

بنام خدا

صفحه	فهرست
۴	یادگیری چیست؟
۶	نظریه های یادگیری
۹	اندازه گیری یادگیری
۱۳	تفاوت آموزش و یادگیری
۱۴	یادگیری در سازمانها
۲۳	تحلیل وضعیت یادگیری در سازمان
۲۹	انواع یادگیری سازمانی
۳۵	سطوح یادگیری سازمانی
۳۸	مدل های سازمانی به عنوان یک سیستم یادگیری
۳۸	هفت جهت یابی آموزش
۳۹	ده فاکتور تسهیلاتی برای یادگیری
۴۰	برنامه های یادگیری در سازمان ها
۴۲	تشکیل گروه های یادگیری
۴۳	ابعاد زیر سیستم سازمانی برای یادگیری
۴۴	استراتژی های برتر برای ساخت زیر سیستم های یادگیری و انتقال سازمان به سوی یادگیری سازمانی
۴۶	نتیجه گیری

پس از مطالعه این جزوه فراگیر قادر خواهد بود به سئوالات زیر پاسخ دهد:

۱. مفهوم یادگیری و نظریات یادگیری را تعریف کند.
۲. تفاوت آموزش و یادگیری را توضیح دهد.
۳. ساختارهای یادگیری در سازمان ها را توصیف کند.
۴. وضعیت یادگیری در سازمان را تحلیل نماید.
۵. انواع یادگیری و سطوح یادگیری را تشریح کند.
۶. برنامه های یادگیری در سازمان ها، تشکیل گروه های یادگیری و ابعاد زیر سیستم سازمانی برای یادگیری را توضیح دهد.
۷. استراتژی های برتر برای ساخت زیر سیستم های یادگیری را بیان کند.

۱. مقدمه

در دنیای کنونی امروز شاهد هستیم که خدمات و محصولات در حال فزونی است، بازارها در حال جهانی شدن و فن آوری در حال تغییرات اساسی می باشد. با توجه به این تحولات، یادگیری یکی از دوره های رقابتی برای سازمان های امروزی محسوب می شود. به علت سطح عملکرد و پیشرفت سریع در دنیای امروز، یادگیری مورد نیاز سازمان ها می باشد. هر چند که در بیشتر سازمان ها هیچ مسیری برای آن مشخص نشده است.

بی شک اینکه کارکنان چه یاد می گیرند در آینده سازمان ها تأثیرگذار خواهد بود. یادگیری در سازمان ها می تواند از طریق انتشار دیدگاه ها، دانش و مدل های ذهنی اعضای سازمان و بر اساس دانش و تجربه گذشته باشد که این مهم بستگی به ساختار هر سازمان دارد. هر چند یادگیری سازمان ها از طریق افراد و گروه ها شکل می گیرد، فرآیند یادگیری تحت تأثیر مجموعه گسترده تری از متغیرها نیز می باشد.

۲. یادگیری چیست؟

یادگیری در حقیقت مفهوم بسیار گسترده ای دارد که در قالب هایی چون نگرش های نو، حل مسأله، کاربرد معلومات در استدلال، تفکر و به وجود می آید. به عبارت دیگر یادگیری فرآیندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می یابد و به گونه ای دیگر می اندیشند و عمل می کنند. یادگیری را می توان این گونه تعریف کرد: «هر گونه تغییرات نسبتاً دائم در رفتار که در اثر یک تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ایجاد می شود». بسیاری از محققان معتقدند یادگیری تغییری است که بر

اثر تجربه یا آموزش در رفتار موجود زنده پدید می آید. ممکن است این رفتار در کوتاه مدت یا بلند مدت قابل مشاهده باشد. به هر حال، این آموخته ها در طول زندگی موجب تغییر در رفتار و بینش یادگیرندگان می شوند.

گراتهام^۱ اظهار می دارد که یادگیری باعث توانایی پاسخگویی سریع تر و مؤثرتر به محیط پیچیده و پویا می شود. یادگیری همچنین انتشار اطلاعات، برقراری ارتباط، آگاهی و کیفیت تصمیم گیری در سازمان ها را افزایش می دهد (گروهی از نویسندگان، ۲۰۰۲).

از طرفی تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، به خاطر سپردن و تشخیص افراد در دایره آثار یادگیری قرار می گیرد. سازمان یادگیرنده نیز در فراگیری از همین تعریف تبعیت می کند، بدین معنی که چنین سازمانی در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردهایش متحول می شود. میزان موفقیت هر جامعه، وابسته به توان یادگیرندگانی دارد که درگیر فرآیند یادگیری همیشگی و دائمی هستند.

پس از درک مفهوم یادگیری، موضوعاتی که اساس رویکرد یادگیری را به وجود می آورند باید مورد توجه قرار گیرند:

- افراد به روش های مختلف یاد می گیرند؛
- آگاهانه یا آشکار بودن فرآیند یادگیری به فراگیران کمک می کند تا کنترل بیشتری بر روی یادگیری خود اعمال کنند؛
- افراد و گروه ها می توانند یاد بگیرند که مؤثرتر یاد گیرند؛
- مدیران برای تغییر رفتار خود در جهت حمایت از یادگیری و ترغیب به آن، نیازمند کمک می باشند؛

¹Grantham

- لازم است نقش آموزش و آموزش دهندگان در قالب سازمان یادگیرنده بازنگری شود (کری^۱)،
(۱۹۹۲).

۳. نظریه های یادگیری

بحث نظریه های یادگیری از میراث غنی و متنوعی برخوردار است. قریب صد سال پیش مبحث یادگیری زیر سلطه نظریه های فلسفی قرار داشت، از جمله فلسفه ارسطو و افلاطون. با نخستین بررسی های آزمایشی که توسط اینگهائوس و پاولف به عمل آمد، روش های تحقیق در علوم طبیعی در مسائل یادگیری نیز مورد استفاده قرار گرفت. 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. در طول تحوّل و رشد مباحث مربوط به یادگیری، دو مکتب مهم شکل گرفت: نظریه رفتاری و نظریه شناختی.

۳.۱.۱. نظریه رفتاری

بنیانگذار این مکتب واتسون^۲ در سال ۱۹۱۳ بود. این مکتب بر مبنای جهان بینی تجربه گرایی، معتقد است که تجربه تنها منبع اصلی دانش و یادگیری است و یادگیری از راه کسب تجربه صورت می گیرد. برای روان شناسان رفتاری موضوع مهم علم روانشناسی، رفتار آشکار است و کسب رفتار را غالباً با فرآیندهای شرطی سازی توضیح می دهند. این روان شناسان به اهمیت تمرین، تقویت و مجاورت در یادگیری تأکید دارند.

^۱Carre
^۲Watson

۳. ۱. ۲. نظریه شناختی

در حدود همان زمانی که رفتارگرایان نظریه خود را در ایالت متحده مطرح نموده اند، گروه کوچکی از روانشناسان به اهمیت ادراک یا بینش و تشخیص فرد و به طور کلی عوامل درونی در یادگیری تأکید داشتند. نظریات گشتالت^۱، پیازه^۲، لوین^۳ از جمله نظریات شناختی یادگیری هستند. در سال های اخیر گروهی از روانشناسان با تأکید بر هر دو عامل درونی و بیرونی، مکتب دیگری تحت عنوان مکتب رفتاری-شناختی پایه ریزی کردند. از نظریات دیگری که بعد از این مکاتب شکل گرفت، می توان به نظریه عصبی فیزیولوژیک یادگیری و نظریه خبر پردازشی اشاره کرد. به طور عام، نظریه یادگیری شامل مجموعه ای از اصول و قوانین در زمینه فرآیند یادگیری است. نظریه های یادگیری به بررسی فرآیند یادگیری می پردازند و تلاش می کنند چگونگی یادگیری و عوامل مؤثر بر آن را مورد بررسی قرار دهند. برای رسیدن به این هدف هر یک از صاحب نظران، این مسأله را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داده اند که موجب به وجود آمدن نظریه های مختلف در زمینه یادگیری شده است. امروزه دو نظریه معروف در تبیین فرآیند یادگیری عرضه شده است. این دو نظریه شرطی کردن عامل و نظریه یادگیری اجتماعی می باشند:

۳. ۲. ۱. نظریه شرطی کردن عامل^۴

شرطی کردن عامل چنین استدلال می کند که رفتار تابع نتایج آن است. افراد یاد می گیرند که با در پیش گرفتن یک رفتار چیزی را که مایلند یاد بگیرند یا از چیزی که نمی خواهند دوری گزینند. رفتار

¹ Gestalt

² Piaget

³ Levin

⁴ Operant Conditioning

عامل به معنای رفتار داوطلبانه فراگرفته شده است که در مقابل رفتار واکنشی یا رفتار فراگرفته نشده قرار می‌گیرد. گرایش به تکرار چنین رفتاری تحت تأثیر تقویت یا عدم تقویت منتج از عواقب آن رفتار است، بنابراین تقویت رفتار را استحکام بخشیده و احتمال تکرار آن را افزایش می‌دهد. بر مبنای کارهای اولیه انجام شده در این زمینه، پژوهش‌های روانشناس دانشگاه هاوارد، بی. اف. اسکینر، دانش ما راجع به شرطی شدن عامل را گسترش داده است. حتی منتقدان او نیز که نماینده گروه بزرگی هستند، نظر او را در این باره قبول دارند. به نظر می‌رسد که رفتار را عوامل بیرونی - یعنی آموخته‌ها - تعیین می‌کنند نه عوامل درونی یعنی بازتاب‌ها یا نیاموخته‌ها. اسکینر نشان می‌دهد که نتیجه مطلوب یک رفتار باعث تکرار آن می‌شود. به علاوه رفتاری که پاداش به آن تعلق نگیرد یا با تنبیه توأم باشد کمتر احتمال تکرار دارد.

۳.۲.۲. نظریه یادگیری اجتماعی^۱

افراد با مشاهده آنچه برای دیگران اتفاق می‌افتد و نیز با شنیدن تجارب دیگران مثل آنکه خود تجربه کرده باشند آموزش می‌بینند. از این رو، بسیاری چیزها را از الگوهایشان - اولیاء، معلمان، دوستان، برنامه‌های تلویزیون، هنرمندان سینما و غیره - می‌آموزند. این نظر را که ما می‌توانیم هم از طریق مشاهده و هم از طریق تجربه مستقیم بیاموزیم، نظریه یادگیری اجتماعی می‌نامند. نظریه یادگیری اجتماعی یک نوع بسط شرطی کردن عامل است - یعنی نظریه ای که می‌گوید رفتار تابع نتایج است - اما وجود فراگیری از طریق مشاهده و اهمیت نقش ادراک در فراگیری را نیز قبول دارد. مردم نسبت به برداشت و تعریفی که از عواقب چیزی دارند واکنش نشان می‌دهند نه نسبت به خود عواقب عینی.

¹ Social Learning

تأثیر الگوها از نقطه نظر فراگیری اجتماعی، اساسی است. چهار فرآیند از تعیین تأثیرگذاری یک الگو به روی افراد شناخته شده است:

- فرآیندهای قابل توجه، مردم تنها وقتی از الگویی می آموزند که پیامد آن را مهم تشخیص دهند. افراد تمایل دارند از الگوهایی که فکر می کنند جذاب، مهم و یا شبیه خودشان هستند، بیشترین تأثیر را بپذیرند.
- فرآیندهای یادآوری. تأثیر یک الگو بستگی به این دارد که فرد تا چه حد عمل آن الگو را به خوبی به خاطر آورد، حتی بعد از این که آن الگو به آسانی در دسترس نباشد.
- فرآیندهای الگوبرداری. پس از آنکه شخص رفتاری جدید را از الگو دید، شبیه آن را انجام خواهد داد. بنابراین این فرآیند ثابت می کند که فرد توانایی انجام فعالیت های الگوبرداری را دارد.
- فرآیندهای تقویتی. هر گاه که انگیزه های مثبت یا پاداش وجود داشته باشد، افراد به اجرای رفتار الگو تشویق می شوند. رفتارهایی که تقویت شده اند مورد توجه بیشتر، فراگیری بهتر و تکرار قرار می گیرند تا رفتارهایی که تقویت نشده اند (راینز، ۱۳۸۴: ۲۸۴).

۴. اندازه گیری یادگیری

مدیران همیشه این نکته را به خاطر دارند که: «اگر نتوانید اندازه بگیرید، نمی توانید مدیریت کنید». به طور مرسوم برای اندازه گیری یادگیری در سازمان از دو مفهوم «منحنی های یادگیری^۱» و «توابع بهبود تولید^۲» یاد می شود، دو مفهومی که تاریخ ابداع شان به دهه ۱۹۲۰ میلادی بر می گردد. در این

¹ Learning Curves

² Manufacturing Progress Functions

دوران تولید کنندگان متوجه شدند که با افزایش حجم کلی تولید، هزینه های سرانه تولید به نحو چشمگیری کاهش می یابند. این اصل به نحو دیگری نیز قابل بیان بود: با افزایش دانش فنی تولید در هزینه های ثابت، حجم تولید افزایش می یابد. کار عمده ای که در این زمان انجام شد، مطالعه رابطه هزینه های تولید و تجربه نیروی کار در صنایع مختلف بود که نتایج آن در قالب منحنی های یادگیری عرضه شد. کاربرد این مطالعات در سال های دهه ۱۹۷۰ که در سطح وسیع تر صنعت انجام می شد، صاحب نظران را به این نتیجه رساند که صنایع با منحنی های تجربه^۱ مواجه هستند.

منحنی های تجربه بیانگر این اصل هستند که با رشد صنایع و تولید کلی آنها هزینه ها و قیمت های محصولات آنها به اندازه مشخص و قابل معینی نزول می کنند. با وجود این، امروزه نیز از منحنی های تجربه و یادگیری به طور وسیعی استفاده می شود. منحنی یادگیری میزان پیشرفت فرد یا سازمان در کسب مهارت ها و توانایی های جدید را نشان می دهد. به طور کلی هر چه تجربه فرد در سازمان افزایش یابد، عملکرد او سریع تر و بهتر خواهد بود، البته این بهبودی حدی دارد. در شکل ۱-۲ منحنی یادگیری نشان می دهد که محور افقی نشانگر میزان کسب تجربه و محور عمودی نشان دهنده زمان انجام موفقیت آمیز کار است (زاهدی، ۱۳۷۸: ۲۰۸).

به نظر گاروین (۱۹۹۳) این منحنی ها برای اندازه گیری یادگیری سازمانی کفایت نمی کنند. به عقیده او این منحنی ها تنها بر یک معیار خروجی (مثل هزینه یا قیمت) تمرکز دارند و از یادگیری که بر دیگر متغیرهای رقابتی مانند کیفیت، خدمات، یا معرفی محصولات جدید تأثیر می گذارد، غفلت می کنند. منحنی های تجربه و یادگیری فقط یک عامل پیش برنده یادگیری یعنی حجم کلی تولید را در نظر می گیرند و احتمال وقوع یادگیری در صنایع بالغ (از نظر چرخه عمر) که خروجی

^۱Experience Curves

یکنواختی دارند، و نیز احتمال اینکه یادگیری به دلیل محرک های دیگری از قبیل فن آوری یا رقابت در محیط صنعت اتفاق بیفتد را حذف می کنند.

گاروین معیار جدیدی را که توسط شرکت آنالوگ دیوایسز^۱ توسعه داده شده است، معرفی می کند. این معیار که منحنی نیمه عمر^۲ نامیده می شود به منظور مقایسه نرخ های بهبود داخلی طراحی شده است. در نمایش گرافیکی منحنی نیمه عمر، معیار کارایی (نرخ محصولات معیوب، عرضه به موقع، زمان رساندن محصول به بازار و) در مقیاس لگاریتمی مشخص بر روی محور عمودی، و از سوی دیگر زمان بر روی محور افقی نمایش داده می شود. هر چه شیب منحنی بیشتر باشد، نشانگر یادگیری سریع تر است. منطقی که این منحنی بر آن بنا شده بسیار ساده است. شرکت ها، بخش ها یا واحدهایی که در زمان کمتری پیشرفت می کنند، نسبت به رقبایشان سریع تر می آموزند. مزیت اساسی منحنی های نیمه عمر انعطاف پذیری آنهاست. برخلاف منحنی های یادگیری و تجربه، منحنی های نیمه عمر قابل پیاده شدن بر اساس هر نوع معیار خروجی هستند، علاوه بر این، آنها را می توان به راحتی عملیاتی کرد و به ابزاری برای مقایسه عملکرد گروه ها تبدیل نمود (گاروین، ۲۰۰۰).

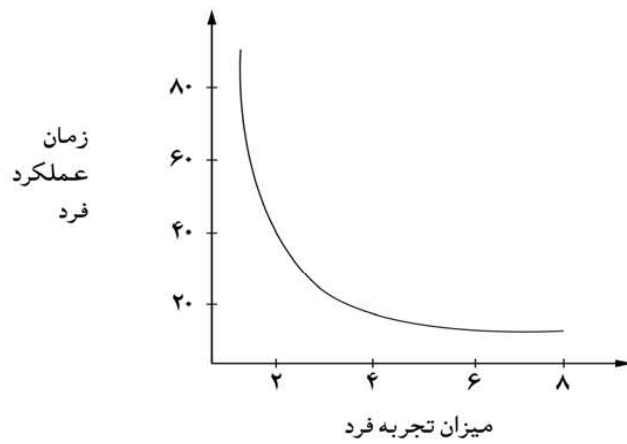
در مورد اندازه گیری یادگیری سازمانی، اشنایدرمن^۳ (۲۰۰۴) بر منحنی های نیمه عمر به عنوان معیاری برای یادگیری سازمانی تأکید دارد. به اعتقاد وی می توان یک مدل سازمانی از ماتریس نیمه عمر / پیچیدگی را با پر کردن خانه ها با میانگین های مناسب سازمانی تشکیل داد. این ماتریس یا میانگین ها، معیار مناسبی برای فرآیند یادگیری محسوب می شود. در عمل، این معیار در طول زمان کاهش می یابد. این کاهش در معیار فرآیند یادگیری، نشان دهنده یادگیری سازمانی است. میزان

¹Analog Devices

²Half-life Curve

³Schneiderman

کاهش در ابتدا بالاست، اما همانطور که متدولوژی در تمام سازمان پخش و اجرا می شود به صفر می رسد.



شکل ۱-۲ منحنی یادگیری

یادگیری سازمانی را می توان به صورت ریاضی نشان داد:

$$L_P = t_{1/2}$$

$$L_O = - \left\{ \frac{\partial t_{1/2}}{\partial t} \right\}_{Complexity}$$

در معیار فرآیند یادگیری، L_P عیناً برابر با فرآیند بهبود نیمه عمر است، در حالی که در معیار یادگیری سازمانی، L_O به میزان تغییر فرآیند بهبود نیمه عمر به شکل فرآیندی پیچیده بستگی دارد.

علامت منفی برای اطمینان این است که اگر نیمه عمر کاهش یابد، Lo مثبت باقی بماند (سنگه، ۱۹۹۲).

۵. تفاوت آموزش و یادگیری

تفاوت اساسی بین آموزش و یادگیری را می توان اینگونه تشریح کرد:

- از نظر منشاء و ریشه؛ آموزش طراحی شده، سازمان یافته و برنامه ریزی شده است، در حالی که یادگیری پویا و آشکار می باشد؛
- از نظر چهارچوب زمانی؛ آموزش پراکنده است، اما یادگیری مستمر و جاری است؛
- از نظر انتخاب؛ در آموزش موضوع از قبل تعیین می شود، در حالی که در یادگیری موضوع انعطاف پذیر است و توسط فراگیر تعیین می شود؛
- از نظر انگیزه؛ در آموزش انگیزه همیشه برای فراگیر روشن نیست، اما در یادگیری معمولاً انگیزه روشن است،
- از نظر نقش؛ در آموزش اغلب فراگیر نقش غیر فعال دارد، در حالی که در یادگیری نقش فراگیر فعال است؛
- از نظر کانون توجه؛ در آموزش بیشتر به فعالیت ها و سازوکارهای ارائه آموزش توجه می شود، اما در یادگیری به فرآیندهای درونی شخص توجه می شود (پیرن و مالرونی، ۱۳۸۱: ۳۱۵).

۶. یادگیری در سازمان ها

یادگیری و کسب دانش یکی از دوره های رقابتی برای سازمان های امروزی محسوب می شود. به عبارتی دیگر، یادگیری سازمانی فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می سازد. اینکه کارکنان ما چه یاد می گیرند در آینده سازمان ما تأثیر می گذارد.

به گفته گانز^۱: «عملکرد امروز، حاصل یادگیری دیروز است و عملکرد فردا، حاصل یادگیری امروز می باشد» (ویندسور^۲، ۲۰۰۱: ۳). یادگیری سازمانی در میان سازمان های علاقه مند به رقابت، نوآوری و تأثیر گذار رایج شده است. آرجریس و شون^۳ (۱۹۷۸)، اولین محققان در این زمینه، یادگیری سازمانی را به عنوان کشف و تصحیح اشتباهات تعریف کردند. فایول و لایلز^۴ (۱۹۸۵) یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیند بهبود فعالیت ها به سوی شناخت و درک بهتر تعریف می کنند. داجسون^۵ (۱۹۹۳) نیز یادگیری سازمانی را این گونه توصیف می کند: «راه تثبیت سازمان، تکمیل و سازماندهی دانش و موارد رایج پیرامون فعالیت ها و فرهنگ سازمان». از طرفی هابر^۶ (۱۹۹۱) می گوید یادگیری در یک سازمان زمانی به وجود می آید که از طریق پردازش اطلاعات، میزان رفتار بالقوه سازمان ها تفسیر شود.

یادگیری سازمانی بیشتر شامل بخش های آموزش فردی است. یک سازمان وقتی که اعضاء سازمان آن را ترک می کنند توانایی های یادگیری خود را از دست نمی دهد. یادگیری سازمانی در حافظه سازمانی مشارکت دارد. به همین ترتیب سیستم یادگیری نه تنها افراد معدود بلکه افراد زیادی را در نتیجه جمع آوری تجارب، هنجارها و داستان ها تحت تأثیر قرار می دهد (هابر، ۱۹۹۱).

¹ Guns

² Windsor

³ Argriss & Schon

⁴ Foil & Lyles

⁵ Dodgson

⁶ Huber

یادگیری در سازمان ها می تواند :

- ۱) از طریق انتشار و تسهیم دیدگاه ها، دانش و مدل های ذهنی از اعضای سازمان روی دهد؛
- ۲) بر اساس دانش و تجربه گذشته باشد که بستگی به مکانیسم های سازمانی (سیاست ها ، استراتژی ها، مدل های واضح و ...) دارد. هر چند یادگیری سازمان ها از طریق افراد و گروه ها شکل می گیرد، فرآیند یادگیری تحت تأثیر مجموعه گسترده تری از متغیرها نیز می باشد (مارکورات^۱ ، ۱۹۹۶: ۳).

امروزه بسیاری از مدیران ارشد به بهبود و پیشرفت یادگیری در سازمان های خود متقاعد شده اند. این آگاهی در مورد بهبود یادگیری از چند سؤال نشأت گرفته است: ویژگی های یک سازمان یادگیرنده خوب چگونه تعیین می شود؟ سازمان ها چگونه یادگیری خود را بهبود می بخشند؟ تحقیق ادوین و همکارانش بر این مبنا بود تا به سازمان ها برای ایجاد سیستم های یادگیری بهتر کمک کنند. وی یادگیری سازمانی را ظرفیت سازمان برای ایجاد و بهبود عملکرد بر اساس تجربه تعریف می کند. یادگیری یک پدیده سطح-سیستمی^۲ است زیرا یادگیری، سازمان را حتی اگر افراد آن تغییر کنند پا بر جا نگه می دارد.

یکی از فرضیات این است که سازمان ها همانطور که تولید می کنند می آموزند. یادگیری به اندازه یک وظیفه در تولید و ارائه کالاها و خدمات مؤثر می باشد. البته سازمان ها نباید سرعت و کیفیت تولید خود را قربانی یادگیری کنند، بلکه باید به سیستم های تولیدی به عنوان سیستم های یادگیری توجه نمایند. سه عامل مربوط به یادگیری وجود دارد که در موفقیت سازمان ها و شرکت ها حائز اهمیت است:

¹Marquardt

²System –Level

- توانایی یا شایستگی های هسته ای توسعه یافته که نقطه نظرهای آغازین تولیدات و خدمات

جدید را بر عهده دارد؛

- نگرشی که بهبود مداوم زنجیره سازمانی را حمایت می کند؛ و

- توانایی برای احیاء مجدد.

این عوامل برخی ویژگی های سازمان یادگیرنده را مشخص می کند و به طور مداوم ارتقاء دانش را دنبال می کند. این دانش به پیشرفت توانایی ها و قابلیت ها منجر می شود. در واقع، توانایی سازمان برای بقا و رشد براساس مزیت هایی است که نشأت گرفته از شایستگی های هسته ای است که این شایستگی ها با یادگیری گروهی همراه است. بر اساس این فرض، تمام سازمان ها از طریق یادگیری گروهی به عنوان بخشی از توسعه سازمان، خود را مشغول کرده اند. فرض دیگری که مطرح می باشد آن است که زنجیره ارزش هر سازمان در قلمرو آموزش یکپارچه خلاصه می شود. درک این زنجیره شامل تفکر در مراحل مختلف کار و شروع تصمیمات استراتژیک صحیح به واسطه خدمت به مشتریان می باشد.

هابر (۱۹۹۱) فرآیندها و ساختارهای یادگیری در سازمان ها را این گونه توصیف می کند:

۱.۶. کسب دانش

یادگیری سازمانی زمانی رخ می دهد که پایه ای از دانش سازمانی را ایجاد کنیم. پایه های دانش با کسب، ذخیره سازی و تفسیر اطلاعات در داخل و خارج سازمان ایجاد می شود. کاربردهای استراتژیک سیستم های اطلاعاتی برای استفاده از دانش به دو شکل می باشد: توانایی برای شبیه سازی دانش از خارج سازمان (مثل سیستم های رقابتی هوش برای کسب اطلاعات از سایر شرکت ها با صنعت مشابه)، و توانایی ایجاد دانش جدید از طریق تفسیر، ساخت مجدد و اطلاعات بدست آمده

جدید (مثل سیستم های اطلاعاتی جدید). یادگیری تها در نتیجه استفاده اطلاعات خارج از سازمان رخ نمی دهد بلکه در نتیجه تنظیم دوباره اطلاعات موجود، اصلاح ساختارهای اطلاعاتی، و اصلاح و ساخت تئوری ها رخ می دهد. برای استفاده از دانش همچنین می توان از سیستم های بررسی محیط اطلاع رسانی و فیلترهای هوش استفاده نمود.

۲.۶. توزیع اطلاعات

توزیع و انتشار اطلاعات اشاره به فرآیندی دارد که یک سازمان، اطلاعات را بین واحدها و اعضا تقسیم می کند و به این وسیله آموزش را توسعه می دهد و دانش یا درک جدیدی را ایجاد می کند. دانش به شکل اطلاعات، نامه ها، یادداشت ها، مکالمه های غیر رسمی و گزارشات جمع آوری شده و توزیع می گردد.

علاوه بر اشکال سنتی توزیع اطلاعات از قبیل تلفن، فاکس میل (پست تصویری)، ملاقات رو در رو و یادداشت ها؛ سیستم های ارتباطی رسانه ای - کامپیوتری از قبیل پست الکترونیکی، بولتن ها، سیستم های کنفرانس کامپیوتری، سیستم های دیداری الکترونیکی، سیستم های تحویل سند و سیستم های مدیریت جریان کار می توانند توزیع اطلاعات را تسهیل کنند. بررسی ها نشان داده اند که این چنین سیستم هایی مشارکت را افزایش می دهند و منتج به کیفیت بهتر تصمیم گیری ها می شوند زیرا تصمیمات بر مبنای توافق اتخاذ می شوند نه بر اساس سلطه گری (هیلتز^۱، ۱۹۹۳).

این سیستم ها، با نام سیستم های گروه افزاری یا تشریک مساعی باعث ایجاد و توزیع مشترک تجربیات و بینش ها می شود. این سیستم ها همچنین مکانیسم های بازنگری و بازخورد در میان اعضا یک تیم را حمایت می کنند. از این رو، آنها نه فقط ارتباطات را تقویت می کنند بلکه

¹Hiltz

تشریک مساعی را نیز حمایت می کنند. رشد این چنین سیستم های اطلاعاتی فعال، منتج به تفسیر بهتر اطلاعات و درک بیشتر می شود.

به علاوه، سیستم های گروه افزاری، مشارکت یکسان در کلیه سطوح را فعال می سازد و از یادگیری اعضا از یکدیگر بطور هم زمان حمایت می کند (برخلاف سیستم های یادگیری سنتی که معمولاً از بالا به پایین و زمان بر هستند) که به موجب آن زمان چرخه یادگیری کاهش می یابد. حسابگرهای گروهی و سیستم های مدیریت جریان کار می توانند به تضمین مشارکت بهنگام اعضا در روش یادگیری کمک نمایند. امروزه سیستم های چند رسانه ای، به عنوان طبقه جدید سیستم های مدیریت اطلاعات پیچیده ظهور کرده اند که ارتباط با یکدیگر و توزیع اطلاعات از طریق رسانه های مختلف را به همراه دارند (گرشمن¹، ۱۹۹۳).

کاربرد موفقیت آمیز این چنین سیستم های یادگیری فوق رسانه ای را در شرکت مشاوره آندرسن گزارش کرده اند. ظهور فن آوری هایی از قبیل world wide web (بر مبنای مفهوم فوق رسانه) اعضای سازمان را قادر می سازد با اسناد چند رسانه ای به صورت تمام وقت و در تمامی مناطق و در هر فاصله، داخل و خارج سازمان در ارتباط باشند. این فن آوری، یادگیری بیشتر و درک مسایل داخلی و خارجی را ارتقاء و پیشرفت می دهد.

هیلتز و همکارانش (۱۹۹۱) نیز کاربرد فوق رسانه ای مبنی بر تشریک مساعی را برای ارائه به گروه ها در جهت توانایی ارتباط بیشتر زیاد واحدهای اطلاعاتی به روش دینامیک (پویا) توصیه کرده اند. اینچنین سیستم هایی در تشخیص، درک، تعریف، بررسی، ارزشیابی و حل مشکل گروهی مشهود می باشند.

¹Gershman

غالباً یک واحد سازمانی ممکن است در جستجوی اطلاعاتی باشد که نداند از کجا چنین اطلاعاتی را بیابد، در حالی که واحدی دیگر دارای چنین اطلاعاتی باشد و ممکن است نداند چه کسی امکان دارد از این اطلاعات بهره ببرد. می توان به وسیله یک سرویس جایگزینی متخصص و با یک لیست توزیع الکترونیکی گسترده از افراد، مناطق کارشناسی آنها و پروژه هایی که آنها معمولاً روی آن کار می کنند تسهیل سازی کرد. پست الکترونیکی نیز در این خصوص می تواند کمک کند که در اینجا می توان یک اشاعه را به تمام سازمان فرستاد و محل هایی را که می توان این چنین اطلاعاتی را یافت درخواست کرد. گردآوری اطلاعات از این واحدهای سازمانی نه فقط موجب اطلاعات جدید می شود بلکه موجب درک و تفاهم جدید نیز می گردد.

۳.۶. تفسیر اطلاعات

تفسیر اطلاعات فرآیندی است که به صورت اطلاعات توزیع شده با یک یا چند معنی قابل درک ارائه می شود. معنی کردن یا شکل دهی مفاهیم و اطلاعات به وسیله داجسون «دانش رویه ای»^۱ نامیده شده است. از طرفی هابر بیان می دارد که فرد یا گروه، ساختار فکری قبلی دارند که تعابیر آنها از اطلاعات را شکل می دهد. این ساختار فکری به گونه ای است که برای هر مدل، یک ورودی به ذهن به کار گرفته می شود و دانش معنی داری را که بتوان ذخیره کرد شکل می دهد. عکس العمل بین مدل های ذهنی ذخیره شده و تعابیر آنها برای درک چگونگی یادگیری مهم می باشند. یادگیری گسترده تر زمانی روی می دهد که تفاسیر بیشتری مورد استفاده قرار گیرند.

بسیاری مواقع، فرآیند تصمیم گیری بطور کامل در سازمان ها انجام نمی شود بلکه فقط نقطه پایانی یا نتایج فرآیند مشخص می شود. وقتی اطلاعاتی درباره تصمیمات عقلانی موجود لازم باشد، این چنین

¹ Procedural Knowledge

اطلاعاتی ممکن است در زمان بعدی بطور کامل قابل دسترس نباشد. توانایی بازنگری و سئوال درباره تصمیمات عقلایی اتخاذ شده مبنای یادگیری دو حلقه ای است.

سیستم های حمایتی تصمیم گیری و سیستم های اطلاعاتی موضوع گرانه فقط می توانند ذخیره سازی و بازیابی اطلاعات در فرآیند تصمیم گیری را حمایت کنند، بلکه خود فرآیند و نتایج آن را نیز می توانند حمایت نمایند. از این می توان به عنوان ابزاری برای پیشرفت یادگیری و آگاهی میان افراد و گروه ها استفاده کرد. این روش، از تصمیم گیری بدیهی و مسلم اعضاء جلوگیری می کند. سیستم های اطلاعاتی می توانند به ایجاد لابراتورهای آموزشی کمک کنند، بدین صورت که می توانند مدل هایی در مقیاس کوچک از موقعیت های زندگی واقعی بسازند.

یادگیری سازمانی هنگامی اتفاق می افتد که سازمان ها، فعالیت های تفسیر اطلاعات را به عهده گیرند. سازمان ها هنگام تعامل با محیط با عدم اطمینان و ابهام روبرو می شوند. عدم اطمینان با حصول و پردازش اطلاعات بیشتر کاهش می یابد در حالی که ابهام با انجام تصمیمات و ملاقات رو در رو کاهش می یابد. این است که هرچه رسانه پربارتر باشد درک اطلاعات بهتر می شود.

امروزه با سیستم های کنفرانس چند رسانه ای می توان مباحث رو در رو را شبیه سازی کرد. این سیستم، در حالی که کارکنان در صندلی های راحتی در محل کارشان نشسته اند، اعضاء واحد دیگر سازمان را برای تشریح مساعی فعال و توانا می کنند. این چنین سیستم هایی نیز ارسال زنده ویدیویی و مباحث همزمان (مستقیم) را فعال سازی می کند (دفت^۱، ۱۹۸۶).

¹Daft

۶. ۴. حافظه سازمانی

حافظه سازمانی اشاره به مخزنی دارد که در آن اطلاعات برای استفاده های بعدی ذخیره می شوند. تصمیم گیرندگان نه فقط داده ها و اطلاعات، بلکه اطلاعات ناچیز را نیز ذخیره می کنند. این اطلاعات ناچیز می توانند به شکل تجربه ها، مهارت ها، ارتباطات و باشند. حافظه سازمانی نقش بسیار حیاتی در یادگیری سازمان ایفا می کند. هر دو جنبه؛ قابل استفاده بودن و عملی بودن یادگیری؛ بستگی به مؤثر بودن حافظه سازمان دارد و اصلی ترین چالش برای سازمان ها در تفسیر اطلاعات، بوجود آوردن حافظه سازمانی است که به سادگی قابل دسترس می باشد.

حافظه سازمانی می تواند شامل داده های ارقامی^۱ مثل اعداد، افراد و قوانین باشد و یا شامل اطلاعات ملموس^۲ مانند دانش تاکتیکی، تخصص، تجربه، وقایع بحرانی، داستان ها، تصنعات و بررسی جزئیات در تصمیمات استراتژیکی باشد. ما به روش هایی برای ذخیره سازی و بازیابی هر دو نمونه اطلاعات نیاز داریم. بیشتر سازمان ها، نمونه های مختلفی از سیستم های اطلاعاتی را دارا هستند از قبیل: سیستم های کنترل موجودی، سیستم های بودجه ای و سیستم های اداری برای ذخیره و بازیابی داده های ارقامی، اما سیستم های مشابه برای ضبط اطلاعات ملموس وجود ندارد. براون^۳ (۱۹۹۱) اعتقاد دارد که ایده های بوجود آمده توسط کارکنان در طی کارشان به ندرت به صورت تجربیات کوچک شکل می گیرند. یادگیری بیشتر در سازمان زمانی می تواند رخ دهد که این تجربیات بطور الکترونیکی به عنوان مرجع در آینده ذخیره شوند.

مشارکت چند رسانه ای در سیستم های اطلاعاتی سازمانی برای مدیریت اعضاء سازمان و به موجب آن کاهش عدم اطمینان و ابهام، ضروری می باشد. سیستم های اطلاعاتی چند رسانه ای در مناطقی

¹ Hard Data

² Soft Information

³ Brown

سودمند هستند که با بدنه های اطلاعاتی کاملاً مرتبط و پیچیده سر و کار داشته باشند. این سیستم ها همراه با سیستم های بازیابی کامل متن و سیستم های مدیریت اسناد می تواند به ذخیره و بازیابی میزان زیاد اطلاعات سازمانی با استفاده از امکانات دستیابی مدرن کمک نماید. این سیستم ها، یادگیری سازمانی را با هماهنگی افراد و گروه ها، فعال سازی می کند (ایساکوویتز^۱، ۱۹۹۱).

فن آوری های نوخاسته از قبیل انتشار شبکه اینترنت و ابر بزرگراه اطلاعاتی می تواند ایجاد این چنین حافظه های سازمانی را تسهیل کند. با این ابزار نه فقط می توان اطلاعات رسمی از قبیل راهنماهای آموزشی، کتاب های راهنمای کارکنان، مواد آموزشی و ...، بلکه اطلاعات غیر رسمی از قبیل دانش فنی کارشناسی و تجربیات را ضبط کرد. این امر بیشتر اوقات در سازمان ها نادیده گرفته می شود. در هر حال، کسب این اطلاعات رسمی یا روش غیر متعارف، کلید و راهنمای یادگیری آموزشی است.

برآیند مبنای اطلاعاتی می تواند بعنوان حافظه گروهی^۲ یا هوش جمعی^۳ اعمال شود. تشویق اعضا برای این چنین مشارکت اطلاعاتی که به صورت الکترونیکی ذخیره می شود ممکن است یک وظیفه خطیر و مشکل باشد زیرا ممکن است آنها به خاطر ترس از دست دادن دوره رقابتی خود، تمایل به از دست دادن اطلاعات با ارزش خود را نداشته باشند. اولین مرحله در جهت از بین بردن این چنین ابهاماتی، دارا بودن یک جو انعطاف پذیر و آزاد سازمانی است.

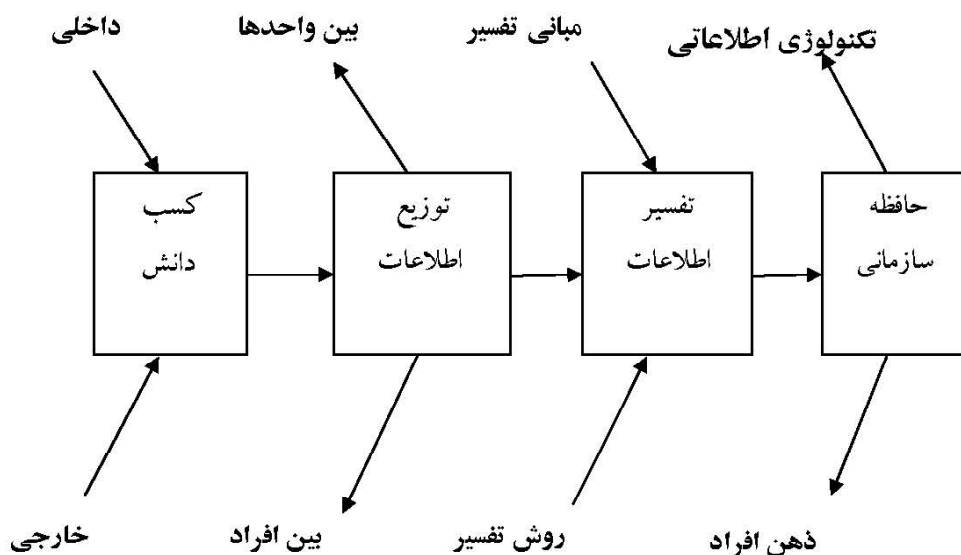
استفاده از سیستم های اطلاعاتی برای مدیریت حافظه سازمانی می تواند دقت، فراخوانی مجدد، تکمیل، صحت، بازخورد و بازنگری را افزایش دهد و به مراتب بهتر از مؤلفه های انسانی در حافظه

¹Isakowitz

² Group Memory

³ Collective Intelligence

سازمان جا بگیرد. واضح است که حافظه سازمانی بر ذهن افراد و فن آوری اطلاعات تأثیرگذار است (هابر، ۱۹۹۱). فرآیند یادگیری سازمانی را در شکل ۲-۲ ملاحظه نمایید.



شکل ۲-۲ فرآیند یادگیری سازمانی

۷. تحلیل وضعیت یادگیری در سازمان

برخی صاحب‌نظران معتقدند تحلیل و ارزیابی زمینه‌های یادگیری سازمانی را می‌توان در دو سطح یادگیری و سیستم سازمان مطابق شکل ۲-۳ بیان کرد.

عناصر زمینه های یادگیری	طبقه بندی ارزیابی
سطح یادگیری	
یادگیری مستقیم، برنامه های یادگیری فردی، یادگیری مداوم	* یادگیری فردی
گفتگو، یادگیری عمل و عکس و العمل	* یادگیری تیمی
یادگیری استراتژی در عمل، کسب اطلاعات پروژه، تسخیر مطالب یاد گرفته شده	* یادگیری سازمانی
سیستم سازمان	
مداخلات گروه، برنامه ریزی سناریو	* دیدگاه و استراتژی
یادگیری در عمل، نقش رهبری در یادگیری مدل سازی	* رهبری و مدیریت
تطبيق فرهنگ با یادگیری سازمانی	* فرهنگ
ساختارهای سازمان دهی شده	* ساختار
مدیریت دانش و سیستم های انتقال	* ارتباطات، سیستم های اطلاعاتی و سیستم های دانش
ارتباط عملکرد، اندازه گیری و پاداش برای یادگیری	* مدیریت عملکرد
استفاده از فن آوری برای تسهیل سازی یادگیری	* فن آوری

شکل ۲-۳ تحلیل و ارزیابی زمینه های یادگیری سازمانی

همچنین برای ارزیابی و تحلیل وضعیت یادگیری در سازمان می توان از ممیزی یادگیری^۱ و پرسشنامه جوّ یادگیری^۲ استفاده کرد. ممیزی یادگیری یک چک لیست برای تمرکز بحث های گروهی بر تشخیص تقویت کننده ها و بازدارنده های یادگیری در سطح فردی و سازمانی است. همچنین می توان از آن برای مصاحبه فردی و نیز پس از تعدیل، به عنوان ابزار اولیه بررسی^۳ استفاده کرد. پرسشنامه جوّ یادگیری یک ابزار کمی است که به ابعاد یادگیری نمره می دهد. از این ابزار می توان برای تشخیص اولیه و نیز سنجش قبل و بعد از مداخله استفاده نمود.

۱.۷. ممیزی یادگیری

ممیزی یادگیری توسط مایکل پیرن و گریس مالرونی^۴ مطرح شد. از اطلاعات به دست آمده از ممیزی می توان برای ایجاد تعهد در مدیران ارشد یا به عنوان نقطه آغازی برای تهیه یک برنامه اجرایی سازمان شمول استفاده نمود. ممیزی یادگیری یک ساختار پنج قسمتی دارد که به منظور ارزیابی توانایی فردی و گروهی برای ترغیب و تداوم یادگیری طراحی شده و در موارد زیر قابل استفاده است:

- در کل سازمان ؛
- در یک واحد یا یک بخش از سازمان ؛
- توسط مدیر خط یا سرپرست یک فرد ؛
- توسط واحد آموزش یا توسعه منابع انسانی ؛

¹Learning Audit

²Learning Climate Questionnaire

³Survey

⁴Michael Pearn & Chris Mulrooney

- برای جمع آوری نقطه نظرات شرکت کنندگان درباره عوامل تقویت کننده و بازدارنده یادگیری از کار و عواملی که یادگیری نیروی کار را ترغیب یا حمایت می کنند.

ممیزی یادگیری را می توان برای استفاده در زمینه های مختلف به آسانی تعدیل کرد. برای مثال می توان در یک کارگاه، انجام مصاحبه تک تک یا بحث گروه متمرکز درباره وضعیت جاری یادگیری در سازمان یا به عنوان ابزار یک بررسی در بخش بزرگی از سازمان استفاده نمود. با تعیین فراوانی عبارات موافق هستم / مخالف هستم و مقایسه واحدها یا نتایج ممیزی در طول زمان، می توان سنجش های کمی از وضعیت یادگیری به دست آورد (پرسشنامه مربوط به ممیزی یادگیری را در پیوست ملاحظه نمایید).

۱.۱.۷. استفاده از ممیزی یادگیری در یک کارتل خدمات بهداشتی

ممیزی یادگیری توسط یک کارتل خدمات بهداشتی استفاده شد تا هم به روشن شدن وضعیت یادگیری در سازمان و هم حساس کردن مدیران ارشد به فرآیندهای تغییر در حرکت به سوی سازمان یادگیرنده کمک نماید. کارتل شامل خدمات متنوع بهداشتی می شد که در مکان های مختلف در داخل شهر قرار داشتند. پس از ارائه مقدمه ای درباره سازمان یادگیرنده و ابزارهای تشخیصی خاص، یک گروه راهبری برای انجام بررسی های اولیه درباره وضعیت یادگیری در سازمان تشکیل گردید. گروه شامل ترکیبی از مدیران و سرپرستان بخش ها بود، به جای آن که تنها شامل کارکنان واحد توسعه نیروی انسانی باشد. گروه از ممیزی یادگیری برای روشن کردن وضعیت یادگیری در سازمان و در مرحله بعد، استفاده از داده ها به عنوان وسیله ای جهت به دست آوردن تعهد مدیریت نسبت به سایر فعالیت های یادگیری استفاده نمود. در سطح واحدها و بخش ها، گروه های متمرکز توسط اعضای گروه راهبری تشکیل گردید تا با استفاده از ممیزی

یادگیری، داده ها را جمع آوری نمایند. تجارب آنان نشان داد که عناوین ممیزی یادگیری پایه ای برای بحث های عمومی و همچنین داده های کمی برای گزارش بعدی فراهم نمود.

در جلسه بعدی با مدیران کارتل، اعضای گروه راهبری یافته های خود را با قدرت و قابلیت اطمینان گزارش دادند، به نحوی که برای یک فرد خارج از کارتل، دستیابی به آن امکان نداشت. در همان جلسه مدیران کارتل نیز ممیزی یادگیری را تکمیل کردند تا نسبت به تقویت کننده ها و بازدارنده های یادگیری در سازمان آگاهی بیشتری به وجود آید و سطح دیگری برای مقایسه فراهم نمایند. این روش استفاده از ممیزی یادگیری، یافته هایی را به وجود آورد که دور از ذهن و چالش برانگیز بود و اکنون بنیانی را بوجود آورده است که فعالیت های آینده بر روی آن ساخته خواهند شد. یافته ها در ارتباط با فرصت های شکوفایی فردی عبارت بودند از:

- شکوفایی "در ید قدرت" مدیران خاص بود؛
 - رابطه شخصی فرد با مدیر خود، اغلب اساس دسترسی او به فرصت های شکوفایی بود (به عبارت دیگر، دسترسی او به فرصت های شکوفایی غیر منظم و دلخواه بود)؛
 - بین اهداف شکوفایی فردی و اهداف سازمانی رابطه ضعیفی وجود داشت؛
 - به نظر می رسید که واحد آموزش وسیله ای برای سهمیه بندی فرصت های شکوفایی بود.
- گروه راهبری برای پرداختن به این موارد و سایر موضوعات، فعالیت هایی را برنامه ریزی کرد. کلید اجرای موفقیت آمیز فعالیت ها عبارت بود از مشارکت کارکنانی که به طور مستقیم تحت تأثیر این فعالیت ها قرار می گرفتند. چنین مشارکتی ابزاری در اختیار آنان قرار می داد که درباره وضعیت یادگیری یک بررسی به عمل آورند و آنان را توانمند می ساخت تا از نتایج بررسی برای تدارک راه حل هایی برای مشکلات موجود، استفاده نمایند.

در این نمونه، ممیزی یادگیری به عنوان ابزاری برای تجهیز گروه‌ها جهت روشن کردن وضعیت یادگیری در سازمان استفاده شد.

¹Psychometric Instrument
²Newland Park

۸. انواع یادگیری سازمانی

در یک تقسیم بندی کلاسیک در میان نویسندگان صاحب نظر 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. فایول و لایلز (۱۹۸۵) انواع یادگیری را در قالب دو سطح بیان می کنند که عبارتند از یادگیری سطح پایین^۱ و یادگیری سطح بالا^۲.

یادگیری سطح پایین در داخل یک ساختار سازمانی و یا مجموعه ای از قواعد اتفاق می افتد. یادگیری سطح پایین 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. 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. در نتیجه این اتکال به رویه و روال عادی، یادگیری سطح پایین بیشتر در زمینه سازمانی اتفاق می افتد که به خوبی درک شده و مدیریت به توانایی خود در کنترل موقعیت ها باور داشته باشد. 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 پایین را نباید با سطوح پایین سازمان اشتباه گرفت. هر سطح از سازمان ممکن است به نوبه خود درگیر این نوع یادگیری شود. آرجریس و شون (۱۹۷۸) این نوع یادگیری را یادگیری تک حلقه ای نامیده اند. یادگیری تک حلقه ای فرآیندی است که جنبه های اصلی و کلیدی « تئوری مورد استفاده»^۳ 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.

¹ Low-Level Learning

² High-Level Learning

³ Theory-in-use

از سوی دیگر، هدف یادگیری سطح بالا تنظیم قواعد و هنجارهای کلی به جای فعالیت‌ها و رفتارهای به خصوص است. روابطی که در نتیجه یادگیری سطح بالا ایجاد می‌شوند، اثرات بلندمدتی بر روی سازمان به عنوان یک کل دارند. این نوع یادگیری با استفاده از کاوش خلاقه^۱، توسعه مهارت و بینش اتفاق می‌افتد. بنابراین یادگیری سطح بالا بیش از یادگیری سطح پایین فرآیندی شناختی است. به نظر فایول (۱۹۸۵) زمینه یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام آمیز و نامعین است که اساساً در این چنین زمینه‌ای رفتار کاملاً تکراری تقریباً بی‌معنی خواهد بود. با توجه به این نکته، یادگیری سطح بالا عمدتاً در سطوح بالای مدیریت، که هنجارهای تصمیم‌گیری از حداقل درجه معینی برخوردارند، اتفاق می‌افتد.

آرجیس و شون (۱۹۷۸) این نوع یادگیری را یادگیری دو حلقه‌ای می‌شناسند. یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می‌کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال می‌برد و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد. آنها نوع سوومی از یادگیری تحت عنوان یادگیری ثانویه یا سه حلقه‌ای را معرفی می‌کنند. یادگیری ثانویه زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه‌ای توانایی یادگرفتن دوباره یادگیری است. فایول و لایلز ویژگی‌های تعاریف ارائه شده از دو نوع یادگیری سطح پایین و سطح بالا را در قالب شکل ۲-۴ مقایسه کرده‌اند.

مارکوارت (۱۹۹۵) دسته‌بندی دیگری شامل چهار نوع یادگیری سازمانی ارائه می‌کند که تفاوت‌های اندکی با انواع یادگیری سازمانی که تا به این مرحله معرفی شدند، دارند. در این تقسیم‌بندی انواع یادگیری سازمانی عبارتند از:

¹ Heuristics

۸.۱. یادگیری انطباقی^۱: یادگیری انطباقی زمانی اتفاق می افتد که یک فرد یا سازمان از تجربه و

تفکر یاد می گیرد. فرآیند یادگیری انطباقی خود شامل چهار مرحله است که عبارتند از:

- سازمان اقدام به فعالیتی می کند که در جهت دستیابی به هدف از پیش تعیین شده است؛

- فعالیت سازمان منجر به نتیجه ای داخلی یا خارجی می شود؛

- تغییر به وجود آمده از جهت همسازی با هدف تجزیه و تحلیل می شود؛

- یک فعالیت جدید یا نوع تعدیل یافته ای از آن بر اساس نتیجه اتخاذ می شود.

یادگیری انطباقی را می توان به ترتیب زیر نمایش داد:

انعکاس → دادهای به دست آمده → نتیجه → کنش (فعالیت)

در تقسیم بندی مارکوارت یادگیری انطباقی می تواند تک حلقه ای یا دو حلقه ای باشد. یادگیری

تک حلقه ای بر کسب اطلاعات برای پایدار کردن و حفظ سیستم های موجود متمرکز است و تأکید

آن بر تشخیص و تصحیح خطا می باشد. یادگیری دو حلقه ای عمیق تر است و شامل پرسش از خود

سیستم و اینکه اساساً چرا خطاها یا موفقیت ها به وقوع پیوسته اند، می باشد. یادگیری دو حلقه ای

توجه خود را به ساختار و هنجارهای زیربنایی معطوف می کند. به طور خلاصه می توان دو نوع

یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را در شکل ۵-۲ با یکدیگر مقایسه کرد.

شاین^۲ اشاره می کند که اغلب سازمان ها و افراد تمایلی به درگیری در یادگیری دو حلقه ای ندارند

زیرا این نوع یادگیری شامل در معرض دید قرار دادن خطاها و اشتباهات و نیز پرسشگری در رابطه با

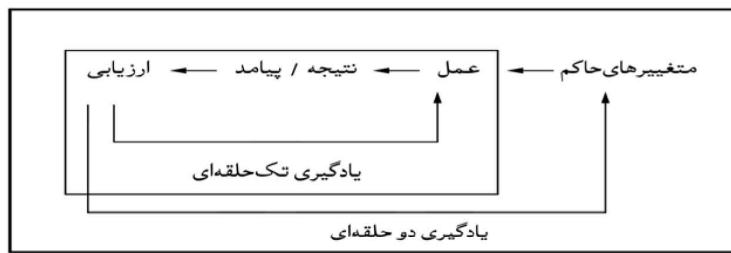
مفروضات، هنجارها، ساختار و فرآیندهای موجود می باشد.

¹ Adaptive-Learning

²Shine

	یادگیری سطح پایین	یادگیری سطح بالا
ویژگی ها	از طریق تکرار به وقوع می پیوندد	از طریق استفاده از کاوش خلاقه و بیش اتفاق می افتد
	روال پذیر	روال ناپذیر
	اعمال کنترل بر روی فعالیت ها، قواعد و ساختارهای جاری	توسعه ساختار و قواعد تفکیک شده برای مقابله با نقصان کنترل
	زمینه درک درست	زمینه مبهم
	در تمام سطوح سازمان اتفاق می افتد	اغلب در سطوح بالا اتفاق می افتد
پیامدها	نتایج رفتاری	بیش ها ، کاوش های خلاقه و آگاهی جمعی
نمونه ها	نهادینه کردن قواعد رسمی سازمان	رسالت ها و تعاریف جدید از سمت و سوی سازمان
	تعدیل سیستم های مدیریتی	تنظیم مقاصد اصلی سازمان
	مهارت های حل مسأله	مهارت های تعریف مسأله

شکل ۴-۲ ویژگی های یادگیری سطح بالا و یادگیری سطح پایین



شکل ۵-۲ مقایسه یادگیری تک حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای

۲.۸ یادگیری پیش بینی کننده^۱: یادگیری پیش بینی کننده زمانی اتفاق می افتد که سازمان از آینده مورد انتظار می آموزد. این نوع یادگیری یک رویکرد «دورنما - تفکر - عمل» به یادگیری است که به دنبال اجتناب از نتایج و تجربیات منفی از طریق تعریف بهترین فرصت های آینده و کشف راه هایی برای دستیابی به آن آینده می باشد. یادگیری پیش بینی کننده را می توان به صورت زیر نمایش داد:

شیوه عمل → انعکاس → دورنما یا چشم انداز آینده

۳.۸ یادگیری ثانویه: این نوع یادگیری همان نوع سوم از دسته بندی آرجریس و شون است که یادگیری سه حلقه ای نیز نامیده می شود. مارکوارت به پیروی از آرجریس و شون این نوع یادگیری را «یادگیری در رابطه با یادگیری» تعریف می کند. به نظر او وقتی سازمان در یادگیری ثانویه درگیر می شود، اعضایش از زمینه های سازمانی قبلی برای یادگیری آگاه می شوند. افراد کشف می کنند

¹ Anticipatory Learning

که چه چیزی انجام داده اند که یادگیری را تسهیل کرده یا مانع شده است تا بتوانند استراتژی های جدیدی برای یادگیری ابداع کنند.

۴۸. یادگیری عملی^۱: یادگیری عملی توسط رجینالد روانز^۲، یکی از معماران اولیه مفهوم سازمان یادگیرنده مطرح شده است. یادگیری عملی شامل کار بر روی مسائل واقعی، تمرکز بر یادگیری حاصل شده، و به کار بستن واقعی راه حل ها می باشد. به نظر روانز، یادگیری بدون عمل اتفاق نمی افتد و عملی بدون یادگیری وجود ندارد. معادله یادگیری عبارتست از:

یادگیری = آموزش برنامه ریزی شده (به معنی دانش مورد استفاده روزمره) + پرسش (بینش جدید

نسبت به آنچه که تاکنون دانسته نشده است)، و یا به صورت خلاصه: $Q+P=L$

در تقسیم بندی مارکوارت، یادگیری انطباقی چه از نوع تک حلقه ای و چه دو حلقه ای بیشتر انفعالی است و برای غلبه بر مسأله به کار می رود، در حالی که دو نوع یادگیری پیش بینی کننده و ثانویه بیشتر مولد^۳ و خلاقه^۴ هستند.

دید کنونی به سازمان ها براساس یادگیری تطبیقی است که درحقیقت همان «الگو برداری»^۵ است. سینگ^۶ می گوید: «تطبیق در واقع اولین مرحله است که شرکت ها را وادار می کند روی یادگیری مولد و یا یادگیری دو حلقه ای^۷ تمرکز کنند».

یادگیری مولد روی آزمایشات مداوم که سازمان ها برای تعریف و حل مشکلات خود دارند و بازخورد آنها، تأکید می کند. از نظر سینگ، یادگیری مولد همان برآورده کردن نیازها، تفکر سیستمی، دید مشارکتی، یادگیری گروهی و تنش خلاق بین واقعیت موجود و دیدگاه جاری است.

¹ Action Learning

² Reginald Revans

³ Generative

⁴ Creative

⁵ Benchmarking

⁶ Sing

⁷ Double loop learning

یادگیری سازمانی برخلاف یادگیری تطبیقی به روش های جدید برای نگاه کردن به دنیا نیازمند است. در واقع یادگیری تطبیقی بر حل مشکلات حاضر بدون توجه به مقتضیات رفتارهای یادگیری کنونی تکیه دارد. سازمان های تطبیقی روی پیشرفت های تصاعدی تکیه دارند. آنها به حیات بنیادی که نشان دهنده راه های انجام است توجه نمی کنند. تفاوت لازم آن است که بین تطابقی بودن و قابلیت تطبیق داشتن تفاوت قائل شویم. برای حفظ تطبیق، سازمان ها باید خود را مورد آزمایش و طراحی مجدد قرار دهد.

هوبرگ^۱ می گوید: عمل کردن مطابق با این وضعیت، مؤثر است. حتی برای حفظ سازمان در مقابل تغییرات سریع و محیط های غیرقابل پیش بینی، وی با استدلال بیان می کند که پیامدهای احتمالی و یا مورد انتظار یک سری آزمایشات مستمر این است که سازمان ها یاد بگیرند چگونه در مقابل طرح های متفاوت خود را حفظ کرده و انعطاف پذیر باشند.

۹. سطوح یادگیری سازمانی

برخی سازمان ها ممکن است در دستیابی به یادگیری مؤثر در بعضی سطوح نسبت به سطوح دیگر بهتر عمل کنند. به طور کلی یادگیری سازمانی در چهار سطح رخ می دهد: یادگیری فردی (مبتنی بر نقش)، یادگیری گروهی یا تیمی، یادگیری فرا-بخشی^۲ و یادگیری سازمانی .

۹.۱. یادگیری فردی

این امر همیشه مورد توجه بوده است که کارکنان نیاز به یادگیری فردی دارند. ممکن است برای یک فرد لازم باشد مهارت جدیدی کسب کند یا فرآیندهای جدیدی را درک نماید. بسیاری از سازمان ها برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی و شکوفایی فردی، به خوبی مجهز شده اند؛ چرا که این

¹ Huberg

² Cross- Functional Learning

پاسخگویی از طریق آموزش های سنتی و مربی-محوری یا با استفاده از روش های چند رسانه ای و یا آموزش های آزاد و از راه دور صورت می گیرد.

یادگیری فردی مورد نیاز است زیرا افراد، واحدهای تشکیل دهنده سازمان هستند و یا همانطور که پیترسنگه بیان داشته یادگیری سازمانی تنها از طریق یادگیری فردی روی می دهد. عواملی که می توانند در یادگیری فردی سازمان اثر داشته باشند شامل:

- مشارکت فردی و گروهی برای یادگیری ؛

- تمرکز فرد روی یادگیری (یادگیری باید کاربرد سریع در شغل داشته باشد) ؛

- تکنیک های آسان کننده یادگیری ؛

- برنامه توسعه فردی (افراد می دانند که استخدام کننده ها نمی توانند استخدام در تمام مدت عمر را تضمین کنند ولی می توانند به آنها کمک کنند که به قابلیت استخدام در تمام عمر دست یابند. باید نوعی همکاری و مشارکت بین سازمان و استخدام شونده باشد که به پیشرفت شغل در بلند مدت به او کمک کند) ؛

- فرصت های قابل دسترس برای پیشرفت حرفه ای ؛

- ارتباط یادگیری فردی به یادگیری سازمانی به روش ساختاری و روشن .

۲.۹. یادگیری تیمی و گروهی

در حالی که ممکن است کارکنان به عنوان افراد، نیازهای یادگیری فردی داشته باشند، ولی به عنوان عضو گروه کاری نیاز به یادگیری تیمی دارند.

یادگیری تیمی به این معنی می باشد که تیم های کاری باید قادر به فکر کردن و به وجود آوردن یادگیری باشند. آنها باید یاد بگیرند چگونه به یادگیری بهتری دست یابند. یک سیستم موفق یادگیری

تیمی تضمین می کند که تیم تجربیات خود را با دیگر گروه ها در سازمان تقسیم می کند. یادگیری تیمی بسیار کامل تر اتفاق می افتد اگر تیم ها برای یادگیری و مشارکت در سازمان تشویق شوند.

۳.۹. یادگیری فرابخشی

سطح سوّم یادگیری، مجموع نیازهای پیچیده یادگیری در سطح بخش ها یا واحدها است. پیشرفت در فن آوری اطلاعات به دلیل افزایش شدید ذخیره سازی، پردازش و امکان بازیابی اطلاعات، گروه ها و واحدها را به هم نزدیک کرده است. یادگیری برای کار کردن با هم، درک همدیگر و کار کردن در چهارچوب یک دورنمای مشترک در واحدهای مختلف سازمان توسط یک گروه، سطح مهمی از یادگیری برای بسیاری از سازمان ها است.

۴.۹. یادگیری سازمانی

در سطح سازمانی، می توان یک مدل چهار سطحی را در جهت توسعه سطوح بالاتر دانش و مهارت ارائه کرد:

سطح ۱- یادگیری حقایق، دانش، فرآیندها و رویدادها. تقاضا برای شناخت موقعیت هایی که تغییرات جزئی هستند.

سطح ۲- یادگیری مهارت های شغلی جدید که قابل انتقال به سایر موقعیت ها هستند. تقاضا برای موقعیت های جدید جایی که پاسخگویی به تغییر نیاز است.

سطح ۳- یادگیری برای تطبیق. درخواست موقعیت های پویا و درس گرفتن از موفقیت ها و شکست ها که یک روش یادگیری محسوب می شود.

سطح ۴- یادگیری برای یاد گرفتن. این نوع یادگیری مربوط به خلاقیت، نوآوری و طراحی آینده است. در این سطح، فرضیه ها چالش برانگیز می شوند و دانش تدوین می شود.

به علاوه، این مدل (یا انطباق با آن) می‌تواند در سه سطح به کار رود- برای یادگیری افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها. سازمان‌هایی که به سطح چهارم یادگیری می‌رسند نه تنها سازمان بلکه صنعت را نیز متحول می‌کنند (سکریم^۱، ۲۰۰۳: ۵).

۱۰. مدل‌های سازمانی به عنوان یک سیستم یادگیری

دو مدل سازمانی به عنوان سیستم یادگیری در اینجا تشریح می‌شود: اول مدل جهت‌یابی آموزشی که دارای ارزش و عملکردی می‌باشد که در جایگاه مخصوص یادگیری قابل بررسی است. این مدل، الگوهای را تشکیل می‌دهد که تعریف سبک یادگیری سازمانی را ارائه و به عنوان فاکتورهای توصیفی به کمک ما می‌شناهند. دوم مدل تسهیلاتی یادگیری شامل ساختار و فرآیندهایی می‌باشند که سادگی و سختی یادگیری را نشان داده و مقدار یادگیری مؤثر را مشخص می‌سازد. هفت جهت‌یابی آموزشی و ده عامل تسهیلاتی برای یادگیری به شرح زیر توصیف می‌شود:

۱.۱۰. هفت جهت‌یابی آموزش عبارتند از:

- منابع دانش: درونی و بیرونی- پیشرفت علوم درونی در مقایسه با پیشرفت علوم خارجی؛
- تمرکز روی فرآیند و محصولات: چطور و چگونه؟ تأکید بر هماهنگی علوم در رابطه با خدمات و محصولات از طریق پیشرفت خدمات و محصولات سازمان؛
- روش مستندسازی: فردی یا گروهی- دانش گاهی فردی و گاهی گروهی کسب می‌شود؛
- روش‌های گسترده: رسمی یا غیررسمی- روش‌های آموزشی رسمی در مقابل روش‌های غیررسمی؛
- تمرکز یادگیری: افزایش یا انتقالی- آموزش‌های صحیح یا افزایشی در برابر آموزش‌های انتقالی؛

¹Skyrme

- تمرکز ارزش زنجیره ای: طراح یا اجرا کننده - تأکید بر سرمایه گذاری در فعالیت های مهندسی، طراحی و تولیدی در مقابل فعالیت های فروش و خدمات؛

- تمرکز پیشرفت مهارت: فردی یا گروهی - پیشرفت مهارت های افراد در مقابل مهارت های گروه ها و تیم ها.

۱۰.۲.۵۵ فاکتور تسهیلاتی برای یادگیری عبارتند از:

- ضرورت بررسی اجمالی: جمع آوری اطلاعات در مورد شرایط و عملیات خارج از واحد، آگاهی از محیط، کنجکاوی محیط بیرونی در مقابل محیط درونی؛

- شکاف عملکرد: فاصله بین حالات واقعی و دلخواه اجرایی به عنوان موقعیت کامل جهت آموزش؛

- توجه به ارزیابی: این اثرات لازمه تعریف و اندازه گیری عوامل کلیدی در زمینه های جدید است؛

- مجموعه تجربی: حمایت جدی درباره چگونگی و توانایی در کار با ابزار. فرآیند، سیاست و ساختار کاری باید به عنوان یک مجموعه آموزشی تغییر کند؛

- وجود اطلاعات باز: دسترسی به اطلاعات باز و گسترده سازمانی در جهت حل مشکلات؛

- آموزش مداوم: آموزش مستمر تمام سطوح در سازمان برای کمک به رشد و پیشرفت؛

- تغییرات عملی: تغییر روش ها، فرآیندها و سیستم ها؛

- حمایت های متعدد: ایده های جدید و روش هایی که به وسیله کارکنان در تمام سطوح کاربرد دارد؛

- رهبری: نظر رهبری در عملیات اجرایی بسیار مهم بوده و می تواند برای اعضاء واکنش مخصوص داشته باشد و در برنامه های آموزشی از اهمیت خاصی برخوردار است؛

- چشم انداز سیستم ها : واحدهای مستقل سازمانی و ارتباط بین نیازها و اهداف واحد و سازمان.

۱۱. برنامه های یادگیری در سازمان ها

کارمندان و مدیران امروز با کار هماهنگی لازم را ندارند . آنها بایستی کارهای زیادی انجام دهند در حالی که وقت کمی دارند. زمان کار کم شده است و حجم کاری در حال افزایش است . خدمات و محصولات در حال فزونی است، بازارها در حال جهانی شدن و فن آوری در حال تغییرات اساسی می باشد. فشار جهت تولید، بسیار بالا و کنترل نشدنی است. با توجه به این مسائل، سرعت بالا امری ضروری است و آموزش تبدیل به یک موضوع با اهمیت شده است. به علت سطح عملکرد و پیشرفت سریع در دنیای امروز، یادگیری مورد نیاز سازمان ها می باشد. هر چند که در بیشتر سازمان ها هیچ مسیری برای آن مشخص نشده است.

برای نشان دادن قابل رویت بودن آموزش، مجریان بایستی زمینه های یادگیری را ایجاد کنند مانند رویدادهایی که اهداف اولیه در جهت یادگیری را به همراه دارد. اگر به گذشته برگردیم می توان مشاهده کرد که حتی در روم باستان محلی برای گردهمایی شهرنشینان وجود داشت تا در مورد مسائل مهم روز با یکدیگر بحث و گفتگو کنند. این خود زمینه ای برای آموزش و یادگیری بود.

برنامه های یادگیری می توانند شکل های دیگری هم داشته باشند که شامل این موارد است :

- سیستم های رسیدگی که در واقع بسیاری از فرآیندهای چند عملکردی را بررسی می کند ؛

- سیستم های تحویلی ؛

- پروژه های الگوبرداری که بهترین فعالیت ها در سازمان را بحث و بررسی می کند ؛ و

- مأموریت های پژوهشی که کارکنان سرتاسر دنیا را با یکدیگر تا حدودی هماهنگ می سازد تا

مهارت های شناختی و عملکرد خود را بهتر بشناسند.

در مراحل پیشرفته تر یادگیری، مجریان بایستی از جهت یابی عملکرد که نتایج همه مسائل را در بر می گیرد به اجرایی برسند که توازنی بین اجرا و اهداف آموزشی ایجاد کنند. بر طبق نظر متخصصان، هنگامی که مردم خودشان را در یک چنین شرایطی مثل کلاس درس یا محل کار مشاهده می کنند به طور طبیعی شروع به جهت یابی می نمایند. عده ای ابتدا روی اجرا تکیه می کنند، هدف آنان به دست آوردن ارزیابی کارها و اجرای مناسب کارها مانند همتایان می باشد. برخی افراد ابتدا به آموزش تکیه می کنند و هدف آنان افزایش صلاحیت ها و مهارت هایشان و سپس پیشرفت در کارشان می باشد (ریچارد، ۲۰۰۲).

همانطور که معلّمان برای محیط کلاس هایشان مسئول هستند، رهبران نیز بایستی نسبت به سازمان خود مسئول باشند. برای رسیدن به هر نوع موفقیت چه طولانی مدت و چه کوتاه مدت آنها بایستی به همه چیز توجه کافی داشته باشند، نه فقط به نتیجه. جهت یابی عملکرد، لازم و حیاتی است مگر اینکه کارمندان تنها به جهت کار، کار را انجام دهند. اما تأثیر آن می تواند زمانی که همگی برای جهت یابی آموزشی فعالیت می کنند، قابل تشخیص باشد.

آنچه که مدیران سازمان های یادگیرنده در جهت یادگیری بایستی مد نظر داشته باشند اینست که:

- تبادل تئوری و عمل را تسهیل سازند،
- قابلیت انتقال یادگیری را تقویت کنند،
- تمرین مهارت هایی که نیاز به برقراری ارتباط دارند،
- رویکردهای اکتشافی، تجربی و حل مشکل را ترغیب کنند، و
- اجرای پروژه های مبتنی بر کار را به طور عملی ممکن سازند (پیرن و مالرونی، ۱۳۸۱).

۱۲. تشکیل گروه های یادگیری

برای تکمیل مفاهیم یادگیری به روز، سه عنصر اصلی در جهت تشکیل گروه های یادگیری در محیط کار بیان می گردد:

۱. فن آوری و مفهوم زیربنایی: این عنصر قلب حیاتی و مفهوم حیاتی گروه های یادگیری است و شامل شبکه های ارتباطات انسانی و کامپیوتری و منابع یادگیری می باشد که می توانند در اختیار یادگیرندگان قرار گیرند. انتخاب ها در این مورد فراوانند. گروه ها می توانند بر روی سکوهایی درون شبکه ای و فراشبکه ای تشکیل شوند و محتوای الکترونیکی به شکل داده های اطلاعاتی، کتابخانه های دیجیتالی و اطلاعات سرمایه گذاری سریعاً توسعه یابند. یک گروه یادگیری به روز، براساس یک انتخاب مدبرانه از اجزای فن آوری و محتویات است که به صورت دوره ای نیازهای یادگیرندگان را ارتقاء می دهد.

۲. مدل یادگیری سازمانی: گروه های یادگیری به روز با مدل های یادگیری سنتی که توسط اکثر مؤسسات امروزی مورد استفاده قرار می گیرند منطبق نمی باشند. گروه های به روز بر اساس کلاس درس عمل نمی کنند و بر پایه ۲۰ یا ۳۰ برنامه کلاسی ۲ تا ۴ ساله برنامه ریزی نشده اند. بر عکس این گروه ها در پی یادگیری در هر زمان و مکان می باشند. بنابراین آنها باید با مدل یادگیری سازمانی در محل کار یادگیرنده هماهنگ باشند.

۳. خدمات فعالیت درونی اداره شده: بخشی از یادگیری شامل فعالیت متقابل با همکاران، متخصصان خارجی و حتی بازدیدکنندگان سرزده می باشند. برای این که این نوع برخوردها حفظ گردد نیاز به ارائه خدماتی احساس می شود که مستلزم ایجاد منابع یادگیری متقابل برای یادگیرندگان می باشد. در اینجا نیاز به سازماندهی، برنامه ریزی و تکمیل خدمات متقابل وجود دارد.

در جهت تشکیل گروه‌های یادگیرنده، فرد باید انتظار موانعی را در جهت تغییر سازمانی به صورت نیاز به مشارکت‌های آموزشی داشته باشد. آموزش افراد برای درک پیچیدگی و تفاوت در شکل‌گیری گروه‌ها بسیار مشکل است زیرا این موضوع به راحتی قابل درک نیست و راهبردهای قوی ندارد. همان‌طور، مؤسسات بازرگانی و سازمان‌های تجاری از طریق اینترنت تلاش می‌کنند به ارائه نیازهای آموزشی کارکنان توجه داشته باشند. باید توجه داشت که کارکنان به توسعه برنامه‌های یادگیری در هر زمان و هر مکان نیز نیاز دارند (شریواستاوا^۱، ۱۹۹۹).

۱۳. ابعاد زیر سیستم سازمانی برای یادگیری

زیر سیستم سازمان اشاره به مجموعه و بدنه‌ای دارد که در آن یادگیری رخ می‌دهد. ۳ بعد کلیدی آن دیدگاه، فرهنگ و ساختار سازمانی می‌باشد.

۱. **دیدگاه:** یک بنیاد منسجم از دیدگاه‌ها و عقاید مشترک در مورد یادگیری است که همراه با شناخت می‌باشد، مگر اینکه شرکت نخواهد یک سازمان یادگیرنده شود. یک دیدگاه مشترک، فراهم‌کننده تمرکز و انرژی برای یادگیری است و می‌تواند به استراتژی‌ها و فرآیندهای چندگانه برای رسیدن به یک هدف منجر شود.

۲. **فرهنگ:** فرهنگ بسیاری از سازمان‌ها غیر آموزشی است. در آنها ریسک‌پذیری، امتحان‌روشن‌های جدید و تقسیم اطلاعات تشویق نشده است. یک فرهنگ یادگیری موفق یک سیستم ارزشی است که یادگیری را حمایت می‌کند

۳. **ساختار:** هر چند که شکل باید دنبال‌کننده ساختار باشد، ولی عکس آن مورد توجه قرار می‌گیرد. شکل یا ساختار بسیاری از سازمان‌ها از شروع یادگیری گسترده جلوگیری می‌کند:

¹Shrivastava

مرزهای محدود و سخت، شکل و اندازه پر حجم، عدم ارتباط پروژه ها و وظایف، و محدودیت ها. ویژگی ساختاری یادگیری سازمانی مبتنی بر نیاز به یادگیری است و جزء اصول اولیه سازمان است که آزادی منابع و حمایت مورد نیاز افراد را در اختیار آنها قرار می دهد که شامل این موارد است:

- سلسله مراتب خطی ؛

- بدون مرز و محدود نبودن (مرزها مانع از جریان دانش می شوند، این مرزها افراد و گروه ها را جدا از دیگر محیط ها نگه می دارند) ؛

- شکل پروژه سازمان و اجرای آن (اندازه کوچک تر و سرعت بیشتر، و مقدر کردن تیم ها بر یادگیری کاربردی و مؤثرتر) ؛

- کار شبکه ای (شبکه متفاوت از تیم ها یا نیروهای کاری است که در آنها افراد موقتی نمی باشند و فقط مشکلاتی که برایشان تعریف می شود حل نمی کنند، بلکه دارای ابتکار عمل می باشند و می توانند تصمیماتی را که می گیرند به کار ببندند) ؛

- واحدهای کوچک با تفکر قابل تفسیر و تعبیر (حتی سازمان های بزرگ به این شکل سازماندهی می شوند و با یک روح فعال و پویا شبیه شرکت های کوچک و جدید عمل می کنند) (مارکورات، ۱۹۹۶).

۱۴. استراتژی های برتر برای ساخت زیر سیستم های یادگیری و انتقال سازمان به

سوی یادگیری سازمانی

ده استراتژی برتر برای ایجاد و ساخت زیر سیستم های یادگیری به شرح زیر بیان می شوند:

- توسعه برنامه های یادگیری در عمل در تمام سازمان (زمان و تلاش!) ؛

- افزایش توانایی فردی در درک چگونگی یادگیری ؛

- توسعه نظم گفتگوها در سازمان ؛
- توسعه برنامه های پیشرفت شغلی ؛
- تأسیس برنامه های خود پیشرفته ؛
- به وجود آوردن مهارت های یادگیری تیمی ؛
- تشویق و تمرین روی سیستم های فکری ؛
- استفاده از برنامه های بررسی کننده برای یادگیری پیش بینی کننده ؛
- تشویق و توسعه تنوع و گوناگونی گرایش ها ، افکار و عقاید چند فرهنگی وجهانی ؛
- تغییر مدل ذهنی مربوط به یادگیری (بسیاری از افراد تصویری منفی از یادگیری دارند که آن را در دوران مدرسه خود کسب کرده اند).
- همچنین استراتژی های لازم برای انتقال سازمان به سوی یادگیری سازمانی عبارتند از:
- داشتن یک کنفرانس تحقیقی برای توسعه یادگیری سازمان ؛
- به دست آوردن حد بالای حمایت مدیریتی برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده و رقابت در پروژه های یادگیری (منابع مالی و انسانی باید جمع شوند تا دیدگاه را به واقعیت نزدیک کنند) ؛
- به وجود آوردن یک جو مشارکتی برای یادگیری مداوم ؛
- بازسازی دوباره سیاست ها و ساختارها حول یادگیری (سیاست ها و مرزها کوچک می شوند تا دانش و عقاید بتوانند به سرعت در داخل و خارج سازمان حرکت کنند) ؛
- تشخیص و پاداش دادن به یادگیری تیمی و فردی (پاداش دادن باید اعمال یادگیری مانند ریسک پذیری مشارکت در یادگیری ، مهارت فردی و کار تیمی را پوشش دهد و تجربیات و عقاید جدید را تشویق کند و یک مربی بایستی وجود داشته باشد تا درس های یاد گرفته شده را به اعضای گروه و شبکه های خارجی انتقال دهد) ؛

- در نظر گرفتن یادگیری به عنوان بخشی از تمام سیاست ها و فرآیندهای کاری ؛
- تأسیس مراکز عالی و پروژه های مشخص ؛
- استفاده از سنجش های حوزه های مالی به عنوان فعالیت یادگیری ؛
- ایجاد زمان، فضا و محیط فیزیکی برای یادگیری ؛
- تداوم یادگیری در همه وقت و در همه مکان ها (مارکورات، ۱۹۹۶: ۴).

۱۵. نتیجه گیری

امروزه بسیاری از مدیران به بهبود و پیشرفت یادگیری در سازمان های خود متقاعد شده اند. مسلم است که سازمان ها در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردهایش متحول می شود. از طرفی میزان موفقیت هر جامعه، وابسته به توان یادگیرندگان دارد که درگیر فرآیند یادگیری دائمی هستند. بر اثر آموزش در رفتار افراد است که یادگیری پدید می آید. به هر حال، این آموخته ها در طول زندگی موجب تغییر در رفتار و بینش یادگیرندگان می شوند.

از ویژگی های یادگیری اینست که پویا، آشکار، مستمر و انعطاف پذیر است و توسط فراگیر تعیین می شود و فراگیر در فرآیند یادگیری نقش فعالی دارد. از طرفی مدیران سازمان ها در جهت یادگیری باید به، تقویت انتقال یادگیری، ارتباطات صحیح، و ترغیب روش های حل مشکل و روش های تجربی توجه داشته باشند.