاست و راه‌حل‌های متعدد پیش روست. در گذشته یاد گرفته بودیم برای فهم و درک مسائل و پدیده‌های پیچیده، آن‌ها را به اجزا تبدیل کنیم اما هزینه‌های پنهان و سنگین این نگرش، از دست دادن کل (تصویر بزرگ) بود و البته برای دیدن تصویر کلان سعی می‌کردیم قطعات جدا از هم را به هم بچسبانیم که مانند به هم متصل کردن قطعات یک آینهٔ شکسته است.

در مقابل این تفکر، نگرش نظام‌مند کمک می‌کند که الگوهای کلان (تصویر بزرگ) را ببینیم و توان ما را برای تغییر آن بهبود می‌بخشد. روشی است برای روابط متعامل میان اجزا که رفتار کل را می‌سازند و نه زنجیره‌ای متصل از اجزا.

برای اینکه نظامی را قادر سازیم که به گونه‌ای اثربخش عمل کند، باید آن را بفهمیم. یعنی بتوانیم رفتار آن را توضیح دهیم و این مستلزم آگاهی از کارکرد و نقش آن نظام در نظامی بزرگ‌تر است. نگرش نظام‌مند چنین امکانی را فراهم می‌سازد.

- مدل‌های ذهنی: مدل‌های ذهنی الگوهایی هستند دربرگیرندهٔ باورها،

مفروضات و ارزش‌ها که بر فهم ما از جهان و نحوهٔ عمل ما اثر می‌گذارند. ناآگاهی از مدل ذهنی، یادگیری را بی‌اثر یا کم‌اثر می‌کند.

عوامل شکل‌گیری مدل ذهنی عبارت‌اند از: تجربه؛ دانش کسب شده؛ سنت، عرف و عادات؛ فرهنگ و هنجارهای اجتماعی.

- تسلط (قابلیت‌های) فردی: تسلط فردی به معنای احراز برتری بر افراد و اشیا است و به سطح ویژه‌ای از تخصص اشاره دارد؛ همانند هنرمند یا صنعتگری که خود را به یادگیری مادام‌العمر متعهد می‌کند. نظامی است که طی آن فرد:

- به صورت مستمر مهارت‌های خود را بهبود و تکامل می‌بخشد؛ - چشم‌انداز و دیدگاه‌های خود را به صورت مستمر روشن‌تر و عمیق‌تر می‌سازد؛ - صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد؛

- تجربیات خود را تفسیر می‌کند و از آن‌ها یاد می‌گیرد؛ - واقعیت‌ها را منصفانه و بی‌غرضانه درمی‌یابد؛ - نگاه عمیق و با بصیرت به پدیده‌ها دارد.

پیتر سنگه تسلط فردی را بنیاد سازمان یادگیرنده می‌داند.

- خودیادگیری: تمامی اعضای سازمان باید آگاهانه و با اشتیاق مسئولیت یادگیری خود را بپذیرند و از آن حمایت و آن را در میان اطرافیان و زیردستان خود تشویق کنند.

هدف کارکنان فقط ارائهٔ کار و انجام وظایف موجود به نحو احسن نیست، بلکه یادگیری مستمر و مداوم نیز جزو وظایف آن‌هاست. افراد باید

نتیجه

یاد بگیرند چگونه به طور مستمر بیاموزند و این امر نیازمند تعهد به خود یادگیری است.

گفت‌وگو: گفت‌وگو عالی‌ترین و کیفی‌ترین شکل ارتباط خلاقانه و دوطرفه و دربرگیرنده بیشترین جست‌وجو در افکار و عقاید و همچنین بیشترین توضیح و اظهار عقیده و بیان افکار است.

گفت‌وگو ابزار و روش یادگیری گروهی است. دیدن کل در میان اجزاء، دیدن رابطه بین اجزاء جست‌وجو برای درک مدل‌های ذهنی و فرض‌های بنیانی، باز کردن مسائل و خلق معانی مشترک از ویژگی‌های آن است.

یادگیری به خاطر نفس یادگیری نیست، بلکه برای موفقیت و توسعه سازمان است. در صورت نبود یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و ناکارایی و به هدر دادن منابع و مهارت‌ها را متحمل می‌شود و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل نداشتن 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.

در شماره
بعد به ایجاد
مدارس یادگیرنده
خواهیم پرداخت.

پی‌نوشت

۱. در تعریف مفاهیم این مقاله از دیدگاه سه متفکر و بنیان‌گذار معروف یعنی کریس آرگریس، پیتر سنگه و اندرو مایو استفاده کرده‌ایم.

منابع

۱. سنگه، پیتر، پنجمین فرمان. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. (چاپ چهارم). انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. ۱۳۸۲.
۲. مقاله یادگیری سازمانی، محمدرضا خلقتی و پدرام حیاتی. www.emodiran.com
۳. مقاله سازمان‌های یاددهنده به جای سازمان‌های یادگیرنده. علی قلی‌پور. www.modiransbu.blogspot.com

آلبرت اینشتین گفته است: «بدون تغییر در الگوی اندیشه، قادر نخواهیم بود مسائلی را که با الگوهای امروز فکر خود ایجاد کرده‌ایم، برطرف سازیم.»

آموزش ضمن خدمت

