

دانش مدیریت

شماره ۶۹ - تابستان ۱۳۸۴

صص ۷۳-۱۰۱

## مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده

### آرش رسته‌مقدم\*

تاریخ دریافت مقاله: ۸۴/۲/۱۱

تاریخ تایید نهایی: ۸۴/۴/۲۸

#### چکیده

یکی از مدل‌هایی که به طور عملیاتی به شناسایی و تعریف ویژگی‌های سازمان یادگیرنده پرداخته است، مدل ویک و لئون<sup>۱</sup> است. این دو با مطالعه گسترده در بین شرکت‌های موفق به ویژگی‌هایی از قبیل رهبرفرااین<sup>۲</sup> برنامه/ارزیابی<sup>۳</sup>، اطلاعات<sup>۴</sup>، نوآوری/ابتکار<sup>۵</sup> و اجراء<sup>۶</sup> به عنوان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده اشاره کرده‌اند. پژوهش حاضر به مطالعه ویژگی‌های یاد شده در یک سازمان آموزشی پرداخته است. روش پژوهش توصیفی از نوع زمینه یابی، و ابزار پژوهش پرسش‌نامه‌ای بوده که در بین مدیران سازمان اجرا شده است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری سعی شده کل مدیران به عنوان نمونه در نظر گرفته شوند. برای تجزیه و تحلیل سوالات پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد سازمان یاددهنده که از لحاظ آموزشی داعیه یاددهندگی دارد در حال حاضر از لحاظ سازمانی به میزان خیلی کمی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار است و با وضعیت مطلوب خود فاصله زیادی دارد. در پایان بر مبنای نتایج پژوهش پیشنهادهایی به منظور تحول به یک سازمان یادگیرنده ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** اولویت‌گذاری، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، مدیریت تغییر، توسعه سازمانی، آموزش عالی

\* کارشناس ارشد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان جنوبی

1. Wick & Leon

2. Leader with vision

\* به پیشنهاد متخصصین، در مبحث سازمان یادگیرنده و رهبری تحولی، فرادید (فرااین) را معادل vision و فرایینی را معادل visionary به کار برده‌ایم.

3. Plan/ Metrics

4. Information (outside- inside)

5. Inventiveness

6. Implementation

## مقدمه

نگریستن به سازمان به عنوان سیستم یادگیری بحث جدیدی نیست تیلور در حدود صد سال پیش (۱۹۱۱) به نقش یادگیری‌های انتقال‌پذیر کارکنان جهت کارآمدتر شدن سازمان اشاره کرده است (Luthans, 1998: 44). اما از آنجایی که هر سازمانی ماهیت مخصوص به خود در بستر فرهنگی خویش دارد که در گذر زمان در نتیجه تجربه گسترش و تغییر می‌یابد از این رو لازم است توانایی یادگیری داشته باشد. به عبارت دیگر سازمان‌های امروزی در محیطی قرار گرفته‌اند که تنها با یادگیری سریع از موفقیت‌ها و شکست‌ها است که می‌توانند به حفظ مزیت رقابتی شان کمک کنند (Schwant & Marquardt, 2000). به اعتقاد رایج سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها می‌آموزند (Rabins, 2003). تمرکز بر مفهوم یادگیری در سازمان نشان‌دهنده رویکرد شناختی‌ای است که در آن بینش‌ها و عقاید کارکنان به عنوان عوامل مهم و تاثیرگذار بر اثربخشی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Edmondson, 1996). از بعد تاریخی مفهوم سازمان یادگیرنده بر مفاهیم پیشین رفتار سازمانی مانند مدیریت کیفیت، فرهنگ سازمانی، سازمان بدون مرز، تعارض کارکردی، دوایر سازمانی و رهبری تحولی استوار است و به نوعی تفکر و ایده جدید در حوزه بهسازی و توسعه سازمانی اشاره دارد که تا حدود زیادی درهاله‌ای از مسائل فلسفی و ابهام‌آمیز قرار گرفته است (Rabins, 2003: 573). ما هرگز نخواهیم توانست دیاگرامی از یک سازمان یادگیرنده به تصویر بکشیم، یک ساختار از پیش تعیین شده‌ای نیز وجود ندارد که بتوان آن را بر روی کاغذ ترسیم کرد، فلوچارتی از سیستم‌ها و فرایندها هم وجود ندارد که بتوان به عنوان یک فرمول در سازمان‌های دیگر به کار رود و مهم‌تر این که سازمان‌های یادگیرنده شبیه یک‌دیگر نیستند (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1986). به لحاظ فلسفی مفهوم سازمان یادگیرنده در هیچ یک از مکاتب فلسفی مارکسیستی، پلورالیستی و فردگرایی قرار نمی‌گیرد. در مارکسیست اعتقاد بر این است که تضاد بین صاحبان قدرت و مالکان یک سازمان با کارمندان غیر قابل اجتناب و حل‌ناشدنی است. پلورالیسم باور دارد که چندین عامل مهم وجود دارد که باید خرسند و راضی نگه داشته شوند. فردگرایی معتقد است که یک عامل مهم و اساسی وجود دارد که باید به آن توجه کرد. اما در سازمان

یادگیرنده مدیریت تنوع<sup>۱</sup> مطرح است یعنی بر رویارویی با تغییر و تضادها و یافتن راه‌حل‌ها تاکید می‌شود البته نه با نگاه پلورالیستی که آن‌ها را با یک‌دیگر هماهنگ کنیم بلکه با این نگاه که به این تضادها و تفاوت‌ها اجازه دهیم با ارزش و اعتبار برابری وجود داشته باشند این امر بدین معنا است که هر فرد حقوقی دارد و تشویق می‌شود تا سهمی منحصر به فرد از خود ارایه دهد.

از بعد علمی این مفهوم ماهیتی بین رشته‌ای دارد، از یک طرف به علم سازمان و مدیریت مرتبط است و از سوی دیگر به علم روانشناسی پرورشی پیوند می‌خورد. از این رو شناختن مفاهیمی از این قبیل مستلزم آگاهی و شناخت از علوم مربوطه‌شان است. در مجموع طرفداران سازمان‌های یادگیرنده راه حل مسائل سازمان‌های سنتی را ایجاد سازمان‌هایی یادگیرنده می‌دانند (Rabins, 2003: 573). به باور پدler و مگینسون استعاره سازمان یادگیرنده می‌تواند به عنوان یک ستاره هادی عمل کند که به افراد سازمان کمک کند تا با یک‌دیگر در مورد آنچه در حال و آینده برایشان معنا و مفهوم دارد، بیاندیشند و فعالیت کنند (Pedler & Megginson, 1992). در این بین دانشگاه‌ها نیز به عنوان سازمان‌هایی یاددهنده و دانش‌گر از این امر مستثنا نیستند و جهت بقا و ادامه حیاتشان همانند سایر سازمان‌ها نیازمند یادگیری از محیط داخلی و خارجی‌شان هستند. تحقق این امر مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند. بررسی چگونگی این ویژگی‌ها در دانشگاه مساله اصلی پژوهش است.

### چارچوب نظری پژوهش

همان‌طور که اشاره شد آنچه در مورد سازمان یادگیرنده ارایه شده بیش‌تر جنبه فلسفی و کلی دارد و کم‌تر به جنبه‌های عملی و کاربردی آن توجه شده است. حتی در مورد تعریف این‌گونه سازمان‌ها به طور عملی و کاربردی تعریفی وجود ندارد، از نظر مدیریت رهنمودهای روشن و صریحی بیان نشده و از نظر ابعاد سنجش و ارزیابی این‌گونه سازمان‌ها نیز وسیله‌ای در دسترس نیست (الوانی، ۱۳۷۷). با توجه به تنگناها و نارسایی‌هایی که مفهوم سازمان یادگیرنده را احاطه کرده، پژوهش حاضر در چارچوب الگویی عملیاتی و منسجم صورت گرفته است. در این الگو که نتیجه کار تحقیقی ویک و لئون در بین شرکت‌های

معروفی چون بوئینگ<sup>۱</sup>، لیورسیتینگ<sup>۲</sup>، آنالوگ دیوایسز<sup>۳</sup> و کورنینگ<sup>۴</sup> به منظور شناسایی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است، به پنج بعد رهبر فرابین، برنامه/ارزیابی، اطلاعات، نوآوری/ابتکار و اجرا به عنوان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده توجه شده است. آن‌ها به کمک شناسایی و تعریف دقیق ویژگی‌های مورد نیاز جهت ایجاد سازمان یادگیرنده الگویی را در این زمینه ارائه کرده‌اند که در ادامه به طور مختصر به توضیح آن می‌پردازیم.

### رهبر دارای فرادید (چشم انداز)

ایجاد یک سازمان یادگیرنده بدون وجود یک رهبر متعهد به یادگیری عملی نیست. دفت (۱۳۸۲) از این ویژگی با عنوان رهبر اندیشمند یاد می‌کند رابرت اسلاتر (۱۳۷۹) در این باره می‌گوید: مدیرانی پرورش دهید که با شما دیدگاه مشترک دارند. او یکی از کارهای رهبران را ایجاد همدلی و چشم‌انداز مشترک در سازمان می‌داند. پترز و واترمن (۱۳۷۹) نیز توجه به چشم‌اندازها را به عنوان یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق ذکر می‌کنند. هیت به وجود رهبری فرابین به عنوان یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق قرن بیست و یکم اشاره می‌کند (Hitt, 1998). مارک (۱۳۷۰) معتقد است رهبران باید به کارکنان خود نشان دهند که به آن‌ها اهمیت می‌دهند و باید این توانایی را داشته باشند که دقیقاً هر آنچه را که می‌خواهند به افراد بگویند. به زعم سنگه رهبران افرادی هستند که به خلق واقعیت‌های جدید کمک می‌کنند. وظیفه بنیادین و اساسی رهبری این است که شرایطی را ایجاد کنند تا در آن شرایط افراد بتوانند واقعیت‌های جدیدی را خلق کنند. رهبران در این سازمان‌ها طراح، معلم و تسهیل‌گر هستند نه یک قهرمان اسطوره‌ای (Senge, 1990).

پدler و مگینسون (۱۹۹۲) وجود خط‌مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری مشارکتی را از جمله ویژگی‌های سازمان یادگیرنده ذکر می‌کنند. به گفته هسلین، گلداسمیت و بکهارد (۱۳۷۹) چشم‌انداز مشترک نمایان‌گر هویت شرکت در ذهن کارکنان، مشتریان و سرمایه‌گذاران است. آن‌ها دستاورد این چشم‌انداز را در کاهش هزینه‌ها به سبب نیاز کم‌تر به نظارت مستقیم و افزایش کیفیت به سبب نزدیک شدن قابلیت‌ها با تصمیمات واقعی می‌دانند.

1. Boeing
2. Learseating
3. Analog Devices
4. Corning

ادگار شاین نیز معتقد است رهبری ویژگی و خصیصه منحصر به مقامات رسمی سازمان نیست بلکه رهبری وظیفه همه افراد و در همه سطوح سازمانی است (Edgar Schein, 1983: 251).

به طور کلی مفهوم رهبری با چشم‌انداز فردی و سازمانی ارتباطی تنگاتنگ دارد. رهبری از توانایی حفظ کشش خلاق بر می‌خیزد، کششی که هنگام ایجاد چشم‌انداز ایجاد می‌شود. پیتراکرا نیز معتقد است "رهبری یک چشم‌انداز است" (سنگه، کلاینر، رابرتز، راس، روت، اسمیت، ۱۳۸۳: ۳۲).

با توجه به مطالب یادشده وجود رهبر دارای چشم‌انداز (فرادید) یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان یادگیرنده است.

### برنامه / ارزیابی

به باور ویک و لئون (۱۹۹۵) وجود برنامه‌هایی روشن و هماهنگ و ارزیابی از این برنامه‌ها دومین بعد مهم و ضروری سازمان یادگیرنده است. واقعیت این است که برنامه ریزی و طراحی نظام سنجش و ارزیابی اثربخش منجر به تحقق بینش سازمانی می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده شدیداً پیشرفت‌شان را اندازه‌گیری می‌کنند آن‌ها دارای برنامه‌هایی منسجم و یک‌پارچه هستند و از مشارکت اعضاء سازمان در فرایند برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند (زالی، ۱۳۷۸).

آریه دوگاس (۱۳۷۸) برنامه‌ریزی در این سازمان‌ها را به عنوان فرایند یادگیری تعریف می‌کند. رابرت شوک<sup>۱</sup> (۱۳۷۴) مشارکت در برنامه‌ریزی را از جمله عوامل موفقیت هوندا ذکر می‌کند. به نظر می‌رسد هرچه فرایند برنامه‌ریزی در سازمان مشارکتی‌تر باشد و برنامه‌های روشن و هماهنگ با معیارها و ضوابط مشخص جهت دستیابی به چشم‌انداز سازمانی وجود داشته باشد، سازمان از یادگیرندگی بیش‌تری برخوردار خواهد بود.

### اطلاعات (داخلی و خارجی)

به‌زعم پدلر و مگینسون (۱۹۹۲) آگاه‌سازی یعنی وجود تکنولوژی اطلاعاتی جهت مطلع کردن و قدرتمند ساختن افراد به منظور سوال پرسیدن و تصمیم‌گیری بر اساس داده‌ها از جمله ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است. سازمان‌های یادگیرنده تشنه دانش و

اطلاعات اند. بی‌اطلاعی و ناآگاهی سبب آسیب‌پذیری سازمان در برابر تهدیدات محیطی می‌شود. آن‌ها از وضعیت رقبا، مشتریان، تغییرات محیطی و هم‌چنین وضعیت فعلی‌شان کاملاً مطلع هستند.

هندی (۱۳۷۵) معتقد است اطلاعات و آگاهی در عصر حاضر یکی از منابع عمده ثروت است و جای‌دارایی قبلی، یعنی زمین را گرفته است. به‌زعم بیل‌گیتس (۱۳۷۹) سازمان‌ها جهت افزایش هوش‌مندی یا بهره‌هوشی‌شان نیازمند گردآوری و سازماندهی اطلاعات از محیط داخلی و خارجی سازمان هستند. او این فرایند را مدیریت دانایی تلقی می‌کند

همر (۱۳۷۸) در اهمیت نقش آگاهی سازمان‌های امروزی از اطلاعات برون‌سازمانی می‌گوید: در گذشته مدیریت سازمان یک‌ارباب داشت و آن سرمایه‌گذار بود اما در حال حاضر مشتری‌ارباب دوم سازمان است و انتظارات او نیز مهم است. به اعتقاد پاتریشیا و کریستو (۱۳۷۷) افراد در سازمان به دو نوع اطلاعات نیاز دارند. اطلاعات راهبردی که به درک آن‌ها در مورد علل انجام کار و ارتباط آن با کل سازمان مربوط می‌شود و اطلاعات شگردی که جهت انجام کارهای روزانه لازم است. سازمان‌های یادگیرنده با در اختیار داشتن اطلاعات داخلی و خارجی میزان عدم اطمینان محیطی‌شان را کاهش می‌دهند. اطلاعات در این سازمان‌ها امری محرمانه و سری نیست، بلکه ماهیتی روان و پویا دارد. اطلاعات از طریق نظام‌های اطلاعاتی اثربخش مانند نظام اطلاعات مدیریت، نظام‌های پشتیبان تصمیم‌گیری از درون و بیرون سازمان کسب، تعبیر و تفسیر می‌شود و متناسب با آن به محیط واکنش نشان داده می‌شود و بدین طریق فرایند یادگیری سازمانی امری مستمر و دائمی در این سازمان‌ها است.

### نوآوری و ابتکار

”شعار اصلی عصر حاضر خلاقیت و نوآوری است. تنها سازمان‌های نوآور و منعطف قادرند خود را با وضعیت‌های جدید تطبیق دهند و پایدار بمانند“ (رضائیان، ۱۳۸۱: ۱۰۵). به اعتقاد پدلر و همکاران (۱۹۸۸) هدف از فرایند تغییر در سازمان یادگیرنده توانمند ساختن سازمان به منظور جستجوی عقاید و فرصت‌های جدید در جهت یادگیری در داخل و خارج از سازمان است. به گفته لوتانز (۱۹۹۸) در سازمان یادگیرنده هر فردی منبع مفید و سودمندی از ایده‌های بکر است. به نظر او این سازمان‌ها به لحاظ ارزشی و فرهنگی رویکردی

انسان‌گرایانه دارند (ص، ۴۷). به باور رایینز (۲۰۰۳) ویژگی‌هایی از جمله اختلافات سلیق، انتقاد سازنده و خطر پذیری در یک سازمان یادگیرنده نقشی اساسی دارد (ص، ۵۷۳). پیترز و واترمن (۱۳۷۹) نیز به نوآوری و داشتن کارکنانی مبتکر و نوآور در سازمان‌های موفق اشاره می‌کنند. به اعتقاد این دو این سازمان‌ها از اصل فلچربایروم تبعیت می‌کنند که می‌گوید «می‌توانید در حد منطقی و معقول اشتباه کنید». به زعم الوانی (۱۳۷۷) در سازمان‌های یادگیرنده به تفکر خلاق، ابداع و ابتکار اهمیت داده می‌شود و افراد خلاق و مبتکر مورد تشویق و حمایت قرار می‌گیرند. در این گونه سازمان‌ها فرض بر این است که همه اعضای سازمان از خلاقیت و نوآوری سرشارند. از این رو هرگز در صدد مانوس شدن با مشکلات نیستند. (Brown & Eisenhard, 1995; Hitt & Keats & Demarie, 1998; Stimpert & Duhaime, 1997) توجه به ابداع و نوآوری و اشاعه آن در بازار را اولین خصیصه انقلاب تکنولوژی عصر حاضر می‌دانند به نظر آن‌ها سازمان‌ها لازم است به نوآوری‌های مکرر و بنیادی و نیز طراحی محصولات جدید توجه کنند.

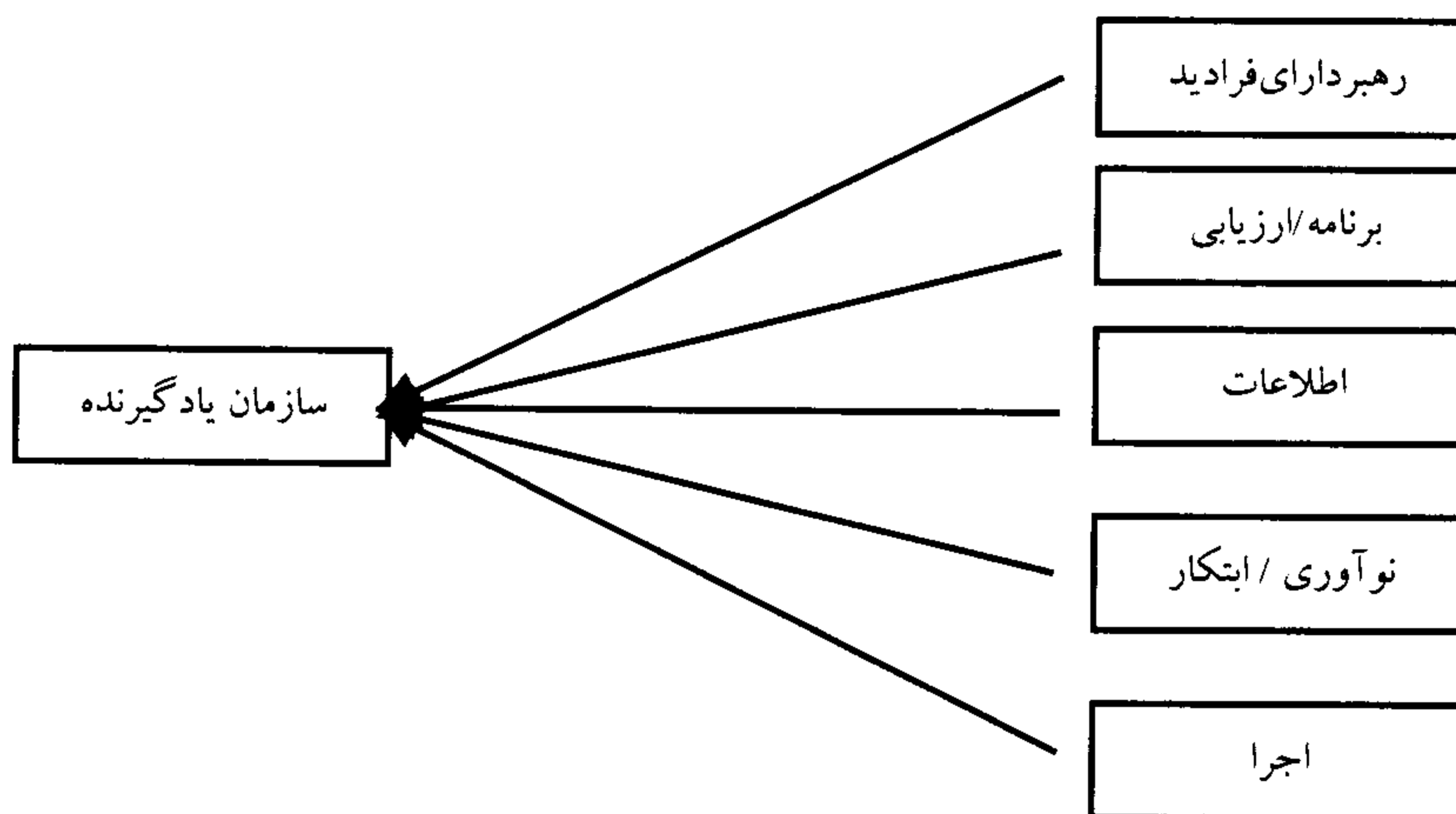
با توجه به مطالب یادشده چنین استنباط می‌شود که هرچه سازمان به ریسک‌پذیری، نوآوری و خلاقیت کارکنان بیش‌تر اهمیت دهد از یادگیرندگی بیش‌تری برخوردار خواهد بود و هرچه در سازمان کم‌تر به ایده‌های جدید کارکنان اهمیت داده شود، سازمان از یادگیرندگی کم‌تری بهره‌مند خواهد بود.

## اجرا

یادگیری از بعد روانشناسی تربیتی عبارت است از فرایند تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه فرد که در نتیجه تجربه حاصل شود (سیف، ۱۳۸۳) در بیش‌تر مواقع معیار یادگیری رفتار قابل مشاهده افراد است. فرایند یادگیری در سازمان نیز دقیقاً از همین تعریف تبعیت می‌کند. به طوری که یادگیری سازمانی نهایتاً منجر به تغییر رفتار سازمانی در جهت بهبود و بالندگی سازمان می‌شود. به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده بر آیندی از علم و عمل است. در این گونه سازمان‌ها جایی برای «علم بی عمل» و «عمل بدون علم» نیست (قهرمانی، ۱۳۸۰). کارکنان در این سازمان هم فکر می‌کنند و هم عمل می‌کنند. ویک و لئون (۱۹۹۵) نیز معتقدند بدون عمل همه ابعاد قبلی سازمان یادگیرنده تنها یک بازی ذهنی است. زیرا تمام یادگیری‌ها و ایده‌های بکر چنانچه عملی نشوند، هیچ ارزشی ندارند. هدف از یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده به کاربردن آموخته‌ها در فعالیت‌ها و امورات روزمره سازمان است. به زعم پدler و همکاران (۱۹۸۸) سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن

یادگیری و عمل به آن همسنگ و برابر می‌باشد چنین سازمان‌هایی صرفاً به آموزش زیاد بدون کاربرد آن و بدون توجه به گسترش مهارت‌های فردی کارکنان نمی‌پردازند. در مجموع می‌توان گفت یادگیری بخشی از جریان عملی کار در سازمان یادگیرنده است. با توجه به توضیحات گفته شده چارچوب نظری پژوهش به صورت نمودار شماره (۱) ارائه می‌شود.

در ادامه به‌طور مختصر پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج از کشور ارائه می‌شود. لازم به یادآوری است در مورد سازمان یادگیرنده مقالات زیادی نوشته شده که اکثر آن‌ها جنبه نظری دارد. در بین مقالات تحقیقی نیز مقالات خیلی معدودی در ارتباط با موضوع پژوهش یافت شده است. در زیر از هر دو نوع مقالات (داخلی و خارجی) چکیده‌ای ذکر می‌شود.



نمودار ۱. چارچوب نظری پژوهش

نتایج پژوهشی که تسلیمی و نادری خورشیدی (۱۳۸۲) با عنوان "قابلیت یادگیری سازمانی رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان‌ها" در شرکت ایران خودرو انجام داده‌اند، حاکی از آن است که بین شرایط موجود و مطلوب این شرکت از لحاظ قابلیت یادگیری سازمانی جهت ورود به موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد.

سید نقوی (۱۳۷۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی تجربیات مدیریتی مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی در ارتباط با سازمان یادگیرنده» به چهار عامل بازبودن، خلاقیت، همدلی و خود کامیابی توجه کرده است. یافته‌های پژوهش حکایت از تفوق و برتری



نمرات تجربیات مدیریتی مدیران شرکت‌های خصوصی نسبت به نمرات تجربیات مدیریتی مدیران شرکت‌های دولتی داشته به عبارت دیگر مدیران شرکت‌های خصوصی نمره بیش‌تری از بازبودن، خلاقیت، همدلی و خود کامیابی را به خود اختصاص داده‌اند.

احمدی (۱۳۷۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی» با تلفیق مدل‌های محققان مختلف از جمله «پیترسنگه»، «گریس آرگریس» و «دیوید گاروین» در زمینه سازمان یادگیرنده به ارایه یک مدل تلفیقی متناسب با نظام اداری ایران پرداخته است. از جمله یافته‌های این پژوهش می‌توان به تأیید وجود تفاوت معنی‌دار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و طراحی مدل‌های خاصی برای هر یک از ابعاد اساسی یادگیری مدیران اشاره کرد.

شفاعی (۱۳۸۰) در پژوهشی که در زمینه موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده به شیوه پیمایشی و با استفاده از روش دلفی انجام داده است به مواردی از قبیل باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت مدیر و تمایل مدیران به حفظ قدرت، محیط غیر رقابتی سازمان، ضعف دانش مدیریتی مدیران و مبنا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری و تفکر غیر سیستمی به عنوان چهار مانع سازمان یادگیرنده اشاره کرده است.

عبدالملکی (۱۳۸۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و میزان تغییر و نوآوری در ادارات مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران» نشان داده است که بین میزان یادگیری سازمانی و میزان تغییر و نوآوری در سازمان ضریب همبستگی بالایی وجود دارد.

باغی (۱۳۸۲) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده فرهنگ سازمانی جهت بسترسازی سازمان یادگیرنده در شرکت‌های بزرگ نساجی استان تهران» به شش متغیر فرهنگی در سازمان یادگیرنده اشاره کرده است که عبارتند از تشویق و حمایت از یادگیری، اهمیت ریسک‌پذیری، اهمیت نوآوری و خلاقیت، اهمیت نیروی انسانی، اهمیت ارتباطات و تبادل اطلاعات در داخل و خارج سازمان. یافته‌های پژوهش نشان داده است که در حال حاضر هیچ یک از متغیرهای فوق در شرکت‌های مورد مطالعه، عاملی تسهیل‌کننده جهت ایجاد سازمان یادگیرنده نیستند.

لیندا آرگوت در مقاله‌ای با عنوان «یادگیری سازمانی و تغییر راهبردی» به سه حوزه نزدیک و متفاوت بین تغییر استراتژیک و یادگیری سازمانی اشاره می‌کند. او به نقش تجربه در یادگیری سازمانی، انتقال دانش در داخل و بین سازمان‌ها و درونی کردن دانش

افراد در نظام حافظه سازمانی و امور فرا فردی به عنوان سه حوزه نزدیک و در عین حال متفاوت یادگیری سازمانی و تغییر استراتژیک نام می برد (Linda Argote, 2003).

پیتر موری در تحقیقی تحت عنوان "یادگیری سازمانی، قابلیت‌ها و عملکرد شرکت (مشاهدات تجربی)" معتقد است هر چند رابطه بین فعالیت‌های یادگیری و خلق قابلیت‌های شرکت در تحقیقات گذشته تأیید شده است اما خیلی روشن نیست که چگونه قابلیت‌های سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارند. از این رو او در این تحقیق درصدد بررسی تجربی رابطه بین خلق قابلیت‌ها در سازمان و کیفیت یادگیری برآمده است. او معتقد است خلق قابلیت‌ها یک پدیده اجتماعی است و زمانی پدیده‌های اجتماعی مزیت رقابتی برای شرکت محسوب می شوند که در نظام یادگیری منحصر به فرد شرکت جا گرفته باشند. او با نشان دادن این رابطه که قابلیت‌های مختلف سازمانی به عملکرد بالاتر شرکت منتهی می شود و این که چگونه قابلیت‌های شرکت با یادگیری مرتبط هستند، مدعی است به غنای ادبیات مدیریت استراتژیک کمک کرده است (Peter Murray, 2003).

تونی کیندر در مقاله‌ای با عنوان «آیا مدارس سازمان‌های یادگیرنده هستند؟» به نقش مهم آموزش و پرورش در ثروت آفرینی و ایجاد اقتصاد مبتنی بر دانش در اروپا اشاره می کند و معتقد است آموزش و پرورش جهت اعمال این نقش نیازمند به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس است. او چنین نتیجه می گیرد که مدارس زمانی می توانند به نحو مؤثری از این فناوری بهره ببرند که از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار باشند (Tony Kinder, 2002).

سابان، لانا، لاکمن و پیس در تحقیقی با عنوان «یادگیری سازمانی: مؤلفه‌های اساسی جهت ایجاد محصول جدید» به مطالعه رابطه کارکردی بین یادگیری سازمانی و فرآیند ایجاد محصول جدید پرداخته‌اند. نویسندگان در این تحقیق مدل یادگیری محصول جدید را طراحی کرده‌اند که در برگیرنده سه مؤلفه یادگیری سازمانی، توسعه دانش و فناوری سازمانی است. در مؤلفه یادگیری سازمانی به سطوح یادگیری، تک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای اشاره می کنند. در توسعه دانش بر فراگیری اطلاعات، نشر آن و تفسیر و درک مشترک افراد از اطلاعات توجه دارند و در مورد رفتار سازمانی که تأثیر معناداری نیز بر اعمال و تصمیمات کارکنان دارد به دو نوع سنجش عملکرد در پایان و در حین فرآیند اشاره می کنند. آن‌ها نتیجه می گیرند که شرکت‌ها قبل از این که بتوانند محصول جدیدی را ایجاد کنند لازم است مدیریت، وضعیت فعلی یادگیری سازمانی را تحلیل کند و در

صورت لزوم سبک یادگیری سازمانی رابهبود بخشد (Saban, Lanasa, Lackman, Peace: 2001)

جان رابرتسون، کارن لوئیس و کنث لیتوود در مقاله‌ای با عنوان «یادگیری سازمانی در مدارس» بیش‌تر از آن که به روش‌های اجرایی و دستوراتی جهت متمایز کردن مدارس که سازمان یادگیرنده هستند بپردازند به مجموعه ارزش‌مندی از چالش‌ها، مفاهیم، استراتژی‌ها و نمونه‌هایی در این زمینه توجه کرده‌اند. آن‌ها با تمرکز در فرایندها و روابط درون مدرسه‌ای و تشریح راه‌هایی جهت افزایش حرفه‌ای‌گرایی و افزایش توان مریان متعهد در آموختن روش‌های جدید به منظور به کار گرفتن در کلاس، به مفاهیم کلیدی‌ای از جمله هم‌کاری، هدف مشترک، تعهد گروهی، خلق (ایجاد) یادگیری جدید و سازندگی در ایجاد مدارس یادگیرنده اشاره کرده‌اند (Robertson, Lewis, Leithwood, 1999).

پرسیکل در مقاله‌ای با عنوان «نقش ارزشیابی در افزایش دادن یادگیری سازمانی (مدلی برای عمل)» ضمن اشاره به تغییر و تحولات عصر حاضر که منجر به چالش کشیدن سازمان‌ها شده، معتقد است علت عدم موفقیت سازمان‌ها در یادگیری در این است که در ارتباط با توسعه مداوم کارکنانشان و یادگیری سازمانی شکست خورده‌اند. از این رو او به نقش ارزیابان در ارایه تعریف مجددی از یادگیری سازمانی و نیز به نقش متخصصان توسعه منابع انسانی در بهبود و موفقیت فرایند یادگیری سازمانی اشاره می‌کند. نهایتاً او به ارایه مدلی جهت به کار گرفتن ایده‌های واقعی یادگیری سازمانی در ایجاد سازمان یادگیرنده پرداخته است. با مرور تحقیقات و پژوهش‌های صورت گرفته چنین می‌توان نتیجه گرفت که در هیچ‌یک از این تحقیقات با رویکردی عمل‌گرایانه به مفهوم سازمان یادگیرنده در موسسات آموزشی و من جمله دانشگاه پرداخته نشده‌است. از این رو خلا چنین پژوهشی در میان تحقیقات صورت گرفته کاملاً محسوس است (Preskill, 1994).

### گزاره‌های پژوهش

در زیر بر مبنای چارچوب نظری، گزاره‌های پژوهش ارایه می‌شود.

#### هدف کلی

مطالعه وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه از دید مدیران آن بر مبنای ویژگی‌های سازمان یادگیرنده.

**اهداف جزئی**

- مطالعه وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه از بعد رهبری.
- مطالعه وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه از بعد برنامه / ارزیابی.
- مطالعه وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه از بعد اطلاعات.
- مطالعه وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه از بعد نوآوری / ابتکار.
- مطالعه وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه از بعد اجرا.

**سوالات پژوهش**

بر مبنای اهداف پژوهش سوالات زیر شکل گرفته‌اند:

**سوال کلی**

از دید مدیران دانشگاه، بین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه در برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوتی وجود دارد؟

**سوالات جزئی**

- آیا بین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه در بعد رهبری تفاوتی وجود دارد؟
- آیا بین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه در بعد برنامه / ارزیابی تفاوتی وجود دارد؟
- آیا بین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه در بعد اطلاعات تفاوتی وجود دارد؟
- آیا بین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه در بعد نوآوری / ابتکار تفاوتی وجود دارد؟
- آیا بین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه در بعد اجرا تفاوتی وجود دارد؟

**روش و ابزار پژوهش**

پژوهش حاضر بر مبنای روش جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از نوع تحقیق توصیفی (پیمایش) و بر مبنای هدف تحقیق از نوع کاربردی است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۹). تحقیق پیمایش یک فرایند پژوهشی است که "به منظور جمع‌آوری اطلاعات درباره این موضوعات که گروهی از مردم چه می‌دانند، چه فکر می‌کنند یا چه کاری انجام می‌دهند اجرا می‌شود" (دلاور، ۱۳۸۲: ۱۴۱). ابزار پژوهش پرسش‌نامه است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات تدوین شده است. این پرسش‌نامه شامل ۲۵ مولفه (گویه) می‌باشد که مولفه‌های ۱ تا ۵ به منظور پاسخ به سوال پژوهشی اول یعنی رهبری، مولفه‌های ۶ تا ۱۰ برای پاسخ به سوال پژوهشی دوم یعنی برنامه / ارزیابی، مولفه‌های ۱۱ تا ۱۵ برای پاسخ به سوال

پژوهشی سوم یعنی اطلاعات، مولفه‌های ۱۶ تا ۲۰ برای پاسخ به سوال پژوهشی چهارم یعنی نوآوری / ابتکار و مولفه‌های ۲۱ تا ۲۵ برای پاسخ به سوال پنجم پژوهش یعنی اجرا در نظر گرفته شده است. لازم به یادآوری است ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ۹۲ درصد است که نشان‌دهنده هماهنگی درونی سوالات پرسش‌نامه است.

### جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش را کل مدیران واحدهای آموزشی دانشگاه تشکیل می‌دهند که عبارت‌اند از روسا و مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده‌ها که طبق آمار سازمان مرکزی دانشگاه، ۴۴ نفر می‌باشند. از آنجایی که حجم جامعه زیاد نیست و با توجه به این که تحقیق از نوع توصیفی است که حداقل به حجم نمونه‌ای ۳۰ نفری نیاز دارد (سرمد و همکاران، ۱۳۷۹) از روش سرشماری در نمونه‌گیری استفاده شده و سعی شده کل جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شود. اما با توجه به عدم حضور بعضی از اساتید نهایتاً ۳۵ پرسش‌نامه تکمیل و جمع‌آوری شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر به منظور توصیف هر یک از ویژگی‌های مفهوم سازمان یادگیرنده از روش‌های آمار توصیفی مانند فراوانی و درصد استفاده شده است. در مرحله بعد به منظور مقایسه میانگین وضع موجود و مطلوب هر یک از ویژگی‌ها، از آمار استنباطی استفاده شده است. لازم به یادآوری است از آمار استنباطی نه به منظور تعمیم یافته‌ها بلکه صرفاً جهت بررسی تفاوت بین دو وضعیت موجود و مطلوب استفاده شده است.

### تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها و اصطلاحات پژوهش

سازمان یادگیرنده: سنگه سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن افراد "به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که در واقع طالب آنند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یک دیگر یاد بگیرند" (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۰).

دنتون "سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که یادگیری سازمانی را تمرین می‌کند" (Denton, 1998: 3). به گفته کاراش (۲۰۰۱) سازمان یادگیرنده سازمانی است که کارکنان در تمام سطوح به صورت فردی، جمعی و مستمر ظرفیت خود را برای تولید نتیجه مورد

نظر افزایش می دهند (نقل از اصیلی، رشیدی و فرهادی، ۱۳۸۲). در پژوهش حاضر جهت ابهام زدایی از مفهوم سازمان یادگیرنده، از تعریف ویک و لئون (۱۹۹۵) استفاده شده است که دارای عناصر و ویژگی های زیر است:

سازمان یادگیرنده = رهبر دارای فرادید (چشم انداز) × (برنامه / ارزیابی) × اطلاعات × (نوآوری / ابتکار) × اجرا

رهبر دارای فرادید (چشم انداز): رهبر دارای فرادید عبارت است از رهبر متعهد به یادگیری، کسی که می تواند شکاف بین آنچه که سازمان در حال حاضر به دست آورده و آنچه که در آینده نیاز دارد به دست آورد را مشخص کند (Wick & Leon, 1995). در این پژوهش منظور از فرایینی<sup>۱</sup> رئیس دانشگاه اشاره به آینده نگری و آگاهی وی از شکاف عملکردی بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب دانشگاه، تصور و دید روشن وی از چشم انداز آتی آن، مشارکت دادن سایر مدیران دانشگاه در تدوین چشم انداز دانشگاه و مقبولیت و مطلوبیت چشم انداز وی از جانب سایر مدیران دارد. سوالات ۱ تا ۵ پرسش نامه جهت سنجش این متغیر در نظر گرفته شده است.

برنامه / ارزیابی: برنامه عبارت است از سندی که حاصل کار برنامه ریزی است و دربرگیرنده مجموعه ای از اقدامات و عملیاتی است که در آن روش تحقق اهداف همراه با استانداردهای دقیق سنجش میزان پیشرفت اهداف در نظر گرفته شده است (Wick & Leon, 1995). در این پژوهش منظور از برنامه و ارزیابی، وجود برنامه هایی روشن جهت تحقق چشم انداز دانشگاه، وجود ارتباط منطقی و معقول بین برنامه های دانشگاه با یکدیگر و با چشم انداز آتی آن، مشارکت اعضای هیات علمی دانشگاه در تدوین برنامه ها و نهایتاً ارزیابی برنامه ها بر مبنای معیارها و ضوابط مشخص است. سوالات ۶ تا ۱۰ پرسش نامه جهت سنجش این متغیر در نظر گرفته شده است.

اطلاعات: اطلاعات عبارت است از مجموعه آگاهی هایی که سازمان کسب می کند تا براساس آن بتواند به حیات خود ادامه دهد. اطلاعات به دو بخش خارجی و داخلی تقسیم می شود در بخش خارجی مواردی از قبیل توجه به نیازها و علایق مشتریان، آگاهی و استفاده از نوآوری های سایر سازمان ها و شناسایی رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها

مطرح می‌شود. اطلاعات داخلی اشاره به آگاهی از شرایط کاری فعلی در سازمان دارد و شامل خودشناسی سازمان از وضعیت موجود، عدم کسب اطلاعات جهت قدرت شخصی و جریان داشتن اطلاعات در سرتاسر سازمان است (Wick & Leon, 1995). در این پژوهش منظور از اطلاعات اشاره به مطلع بودن دانشگاه از انتظارات محیط داخلی و خارجی اش، آگاهی دانشکده‌های مختلف از برنامه‌ها و فعالیت‌های یک‌دیگر، وجود مجراهای ارتباطی روان و به‌دور از اتلاف وقت و کاغذبازی و هم‌چنین تمایل و اشتیاق اساتید به افزایش دانش علمی خود دارد. سوالات ۱۱ تا ۱۵ پرسش‌نامه جهت سنجش این متغیر در نظر گرفته شده است.

**نوآوری و ابتکار:** نوآوری و ابتکار عبارت است از اتخاذ رویکرد یا نگرش جدید در رویارویی با مسایل و مشکلات که منجر به شکل‌گیری نظرات و ایده‌های بکر می‌شود. به عبارت دیگر نگرستن به حل مشکلات سازمانی به‌عنوان فرصت‌های واقعی یادگیری (Wick & Leon, 1995). در این پژوهش منظور از نوآوری و ابتکار عبارت است از ارزش دادن به ایده‌های خلاق افراد، انجام دادن خلاقانه فعالیت‌ها توسط افراد، وجود فرصت‌هایی جهت بروز خلاقیت و ابتکار برای افراد، تمایل به ریسک در بین اعضای سازمان و نبود موانع در راه ظهور ابتکار و خلاقیت میان اعضای سازمان. سوالات ۱۶ تا ۲۰ پرسش‌نامه برای سنجش این متغیر در نظر گرفته شده است.

**اجرا:** اجرا یعنی عمل به آنچه که فراگرفته شده است به عبارت دیگر، پیاده کردن ایده‌ها و آموخته‌ها در فعالیت‌های روزانه سازمان، به‌طوری که بدون عمل سایر عناصر تنها یک بازی ذهنی خواهند بود (Wick & Leon, 1995). در این پژوهش منظور از اجرا، استفاده از نتایج تحقیقات صورت گرفته در حل مشکلات دانشگاه، استفاده از نتایج ارزیابی برنامه‌ها در سایر برنامه‌ها، توان‌مندی اعضای سازمان (اساتید و دانشجویان) در عملیاتی کردن دانش و معلوماتشان است. سوالات ۲۱ تا ۲۵ پرسش‌نامه برای سنجش این متغیر در نظر گرفته شده است.

**وضعیت موجود:** اشاره دارد به آنچه از ابعاد و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در حال حاضر در دانشگاه وجود دارد. به عبارت دیگر، در حال حاضر مدیران دانشگاه چه برداشت و ادراکی از وضعیت دانشگاه برحسب ویژگی‌های (استلزامات) سازمان یادگیرنده دارند. سوالات ۲۵ گانه پرسش‌نامه برای وضع موجود به این منظور طراحی شده است.

**وضعیت مطلوب:** اشاره دارد به آنچه از ابعاد و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده باید در

دانشگاه وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، از دید مدیران، دانشگاه از ابعاد و ویژگی‌های (استلزامات) سازمان یادگیرنده تا چه حد باید برخوردار باشد. سوالات ۲۵ گانه پرسش‌نامه برای وضع مطلوب، به این منظور طراحی شده است.

سازمان یاددهنده: منظور از سازمان یاددهنده در این پژوهش اشاره به یکی از دانشگاه‌های دولتی دارد که شامل هفت دانشکده است.

### یافته‌های پژوهش

در نگاره شماره (۱) میانگین وضعیت موجود و مطلوب هر یک از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده ارائه می‌شود.

نگاره ۱. مقایسه میانگین نمرات پنج ویژگی سازمان یادگیرنده در وضعیت موجود و مطلوب

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده	t جدول	t مشاهده شده	میانگین و انحراف استاندارد وضعیت مطلوب	میانگین و انحراف استاندارد وضعیت موجود
رهبر فرابین	۲/۰۳	-۱۰/۷۳۵	$\bar{x} = 21 / 57$ $S = ۳ / ۶۰$	$\bar{x} = 12 / 91$ $S = ۴ / ۳۶$
برنامه / ارزیابی	۲/۰۳	۱۳/۰۲	$\bar{x} = 21 / 34$ $S = ۳ / ۹۳$	$\bar{x} = 11 / 34$ $S = ۳ / ۹۹$
اطلاعات	۲/۰۳	-۱۷/۱۲۰	$\bar{x} = 21 / 63$ $S = ۲ / ۷۴$	$\bar{x} = 11 / 63$ $S = ۳ / ۳۵$
نوآوری / ابتکار	۲/۰۳	۱۹/۷۱۰	$\bar{x} = 20 / 03$ $S = ۳ / ۱۶$	$\bar{x} = 9 / 37$ $S = ۲ / ۳۳$
اجرا	۲/۰۳	-۱۳/۲۲۴	$\bar{x} = 21 / 17$ $S = ۳ / ۶۸$	$\bar{x} = 10 / 46$ $S = ۲ / ۵۶$

همان‌طور که یافته‌های نگاره شماره (۱) نشان می‌دهد در کلیه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده t مشاهده از t جدول با درجه آزادی ۳۴ و آلفای ۰/۰۵ بزرگ‌تر است. بنابراین تفاوت میانگین وضعیت موجود و مطلوب این ویژگی‌ها معنا دار است. به عبارت دیگر بین میانگین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه در کلیه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معنا داری وجود دارد.



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی پژوهش حاضر کسب اطلاعاتی درباره وضعیت موجود و مطلوب ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه بود. یافته‌های پژوهش نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه از حیث برخورداری از ویژگی سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج تحقیقات دیگر نیز مویید این واقعیت است که بین وضعیت موجود و مطلوب سایر سازمان‌های کشور در برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد (احمدی، ۱۳۷۹، تسلیمی و نادری خورشیدی، ۱۳۸۲).

با نظر به یافته‌های پژوهش، نخستین پرسشی که به ذهن تبادر می‌کند این است که چرا دانشگاه به میزان خیلی کمی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار است؟ و آیا اصولاً این گونه مفاهیم در سازمان‌های دولتی ایران از جمله دانشگاه‌ها قابل اعمال هستند؟ به منظور بحث و پاسخ‌گویی به سوال یادشده، لازم است به طور مختصر به مفهوم سازمان یادگیرنده و زیرساخت‌های موردنیاز آن و همچنین وضعیت نظام اداری ایران پرداخته شود.

همان‌طور که قبلاً یادآوری شد، مفهوم سازمان یادگیرنده زائیده پویایی‌ها و تغییرات محیطی است و همانند کلیه مفاهیم مدیریت از محیط‌های صنعتی، غیرآموزشی و اغلب غیر دولتی نضج گرفته و در حال گذار به سایر سازمان‌ها و موسسات است. به دور از اختلاف دیدگاه صاحب‌نظران در مورد تعریف و ماهیت سازمان یادگیرنده، می‌توان آن را سازمانی دانست که دائماً جهت‌سازی و پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی در حال یادگیری است. سازمانی که یادگیری و عمل به آن، یک واقعیت پذیرفته شده است و هیچ فعالیتی بدون علم و آگاهی و هیچ دانشی بدون عمل وجود ندارد. در چنین سازمان‌هایی کلیه افراد اعم از مدیران و کارکنان در تعیین سرنوشت و سیاست‌گذاری سازمان تاثیرگذارند از این‌رو از افرادی توانمند و فرهیخته برخوردار هستند که همگی در پی‌گیری اهداف و چشم‌انداز سازمانی در تلاش‌اند. در این سازمان‌ها افراد مهره‌های اداری و به دور از هرگونه احساس و عواطف نیستند، بلکه بیش‌تر نقش دوست و یار را برای هم‌دیگر دارند. همه، فعالیت‌های یک‌دیگر را در یک جهت و هدف می‌بینند. به عبارتی، ارکستری هستند که هرکس ساز خود را می‌نوازد اما همه‌شان از یک رهبر و نت پیروی می‌کنند. محیط و جو سازمانی‌شان حاکی از گشودگی و بازبودن است افراد از طریق گفتگو با یک‌دیگر تضادها و مسائل‌شان را حل می‌کنند به طوری که سلسله مراتب و قدرت سازمانی به معنای سنتی آن حاکم نیست. جریان اطلاعات و ارتباطات در درون و برون سازمان، روان و شفاف است به

گونه‌ای که اخبار و اطلاعات درون سازمانی به راحتی و با سرعت در اختیار همه افراد قرار می‌گیرد. استفاده از فناوری اطلاعاتی و ارتباطی باعث آگاهی بالا و مستمر از محیط درونی و بیرونی می‌شود. شاید اصطلاح جامعه اطلاعاتی زبیده این گونه سازمان‌ها باشد.

مدیران در این سازمان‌ها به عنوان رهبران اجتماعی و مربیان تاثیرگذار، شناخته می‌شوند. کسانی که دارای طبع بلند، روحیه نقدپذیری و انعطاف‌پذیری‌اند و به کارکنان خود به عنوان موجوداتی اجتماعی (نه اقتصادی) و سرمایه‌های معنوی سازمان می‌نگرند. به طور کلی، مهم‌ترین زیرساخت‌های موردنیاز جهت ایجاد یک سازمان یادگیرنده را می‌توان بدین گونه خلاصه کرد:

- فرهنگ سازمانی قوی، باز، مشارکتی و تفاهمی که مشوق یادگیری و نوآوری باشد.
  - وجود رهبران و کارکنان دارای چشم‌انداز مشترک، انتقادپذیر، توانمند، و پشتیبان یادگیری.
  - ایجاد ساختارهای سازمانی پویا، ارگانیک، مسطح با حداقل سلسله مراتب سازمانی.
  - سنگه (۱۳۷۷) می‌گوید از کودکی به ما آموخته‌اند تا مسائل و رویدادها را به اجزاء و عناصر متشکله آن تجزیه و تحلیل کنیم و بدون توجه به روابط بین‌شان با آن‌ها برخورد کنیم. به نظر او این امر باعث عدم درک یک رویداد یا پدیده در یک بافت وسیع‌تر می‌شود. ما سعی کرده‌ایم بادر نظر گرفتن دانشگاه در کل نظام اداری ایران تا حدودی از این خطا مصون بمانیم. از این رو در ادامه به بررسی امکان ایجاد یک سازمان یادگیرنده در دانشگاه با توجه به وضعیت نظام اداری ایران می‌پردازیم.
- نظام اداری، هرچند به عنوان یک نظام مستقل محسوب می‌شود اما از یک سو خرده نظامی است در درون یک نظام بزرگ‌تر که با خرده نظام‌های دیگر در تعامل است. از جمله این خرده نظام‌ها می‌توان نظام سیاسی، نظام اقتصادی و نظام اجتماعی - فرهنگی را نام برد که همه این خرده نظام‌ها در درون یک نظام بزرگ‌تری به نام دولت قرار گرفته‌اند. از سوی دیگر نظام اداری از بعد عناصر درونی نیز از خرده نظام‌هایی تشکیل شده است که از آن جمله می‌توان به نظام انسانی، نظام مدیریتی، نظام قوانین و مقررات و نظام مالی اشاره کرد (اصلائی، ۱۳۷۸). از لحاظ ساختاری، نظام اداری فعلی برپایه صدور فرمان و کنترل شکل گرفته است و زیربنایی سلسله مراتبی دارد. در این ساختار «وظیفه» به گونه‌ای کامل از «فرایند» جداست و درون‌گرایی و انعطاف‌ناپذیری، از دیگر ویژگی‌های آن است (انصاری، ۱۳۷۸). در بسیاری از موارد، قوانین و مقررات، کهنه و فاقد اثربخشی هستند به طوری که

اجرای قوانین تنها منجر به انجام کارهای تشریفاتی و کاغذبازی می‌شود که نتیجه‌ای جز عدم رضایت ارباب رجوع ندارد. این مشخصه‌ها به هم راه ویژگی‌های بیشمار دیگر ساختار اداری را تبدیل به هرم سلسله مراتبی کرده است که در آن هیچ یک از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده دیده نمی‌شود.

از بعد وجود چشم‌انداز مشترک و اهداف هم‌سو بین سازمان‌های اداری کشور به نظر می‌رسد هر چند هر یک از آن‌ها در اساس نامه دارای اهداف و چشم‌اندازهایی هستند اما در مجموع این سازمان‌ها چشم‌انداز مشترکی دیده نمی‌شود به طوری که هر یک از سازمان‌ها اهدافی را فارغ از دیگر سازمان‌ها برای خود تدارک دیده‌اند و تمامی هم خود را معطوف به حفظ و بقاءشان دارند. مصادیق آن را در عدم تحقق برنامه‌های توسعه کشور می‌توان یافت (اصلائی، ۱۳۷۸، میرسپاسی و دانش فرد، ۱۳۸۲).

در نظام اداری مباحثی از قبیل مشارکت، نظام پیشنهادات، توانمندسازی و ریسک‌پذیری که از مفاهیم مهم در یک سازمان یادگیرنده است، تنها در چند سال اخیر به صورت لفظی مطرح شده‌اند. از این رو مشاهده می‌شود اکثر تصمیمات سازمانی از تعرضات سیاسی مصون نیستند. در کم‌تر سازمانی تصمیمات برپایه همکاری عوامل متخصص و کارشناس صورت می‌گیرد. از این رو سازمان‌ها بیش‌تر از آن که از انرژی نیروی انسانی خود جهت پیشبرد اهدافشان استفاده کنند، از آن به منظور مبارزه با جبهه‌گیری‌های سیاسی یک‌دیگر بهره می‌برند (اصلائی، ۱۳۷۸). هنوز در موسسات و سازمان‌های اداری روحیه پذیرش شکست وجود ندارد. شکستها را معلول عوامل دیگر می‌دانند و دیگران را مقصر می‌نمایند. فرهنگ خود حمایتی بر سر ادارات و سازمان‌های دولتی سایه افکننده و مانع از آن می‌شود که افراد خطاها و اشتباهات خود را بپذیرند (میرسپاسی و دانش فرد، ۱۳۸۲، البدوی و شفاعی، ۱۳۸۱). مدیریت که عمده‌ترین رکن نظام اداری کشور است دارای تخصص علمی و تجربی کافی نیست. مدیران در نظام اداری کشور ما تحت تاثیر محیط، به ویژه محیط سیاسی قرار دارند و از لحاظ امنیت شغلی و تصمیم‌گیری هم‌چون پَر کاهی در امواج آب بالا و پایین می‌روند. زیرا عامل‌گزینش مدیر رابطه سیاسی بوده نه شایستگی شخصی‌اش از این رو به لحاظ تصمیم‌گیری به ناچار باید تصمیماتی در جهت منافع جناحی اتخاذ کند. در صورتی که اولین قدم در الگوی سازمان یادگیرنده ایجاد سازمانی است که جو حاکم بر آن بر مبنای شایستگی به وجود آید، نه سیاست بازی. زیرا در چنین سازمانی مدیر و اعضای آن به فکر برنده ماندن و بازنده نشدن

نیستند بلکه همگی به چشم انداز و اهداف سازمانی توجه می‌کنند (البدوی و شفاعی، ۱۳۸۱). مدیران سازمان‌های دولتی از روحیه لازم برای تشویق یادگیری کارکنان برخوردار نیستند و آن‌ها را به مشارکت در تصمیم‌گیری تشویق نمی‌کنند (میرسپاسی و دانش فرد، ۱۳۸۲). آن‌ها افرادی هستند که برای چند صباحی تصدی امور را برعهده گرفته‌اند و به این مسائل نمی‌اندیشند. با توجه به مباحث فوق به خوبی روشن است که پست‌های مدیریتی در نظام اداری فعلی بیش‌تر جنبه اداری - سیاسی دارد و یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها و مشکلات فعلی نظام اداری، برقراری تعامل مطلوب بین دو نظام سیاسی و اداری است (مدنی، ۱۳۷۲ و اصلانی، ۱۳۷۸).

البدوی و شفاعی (۱۳۸۱) نیز ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها را به عنوان یک مانع ایجاد سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران ذکر کرده‌اند.

تفکر سیستمی که یکی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است، در نظام اداری کشور ما به علل مختلفی کمرنگ است (البدوی و شفاعی، ۱۳۸۱). از جمله این علل می‌توان به عوامل فرهنگی اشاره کرد. در جامعه ما بیش‌تر به اشتغال فردی و حفظ موقعیت شغلی فردی توجه می‌شود و نسبت به کارگروهی نگرش مثبتی وجود ندارد. حتی در عرصه‌های ورزشی نیز اکثر موفقیت‌ها از رشته‌های انفرادی حاصل می‌شود. البته این‌ها خصوصیات هستند که ریشه در دوران کودکی و محیط خانوادگی، آموزشی و ... دارند.

یکی دیگر از شرایط ایجاد تفکر سیستمی در سازمان‌ها وجود امنیت شغلی و دموکراسی است. متأسفانه همان‌طور که قبلاً گفته شد مدیران سازمان‌ها هیچ اطمینانی از تداوم و ثبات شغلی‌شان ندارند و از کارکنان نیز به جز اطاعت و رعایت قوانین و مقررات چیز دیگری انتظار نمی‌رود (نجف‌بیگی، ۱۳۷۲).

مجموعه موانع فرهنگی، ساختاری و انسانی باعث شده است در عصر جهانی شدن که دنیا تبدیل به دهکده جهانی شده و همه کشورها با یک‌دیگر ارتباطات تنگاتنگ دارند، نظام اداری کشور ما به سمت جزیره‌ای شدن حرکت کند به طوری که هر یک از خرده نظام‌های نظام اداری کشور در پی بقاء و رسیدن به هدف سازمانیشان هستند و گویی هیچ ارتباطی حتی بین بخش‌های مختلف یک وزارت‌خانه و مسئولان آن وجود ندارد.

در شرایطی که نظام اداری ما غرق مسائل و مشکلاتی این‌چنینی است و تنها عامل حیات آن‌ها بودجه دولتی است که در صورت قطع آن به طور یقین بسیاری از سازمان‌ها

دچار انحلال می‌شوند، آیا می‌توان انتظار داشت یک دانشگاه یادگیرنده داشته باشیم؟ بنابراین نمی‌توان دانشگاه را به عنوان یک متغیر مستقل بدور از تاثیر سایر متغیرها به ویژه بافت فرهنگی-اجتماعی‌ای که در آن قرار گرفته است مطالعه کنیم، زیرا چنین به نظر می‌رسد که دانشگاه به عنوان یک خرده نظام زمانی به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌شود که کلیه خرده نظام‌های اداری در چنین جهتی حرکت کنند. به عبارت دیگر نمی‌توان در یک جامعه سازمانی غیر یادگیرنده، انتظار داشتن دانشگاهی یادگیرنده داشت دانشگاه یادگیرنده در بطن جامعه‌ای یادگیرنده قرار دارد. از این رو کمبودها و نارسایی‌هایی که دانشگاه به عنوان یک سازمان یادگیرنده دارد مساله خیلی حاد و منحصر به فردی نیست زیرا به نظر می‌رسد با توجه به فرهنگ و بافت نظام اداری کشور و با نظر به مطالب گفته شده بسیاری از دانشگاه‌ها و سازمان‌های کشور دچار چنین وضعیتی باشند.

با ملاحظات یادشده، نتیجه‌گیری‌ای که از این پژوهش می‌توان کرد این است که هر چند بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب دانشگاه از لحاظ برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد و یادگیرنده بودن از لحاظ سازمانی برای دانشگاه چالش برانگیز نیست اما نکته مهم‌تر از این نتیجه‌گیری این است که مدیران دانشگاه به وضعیت فعلی قانع نیستند و خواهان حرکت به سمت وضعیت مطلوب هستند. در نهایت باید توجه داشت دانشگاه جزئی از نظام اداری کشور است و نظام اداری مینیاتوری از کل جامعه است، بدین معنی که میان نظام اداری و سایر نظام‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی وابستگی تنگاتنگی وجود دارد. بر این اساس می‌بایست به روابط متقابل این خرده نظام‌ها توجه داشت زیرا هر گام اساسی که جهت بهبود نظام اداری برداشته شود به نحوی از انحاء با سایر نظام‌ها به ویژه نظام سیاسی در ارتباط است به عنوان مثال چگونه می‌توان به غیر متمرکز ساختن ساختار سازمانی، تفویض اختیار، توان‌مندسازی و مباحثی از این قبیل در دانشگاه پرداخت بدون آن که به تحول در ساختار سیاسی توجه نشود. زیرا سیاست مربوط است به قدرت و توزیع مجدد آن. از این رو ایجاد چنین تغییراتی مستلزم تغییر بینش و نگرش مسئولان و مدیران ارشد مملکتی به مفاهیمی از قبیل مردم‌سالاری، دموکراسی، شایسته‌سالاری و ... است (مدنی، ۱۳۷۲).

تا این جا تا حدودی به این سوال که چرا دانشگاه یک سازمان یادگیرنده واقعی نیست، پاسخ داده شد. اما سوال دیگر این است که آیا اصولاً به کارگیری این چنین مفاهیمی در بافت سازمانی کشور ما قابلیت بالفعل شدن را دارد؟ به عبارتی آیا می‌توانیم به انتظار

کاربست این گونه مفاهیم در سازمان‌های کشورمان باشیم؟ فرانکل (۱۳۷۰) روانپزشک معروف که در جریان جنگ جهانی دوم سال‌ها در زندان و اردوگاه‌های نازی بسر برده بود خاطرات خود را در کتابی تحت عنوان «انسان در جستجوی معنی است» به تصویر می‌کشد به نظر او میلیون‌ها نفر در اردوگاه‌ها جان باختند، اما تنها کسانی توانستند زندان را تحمل کنند و زنده بمانند که هدفی متعالی داشتند و می‌بایستی بعد از رهایی از اردوگاه و بعد از پایان جنگ آن را محقق می‌ساختند. او چنین نتیجه می‌گیرد که چشم‌انداز، صرفاً برای روزگار خوشی نیست بلکه می‌تواند در شرایط سخت هم کارگشا باشد. بنابراین، در شرایط فعلی تنها چیزی که می‌تواند سازمان‌ها و به‌طور کلی نظام اداری ما را در مسیر درست قرار دهد و امید به کارگیری و اعمال این مفاهیم را زنده کند داشتن فرادید و چشم‌اندازی روشن از آینده توسط مسئولین و مدیران ارشد مملکتی است. وجود چشم‌اندازهای روشن و متعالی است که می‌تواند به تحقق بخشیدن این مفاهیم در عمل عینیت بخشید. به این ترتیب پاسخ پرسش مطرح شده مثبت است. اگر سازمان‌های کشور ما بخواهند در رقابت جهانی و پیوستن به سازمان‌های جهانی از قبیل سازمان تجارت جهانی موفق باشند لازم است به سازمان‌هایی یادگیرنده و حتی فراتر از آن به سازمان‌هایی یاددهنده تبدیل شوند.

پدلر و همکاران (۱۹۸۶) نیز معتقدند تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده فراتر از به کار بردن صرفاً یک روش است مهم این است که مدیرانی که تمایل دارند چنین سازمانی را توسعه دهند، خود بدانند که باید به چنین امری ایمان و اعتقاد داشته باشند. تعهدات و باورها تنها زمانی به واقعیت می‌پیوندند که بوسیله مدیران، رهبران و دیگر افراد صاحب قدرت به اعمال و رویکردها تبدیل شوند. مدیران می‌باید بپذیرند که تمامی کارکنان عضو سازمان‌اند و حق و حقوقی دارند که باید در مسیر توسعه و بهبود به کار گرفته شود.

البته باید توجه داشت اصلاحات و تحولات سازمانی یک فرایند بلندمدت است که به نظر می‌رسد در وهله نخست باید بالاترین مقالات سیاسی کشور، ضرورت ایجاد و تحول در آن را عمیقاً احساس کنند. هم‌چنین لازم است موسسات پژوهشی‌ای جهت مطالعه وضعیت فعلی نظام اداری ایجاد شوند تا از این طریق بتوان زمینه تحولات اداری را به معنای واقعی کلمه ایجاد کرد. نهایتاً باید اشاره کرد لازمه پایدار ماندن فرایند تغییر، تغییر بنیادی در شیوه تفکر و داشتن نگرش سیستمی است. عملی ساختن ایده سازمان‌های یادگیرنده در نظام اداری فعلی ایران مستلزم شناخت نیروهای محدود کننده و چالش‌هایی

که مانع پیشرفت این ایده می‌باشند، است. امید است با انجام تحقیقات و پژوهش علمی و کاربردی و با به کارگیری نتایج حاصله از آن نارسایی‌ها و کمبودهای موجود شناسایی شوند و زمینه مناسب جهت تحول نظام اداری به یک نظام یادگیرنده فراهم شود. با توجه به یافته‌های پژوهش، جهت تسهیل روند حرکت دانشگاه به سمت سازمان یادگیرنده (وضعیت مطلوب) موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. در مورد **رهبری فرایین** پیشنهاد می‌شود که:

- رئیس دانشگاه، اهداف و چشم‌اندازهای دانشگاه و بینش خود را طی جلسات مختلفی برای مدیران تبیین کند یکی از روش‌های مناسب جهت کسب بینش، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تحدیدهای محیطی است.
- در تدوین چشم‌انداز دانشگاه مصالح آموزشی و فنی تابع مصالح سیاسی و اداری نشود.
- ایجاد سیستم مدیریت مشارکتی در دانشگاه به منظور افزایش اشتیاق مدیران در ارائه پیشنهادات اصلاحی جهت تدوین چشم‌انداز آتی دانشگاه.

۲. در مورد **برنامه/ارزیابی** پیشنهاد می‌شود که:

- برنامه‌ای جامع و بلند مدت به همراه ضمانت‌های اجرایی به منظور انتقال از سازمان موجود به سازمان یادگیرنده تدوین شود.
- تیم‌هایی به منظور بررسی، پی‌گیری و ارزیابی برنامه‌های موجود دانشگاه جهت شناسایی موانع موفقیت برنامه‌ها در مرحله اجرا، تشکیل شوند.
- در تدوین برنامه‌های جامع دانشگاه به مشارکت اعضاء هیات علمی در تدوین برنامه‌ها، انسجام و هماهنگی برنامه‌های دانشکده‌ها با یک‌دیگر و تناسب برنامه‌ها با چشم‌اندازهای دانشگاه توجه شود.

۳. در مورد **اطلاعات** پیشنهاد می‌شود که:

- به اجرای برنامه‌هایی برای گسترش ارتباطات و تبادل اطلاعات در داخل و خارج سازمان پرداخته شود به عنوان مثال: راه‌اندازی شبکه‌های اینترنت، افزایش مراکز اینترنتی در سازمان، اصلاح قوانین و قواعد بوروکراسی که مانع جریان روان اطلاعات در سازمان می‌شود، تسهیل انتقال اطلاعات و یافته‌های دانشکده‌ها به یک‌دیگر از طریق تشکیل جلسات مشترک، استفاده از فناوری نوین جهت آگاهی از نیازها و خواسته‌های محیطی (مشتریان).
- زمینه و بستری فراهم شود که اساتید با کتب و دانش روز رشته‌شان آشنا شوند که البته

- این امر مستلزم در نظر گرفتن زمان کافی و کاهش مشغله کاری اساتید می باشد.
- سازماندهی وظایف و فعالیت های کاری به گونه ای که داشتن اطلاعات و یادگیری، محور اصلی انجام فعالیت ها باشد.
  - مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق دانشگاه و سایر دانشگاه های داخلی و خارجی به منظور استفاده از آن جهت پیشبرد و تحقق چشم انداز دانشگاه.
  - اشاعه و پخش اطلاعات در تمامی رده ها و سطوح سازمانی به منظور افزایش تعلق و تعهد کارکنان دانشگاه به اهداف و چشم اندازهای آن.
۴. در مورد نوآوری و ابتکار پیشنهاد می شود که:
- در اهداف و سیاست های کلان دانشگاه به موضوع ابتکار و خلاقیت به نحو مثبتی نگریسته شود. مدیران عالی باید یک نوع استراتژی در سازمان طراحی و اجرا کنند که بیان گر تعهدشان نسبت به تغییر، نوآوری و بهبود پیوسته باشد. این استراتژی باید مشوق تحول و یادگیری باشد.
  - در گزینش و استخدام کارکنان به تفاوت های شخصیتی افراد توجه شود به طوری که کارمندان از گونه های شخصیتی مختلف انتخاب شوند. این کار تنوع دیدگاه ها و نظرات را منجر شده و زمینه خلاقیت را بهبود می بخشد. ضمناً رئیس دانشگاه در جلسات و گروه های کاری از افراد موافق و مخالف استفاده کند تا زمینه خلاقیت و ابتکار ایجاد شود.
  - افراد خلاق، مبتکر و مستعد در واحدهای مختلف جذب شوند و مسئولیت اجرایی به این افراد داده شود. این پیشنهاد بیش تر متوجه رئیس دانشگاه است که به کارکنان خلاق و متعهد به عنوان رقیب نگاه نکند بلکه آنها را به عنوان افرادی فرض کند که سازمان را در مقابل تغییرات سریع محیطی مجهز می کنند.
  - جهت ایجاد و گسترش خلاقیت و ابتکار در سازمان سعی شود از اعمال بوروکراسی و کاغذبازی های بی مورد جلوگیری شود. افراد زمانی که خودشان را درگیر امور جزئی و قوانین خشک ببینند هیچ گونه انعطاف پذیری و ابتکاری از خود نشان نمی دهند. بنابراین سعی شود بیش تر به نتیجه کار و فعالیت توجه شود تا به روال نحوه انجام کار.
  - رفتار محافظه کارانه و به دور از ابتکار را که نتیجه مدیریت جزءنگر توأم با کنترل زیاد است، از طریق تقویت سازمان غیررسمی و ایجاد ارزش های مشترک کاهش یابد. از



طریق توجه به سازمان غیررسمی و روابط انسانی در سازمان، افراد بیش تر مجال تفکر آزاد و اندیشیدن خلاق را پیدا می‌کنند.

- اجرای برنامه‌هایی به منظور تشویق و حمایت از نوآوری در سازمان، مانند آموزش مدیران به این که نوآوری فرایندی بلندمدت است، برنامه‌هایی جهت حفظ و جذب افراد نوآور و با استعداد، برنامه‌هایی جهت پشتیبانی مالی و معنوی از طرح‌ها و ایده‌های نوآورانه در سازمان.
  - ارزیابی عملکرد کارکنان براساس میزان ارایه ایده و فکر جدید، راه کارهای نوین، چاپ مقالات علمی، ارایه سخنرانی و نظایر این‌ها.
  - ارتقای شغلی کارکنان برحسب میزان کارآفرینی، نوآوری و توانایی کارگروهی.
  - تهیه، تدوین و اجرای مقرراتی که تشویق کننده خلاقیت، یادگیری و کسب دانش تخصصی است مانند دادن بورس تحصیلی، ماموریت‌های تحصیلی و نظایر این‌ها.
۵. در مورد اجرا پیشنهاد می‌شود که:

- از فعالیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی اساتید و دانشجویان و هم‌چنین از نتایج و ارزیابی‌های برنامه‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های دانشگاه استفاده شود.
  - تدارک سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای علمی و پژوهشی مورد نیاز و فراهم کردن زمینه‌های قانونی، فرهنگی و انگیزشی لازم برای کاربرد و استفاده علمی از آن‌ها.
  - ترویج فرهنگ و تفکر عمل‌گرایی در مقابل شعارگرایی.
- در پایان لازم به ذکر است همان‌طور که پدلر و همکاران (۱۹۸۸) اشاره می‌کنند سازمان یادگیرنده واقعاً یک حالت آرمانی محسوب می‌شود. احتمال آشکار شدن آن به عنوان یک ماهیت قابل مشاهده کم‌تر وجود دارد و این بدان علت است که در تعریف سازمان یادگیرنده نوعی بودن توصیف شده است که فراتر از انجام دادن فعالیت‌ها است. تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده یعنی قرار گرفتن در حالتی که در آن فرایند مورد سوال قرار دادن مسائل اساسی سازمان و تغییر و تحول آن کاملاً عادی و مورد پذیرش باشد. چنین تغییری در یک سازمان کار بسیار مشکلی است اصولاً تغییراتی که در فرایند انجام فعالیت‌ها در سازمان صورت می‌گیرد همانند تلاطم در یک فنجان چای است در حالی که تغییراتی که در افراد سازمان اتفاق می‌افتد مثل موج دریا است ایجاد سازمان یادگیرنده مستلزم ایجاد تغییرات روانی در افراد است. به عبارت دیگر ایجاد سازمان یادگیرنده یعنی ایجاد موج، از این‌رو لازم است قبل از آن بستر فرهنگی مناسب آن مهیا

باشد مدیران ارشد سازمان در این فرایند نیازمند ایجاد فرهنگی هستند که در آن گفتگو، نقادی، پژوهش‌گری، نوآوری و یادگیری ارزش‌مند تلقی شود. نهایتاً این که یک سازمان را نمی‌توان یک شبه به سازمان یادگیرنده تبدیل کرد و ایجاد آن نیز مسیری بی‌پایان است.

## منابع

- احمدی، علی اکبر. (۱۳۷۹). طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی. رساله دکتری. دانشگاه تهران.
- اسلاتر، رابرت. (۱۳۷۹). جک ولش (راه جنرال الکترونیک). ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: نشر فرا.
- اسلاتر، رابرت. (۱۳۷۹). جک ولش (راه جنرال الکترونیک). ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: نشر فرا.
- اصلانی، رشید. (۱۳۷۸). شناخت و تحلیل وضع موجود نظام اداری به روش سیستمی. همایش نظام اداری و توسعه. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- اصیلی، غلامرضا. رشیدی، محمد مهدی و فرهادی، مهدی. (۱۳۸۲). فناوری اطلاعات، رویکرد از سازمان‌های سنتی به سازمان‌های یادگیرنده. مجله اقتصاد و مدیریت. ۵۸: ۸۷-۱۰۶.
- انصاری، محمد اسماعیل. (۱۳۷۸). عوامل ایجاد تحول در نظام اجرایی. همایش نظام اداری و توسعه. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- البدوی، امیر شفاعی، رضا. (۱۳۸۱). مقدمه ای بر راهکارهای ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران. فصلنامه دانش مدیریت. ۵۷: ۵-۲۵.
- پیترز، توماس؛ و واترمن، رابرت. (۱۳۷۹). به سوی بهترین‌ها. ترجمه مهدی قراچه‌داغی. تهران: انتشارات فروردین.
- تسلیمی، محمد سعید. نادری خورشیدی، علیرضا. (۱۳۸۲). قابلیت یادگیری سازمانی رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان‌ها. فصلنامه مطالعات مدیریت. ۳۹ و ۴۰: ۲۱-۴۷.
- دفت، ریچارد. ال. (۱۳۸۲). نظری و طراحی سازمان. جلد دوم. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دلاور، علی. (۱۳۸۲). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. (ویرایش دوم). تهران: انتشارات رشد.
- دوگاس، اریه. (۱۳۷۸). راز بقای شرکت‌ها (ادامه حیات شرکت‌ها در محیط پرتلاطم صنعت و تجارت). ترجمه علی پارسائیان. تهران: نشر ساپکو.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۱). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- زالی، محمد رضا. (۱۳۷۸). نظام اداری یادگیرنده، مؤثرترین ابزار دستیابی به توسعه.

- همایش نظام اداری و توسعه. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.  
 سرمد، زهره. بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۷۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری.  
 تهران: انتشارات آگاه.
- سنگه، پیترو و دیگران. (۱۳۸۳). رقص تغییر "چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های  
 یادگیرنده". ترجمه علینقی مشایخی، حسین اکبری و مسعود سلطانی. تهران: گروه صنعتی  
 پژوهشی آریانا.
- شوگ، ال. رابرت. (۱۳۷۴). هوندا: داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در آمریکا. ترجمه  
 ایرج پاد. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- فرانکلین، ویکتور. (۱۳۷۰). انسان در جستجوی معنی. ترجمه مهین میلانی و صالحیان. تهران:  
 ناشر مترجم.
- قهرمانی، محمد. (۱۳۸۰). سازمان یادگیرنده: برآیند نیم‌قرن تحولات سازمانی. فصلنامه مدیریت  
 و توسعه. ۹: ۷۹-۸۹.
- گانز، باب. (۱۳۷۸). سازمان تندآموز. ترجمه خدایار ایلی. تهران: نشر ساپکو.
- گیتس، بیل. (۱۳۷۹). کسب و کار بر بال اندیشه. ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد. تهران: نشر  
 فرا.
- مک گلان، پاتریشیا؛ ونل، کریستو. (۱۳۷۷). عصر مشارکت. ترجمه مصطفی اسلامی. تهران: دفتر  
 پژوهش‌های علمی
- مک کور مک، اچ. مارک. (۱۳۷۹). هاروارد چه چیزهایی یاد نمی‌دهد. ترجمه محمود  
 طلوع. تهران: شرکت چاپ و انتشارات علمی.
- میرسپاسی، ناصر. دانش فرد، کرم ا... (۱۳۸۲). طراحی و تبیین الگوی به کارگیری  
 ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران. مجله اقتصاد و مدیریت. ۵۷: ۱-۲۶
- هندی، چارلز. (۱۳۷۵). عصر تضاد و تناقض. ترجمه محمود طلوع. تهران: مؤسسه  
 خدمات فرهنگی رسا.
- همر، مایکل. (۱۳۷۸). فراسوی مهندسی دوباره. ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد. تهران:  
 مؤسسه خدمات فرهنگی.
- هسلین، فرانسیس. گلد اسمیت، مارشال؛ و بکهارد، ریچارد. (۱۳۷۹). سازمان فردا. جلد  
 اول. ترجمه فضل‌ا... امینی. تهران: نشر فرا.

- Multi- Level Issues**, 2, 351-359. **ctiveness** .London. Routledge.
- Hitt, M.A. (1998). Twenty- First- Century organizations: Business firms, Business schools & the Business Academy. **Academy of Management Review**, 23(2), 218- 222.
- Jan, R. Karen, L., & Kenneth, L. (1999). Organizational learning in schools. **Canadian Journal of Education**, 24(4), 465.
- Kinder, T. (2002). Are schools learning organizations? **Technovation**, 22(6), 385- 404.
- Murray, P. (2003). Organizational learning, competencies & firms performance: empirical observation. **The Learning Organization**, 10(5), 305-316.
- Saban, K. Lanasa, J. Lackman, C., & Peace, G. (2001). Organizational learning a critical component to new product development. **Journal Of Product Innavation Management**, 18(1), 54-55.
- Schwandt, R.D., & Michael, J.M. (2000). **Organizational learning from world- class theories to global best practices**. New York: St. Lucie press
- Seng, P.M. (1990). The leader's new work: building learning organization. **Sloan Management Review**, 32, 7-23.
- Wick, W.C., & Leon, L.S. (1995). From idea to action: creating a learning organization. **Human Resource Management**, 34(2), 299-310.