

بسمه تعالی

تئوری های مدیریت پیشرفته

سازمان های یادگیرنده

Learning Organizations Theory

تعداد صفحات: 43

فهرست مطالب

مقدمه

تعاریف

انواع یادگیری

زمینه‌های شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده

نظریه سازمان یادگیرنده

کشش خلاق: اصل تلفیق‌کننده

نقش‌های جدید

رهبر به عنوان طراح

رهبر به عنوان معلم

رهبر به عنوان خدمتگزار

مهارت‌های جدید

ساختن دورنمای مشترک

نمایان ساختن و آزمون مدل‌های ذهنی

تفکر سیستمی

ابزارهای جدید

الگوهای سیستمی پایه

ترسیم شقوق متعارض استراتژیک

روش ستون سمت چپ برای نمایان کردن مدل‌های ذهنی

نقد نظریه پیتر سنج

معنای واقعی سازمان یادگیرنده

مدیریت در سازمان‌های یادگیرنده

اندازه‌گیری یادگیری

فهرست منابع

برنامه‌های بهبود مداوم که امروزه نقل محافل مدیریتی است، به سرعت در تمام سازمانها گسترده می‌شوند. مدیران به این امید چنین برنامه‌هایی را، که بعضاً هزینه‌های گزافی را نیز به سازمان تحمیل می‌کنند، در دستور کار قرار می‌دهند که بتوانند در سازمان توان رقابت در بازار جهانی و مقاومت در برابر پیچیدگی‌های روزافزون را ایجاد کنند. برنامه‌ها و تکنیک‌های بهبود مداوم بسیار متنوع‌اند، چنانکه تنها تهیه فهرستی از عناوین آنها نیز کار سختی است. متأسفانه در این وادی تعداد شکست‌ها به مراتب بیش از پیروزیهای بدست آمده است. نظریه سازمانهای یادگیرنده، که ابتدا توسط تعدادی از مدیران هوشمند وبا تجربه در محیط کسب‌وکار به صورت عملی مورد استفاده قرار گرفته و سپس در محیطهای دانشگاهی توسط نظریه‌پردازان پرورش داده شده است، به دنبال یافتن جواب این مسئله است.

بسیاری از مدیران از فهم این حقیقت اساسی که بهبود مداوم نیاز به تعهد سازمان به یادگیری مداوم دارد، عاجزند. اساساً چگونه می‌توان انتظار داشت که سازمانی بتواند به پیشرفت نائل شود و افقهای جدیدی از فعالیت و کار رافراروی خود بگشاید، بدون اینکه بخواهد چیز جدیدی یاد بگیرد. حل یک مسئله چالش برانگیز، معرفی محصولی جدید و بازمهندسی یک فرایند تولید جملگی نیاز به مشاهده جهان به طریقی نو و تلاش عملی در جهت اجرای یافته‌های جدید دارند. در فقدان عنصر حیاتی یادگیری، سازمانها و افراد آنها تنها شیوه‌های کهنه را - حداکثر با بیانهای جدید - تکرار می‌کنند.

تعاریف:

یک مرور مختصر و اولیه در میان نوشته‌های صاحب‌نظران، محقق را باتعاریف متعدد و متفاوتی از سازمان یادگیرنده مواجه می‌سازد. در این میان، مقاله حاضر سعی دارد تا به عناصر و مفاهیم اساسی مشترکی که در تعاریف ارائه شده بپردازد و تعریفی از سازمان یادگیرنده ارائه کند که حداکثر وفاق اندیشمندان این عرصه پیرامون آن وجود داشته باشد. اما قبل از پرداختن به تعریف سازمان یادگیرنده، لازم است تا مفهوم یادگیری سازمانی، که مفهومی اساسی و پایه‌ای است، به دقت تعریف و تفاوت ظریف آن با سازمان یادگیرنده تشریح شود.

مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه داده شده است. کار جدی محققین پیرامون یادگیری سازمانی زمینه‌ساز شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. یادگیری سازمانی به طور فزاینده‌ای در میان سازمانهایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقمندند، مورد توجه ویژه قرار گرفته است. آرجیس(1) و شون(2)(1978: 2)، که دو تن از پژوهشگران اولیه در این زمینه هستند، یادگیری سازمانی را به عنوان «کشف و اصلاح خطا» تعریف می‌کنند. به نظر فایول(3) و لایلز(4) (1985:803)، یادگیری سازمانی فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و شناخت بهتر است. داجسون(5) یادگیری سازمانی را به عنوان «روشی که سازمانها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریانهای عادی کار در رابطه با فعالیت‌هایشان و در داخل فرهنگ‌هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود بکارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، انطباق داده و توسعه بخشند»، تعریف می‌کند (Dodgson, 1993:377).

نکته اساسی که در مرور تعاریف ارائه شده برای یادگیری سازمانی به چشم می‌خورد، اینست که در دیدگاه‌های جدیدتر یادگیری سازمانی مستقیم‌مدار زمینه(6) سازمان تعریف می‌شود. دلیل عمده این امر شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده در سالهای اخیر می‌باشد و دقیقاً از این مرحله به بعد تعاریف مربوط به یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده کاملاً به یکدیگر مرتبط می‌شوند و کار محقق در تعیین حوزه هر یک به صعوبت می‌گراید. در تعریفی که توسط جورج هوپر(7) ارائه شده است، یادگیری به گونه‌ای تعریف شده که می‌تواند در هر سطح از تجزیه و تحلیل برای فرد، گروه و یا سازمان به کار رود. به نظر هوپر (1991) یک هویت(8) زمانی یاد می‌گیرد که از طریق پردازش اطلاعات محدوده رفتار بالقوه‌اش تغییر کند. تسانگ(9) (1997) معتقد است که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی از اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود، در حالیکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند.

صاحب‌نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده نیز تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند. به نظر داجسون (1993)

سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک

می‌کند. به زعم گاروین سازمان یادگیرنده "سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد" (Garvin, 1993:80).

مایکل جی. مارکوارت (10) در کتاب ارزنده خود تحت عنوان «ساختن سازمان یادگیرنده» (11)، تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است:

«در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند» (Marquardt, 1995:19).

همانطور که قبلاً از تسانگ نقل شد، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده دو مفهوم متفاوت‌اند، به این معنی که اولی به فعالیتهای (فرایندهای) خاصی در داخل سازمان اشاره می‌کند، در حالی که دومی نوع خاصی از سازمان است. مارکوارت پس از تعریفی که در بالا به آن اشاره شد، تفاوت دو عبارت «یادگیری سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» را به زیبایی توضیح می‌دهد:

«ر بحث از سازمان یادگیرنده تمرکز ما بر چپستی است و سیستم‌ها، صول و ویژگیهای سازمانهایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهیم. از طرف دیگر 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» (Marquardt, 1995:19).

انواع یادگیری:

در یک تقسیم‌بندی کلاسیک در میان نویسندگان صاحب‌نظر یک وفاق جمعی در تفکیک دو نوع یادگیری وجود دارد که صرف نظر از نام‌گذاری هریک از این دو نوع تقریباً مفهوم یکسانی توسط آنها اراده شده است. فایول و لایلز (1985) انواع یادگیری را در قالب دو سطح (12) بیان می‌کنند که عبارتند از: یادگیری سطح پایینی (13) و یادگیری سطح بالا (14). یادگیری سطح پایین در داخل یک ساختار سازمانی و یا مجموعه‌ای