

## مقدمه

در این فصل ضمن توضیح مسئله به بیان اهداف تحقیق و ضرورت تحقیق و تبیین فرضیه ها پرداخته می شود. سپس روش تحقیق معرفی شده و به بیان روش جمع آوری اطلاعات پرداخته می شود. در ادامه به معرفی قلمرو تحقیق پرداخته می شود. سپس به محدودیتهای تحقیق به اجمال اشاره می شود و در پایان فصل نیز به تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها پرداخته می شود.

## ۱-۱: بیان مسئله

بحث یادگیری در زمینه سازمانی در آغاز هزاره سوم از جمله مباحث مهم سازمانها است. همه سازمانها باید یاد بگیرند تا بتوانند ادامه حیات دهند. باید قابلیت کسب کنند تا بتوانند به طور مستمر تحول یابند. سازمانها باید یاد بگیرند که بتوانند سریع به تقاضای مشتریان و اقدامات رقبا پاسخ دهند. نیاز به این نوع یادگیری موضوعی است که هم برای سازمانهای بخش خصوصی و هم دولتی ضروری است، زیرا مدیران امروزه با چالشهای دائماً متغیر محیط مواجه هستند.

سازمان باید بطور دائم در حال یادگیری باشد. سازمانها باید یاد بگیرند که چگونه یاد بگیرند. دنیای کنونی به سمتی پیش میرود که سازمانها به منظور استفاده از مزیت رقابتی باید یادگیرنده باشند. بنابراین ایجاد و به کارگیری سازمانهای یادگیرنده از مهمترین وظایف مدیران و مسولان است.

سازمانها باید برای کسب و حفظ مزیت رقابتی در این شرایط نوین بهتر و سریعتر از موفقیتها و شکستهای خود یاد بگیرند آنها به تغییر مستمر خود برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده نیاز خواهند داشت محیطی که در آن گروه ها و افراد به طور مستمر درگیر فرایند یادگیری نوین هستند. مدیران در دنیای کنونی بایستی به پدید آوردن سازمانهایی اقدام کنند که در آنها شرایط یادگیری و عملکرد بهتر برای کارکنان و خود سازمانها را فراهم کنند. سازمانهایی که دانش مدیریت امروزه آنها را سازمان یادگیرنده می نامد و کارآمدیشان در گرو یادگیری پایدار سازمانی است.

ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روز افزون آنها یکی از ویژگیهای جهان امروزی است که باتوجه به عوامل گوناگون و ویژگیها و نیازهای خاص در هر جامعه روز به روز بر تکامل و توسعه

این سازمان‌ها افزوده می‌شود.

سازمان تامین اجتماعی یک سازمان بیمه گراجماعی است که مأموریت اصلی آن پوشش کارگران مزد بگیر و حقوق بگیران و صاحبان حرف و مشاغل آزاد است. جمعیت تحت پوشش آن شامل حدود ۷ میلیون نفر بیمه شده و حدود ۱ میلیون نفر مستمری بگیر می باشد که بادر نظر گرفتن خانواده‌های این افراد، حدود ۴۳ درصد جامعه به صورت مستقیم و غیرمستقیم از خدمات این سازمان بهره مندمی گردند. این سازمان به عنوان بازویی حمایتی اولین و قویترین پشتیبان نیروی کار محسوب می‌شود.<sup>۱</sup>

این سازمان با اتکا بر ساختاری عمومی و غیر دولتی، هویتی اجتماعی و اقتصادی دارد و آرمان آن دستیابی به سازمانی است دانش مدار، کارآمد، پایدار، که از طریق ارتقای کیفیت زندگی و بهبود سطح معیشت و سلامت بیمه شدگان و خانواده آنان در جهت ایجاد عدالت اجتماعی گام بر می دارد. باتوجه به گستردگی و فراگیر بودن دامنه خدمات سازمان تامین اجتماعی و همچنین ضروری بودن تبدیل شده به سازمان یادگیرنده در دنیای کنونی ضروری است که این سازمان نیز همگام با تغییرات و تحولات روز جهت استقرار ویژگیهای سازمان یادگیرنده اقدام نماید. برای این منظور لازم است هرچه سریعتر درجهت شناسایی زمینه ها و موانع تبدیل این سازمان به سازمان یادگیرنده اقدام نمود.

## ۲-۱: اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق تعیین میزان قابلیت سازمان تامین اجتماعی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می باشد که هدف اصلی فوق از طریق دست یافتن به اهداف فرعی ذیل تحقق می یابد.

- ۱) تعیین میزان قابلیت زیرسیستم یادگیری جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در سازمان تامین اجتماعی .
- ۲) تعیین میزان قابلیت زیرسیستم سازمان جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در سازمان تامین اجتماعی .
- ۳) تعیین میزان قابلیت زیرسیستم افراد جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در سازمان تامین اجتماعی .
- ۴) تعیین میزان قابلیت زیرسیستم دانش جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در سازمان تامین اجتماعی .
- ۵) تعیین میزان قابلیت زیرسیستم فناوری جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در سازمان تامین اجتماعی .

### ۳-۱: اهمیت و ضرورت تحقیق

دستیابی به چشم انداز سازمان یادگیرنده و سطوح بالای یادگیری سازمانی بدون اندازه‌گیری و ارزیابی یادگیرنده بودن سازمان امکان پذیر نیست. در این تحقیق در نظر است میزان قابلیت سازمان تامین اجتماعی جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در حال حاضر بررسی شود. عملکرد سازمانهایی که مجموعه یا ابعادی از خدمات رفاه اجتماعی را به مراجعین خود عرضه می‌دارند به جهت ماهیت برنامه‌های آنها دارای حساسیت بیشتری است. سازمان تامین اجتماعی خدمات خود را به قشر وسیعی از مردم ارائه می‌کند و به لحاظ دامنه کمی و کیفی وسیع خدمات، محوری‌ترین بخش نظام تامین اجتماعی محسوب میشود. تامین اجتماعی یکی از شاخصهای عمده و تعیین کننده در میزان رشد و توسعه یافتگی جوامع است. شرایط دنیای امروز اقتضا می‌کند که سازمان‌ها به یادگیری در محیط کار با اثربخشی و سرعت بیشتر و هزینه کمتر اقدام نمایند. به گونه‌ای که قادر باشند از طریق نیروی کار منعطف خود را با تغییرات محیطی

انطباق دهند. لذا تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده یک ضرورت دنیای کنونی و یک الزام برای سازمانهای کنونی محسوب می شود. باتوجه به نقش به سزای سازمان تامین اجتماعی در برقراری رفاه اجتماعی این ضرورت در مورد این سازمان به صورت مضاعف حس می شود.

#### ۴-۱: فرضیه ها

##### ۱-۴-۱: فرضیه اصلی

سازمان تامین اجتماعی یک سازمان یادگیرنده است.

##### ۱-۴-۱: فرضیه های فرعی

- ۱) زیرسیستم یادگیری در سازمان تامین اجتماعی داری قابلیت مناسبی جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می باشد.
- ۲) زیرسیستم سازمان در سازمان تامین اجتماعی داری قابلیت مناسبی جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می باشد.
- ۳) زیرسیستم افراد در سازمان تامین اجتماعی داری قابلیت مناسبی جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می باشد.
- ۴) زیرسیستم دانش در سازمان تامین اجتماعی داری قابلیت مناسبی جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می باشد.
- ۵) زیرسیستم فناوری در سازمان تامین اجتماعی داری قابلیت مناسبی جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می باشد.

### ۱-۵: روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ ماهیت تحقیق کاربردی و از لحاظ طرح تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. این روش به توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی می‌پردازد. هدف این پژوهش توصیف وضعیت موجود و کاربرد اطلاعات حاصل از آن جهت رسیدن به وضعیت مطلوب است در این تحقیق سعی میشود میزان قابلیت سازمان تامین اجتماعی جهت تبدیل شدن به وسیله مطالعه زیرسیستمهای آن بررسی شود.

### ۱-۶: روش جمع آوری اطلاعات

برای جمع آوری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای به منظور دستیابی به پیشینه تحقیق انجام می‌گیرد در مرحله میدانی به منظور اندازه گیری متغیرها از پرسشنامه استاندارد مدل مایکل مارکوارت<sup>۲</sup> استفاده خواهد شد. پرسشنامه حاوی ۵۰ سوال می‌باشد که هر ۱۰ سوال به منظور ارزیابی یک زیرسیستم می‌باشد.

### ۱-۷: قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق از سه بعد موضوعی مکانی و زمانی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

(۱) قلمرو موضوعی: سازمان یادگیرنده و عناصر اصلی آن .

(۲) قلمرو مکانی: سازمان تامین اجتماعی .

(۳) قلمرو زمانی: بهار و تابستان ۸۸.

### ۸-۱: جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی در شعب استان تهران اعم از کارکنان رسمی و پیمانی حدود ۲۹۵۰ نفر می باشند.

برای بدست آوردن حجم نمونه از جدول تعیین حجم نمونه "کرجسی و مورگان"<sup>۳</sup> (پیوست شماره ۲) استفاده شده است. براساس این جدول حداقل حجم نمونه مناسب برای جامعه آماری با ۲۹۵۰ نفر عضو، برابر با ۳۴۱ نفر است.

### ۹-۱: محدودیتهای تحقیق

۱- گستردگی سازمان تامین اجتماعی.

۲- پراکندگی افراد پاسخ دهنده.

۳- عدم همکاری کامل آنها با پرسشگر.

۴- بروکراسی اداری.

### ۱۰-۱: تعریف مفهومی متغیرها

**سازمان یادگیرنده:** سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحوی بهتر اطلاعات را جمع آوری مدیریت و استفاده کند.

دریک مفهوم کامل سازمان یادگیرنده از ۵ زیرسیستم زیر ترکیب می شود.

۱) **زیرسیستم یادگیری:** زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است. یادگیری درسطوح فردی و گروهی و سازمانی رخ می دهد مهارتهای تفکرسیستمی، مدل های ذهنی مشترک، شایستگی فردی، یادگیری جمعی، چشم انداز مشترک عناصر ضروری برای حداکثرسازی یادگیری سازمانی هستند. این خرده

سیستم به سطوح و انواع یادگیری که به یادگیری سازمانی و مهارت‌های سازمانی مربوط هستند اشاره دارد. (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۳۵)

۲) **زیرسیستم سازمان:** یعنی خود سازمان یعنی فضا و چارچوبی که یادگیری در آن رخ می دهد ابعاد و اجزای آن عبارتند از چشم انداز، فرهنگ، استراتژی و ساختار (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۳۸).

۳) **زیرسیستم افراد:** زیر سیستم افراد در سازمان یادگیرنده شامل کارکنان، مدیران، رهبران، مشتریان مشارکت کنندگان کسب و کار و خود جامعه است هریک از این گروه‌ها برای سازمان یادگیرنده ارزشمند و برای توانمندی و قدرتمندی جهت یادگیری، مورد نیاز هستند (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۴۰).

۴) **زیرسیستم دانش:** این زیرسیستم به مدیریت کسب و ایجاد دانش در سازمان اشاره دارد که شامل کسب، خلق، ذخیره، تحلیل و داده کاوی، انتقال و توزیع و به کارگیری دانش می باشد. (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۴۱).

۵) **زیر سیستم فناوری:** این زیرسیستم در مدل سیستمی سازمان یادگیرنده تبادل اطلاعات و یادگیری را میسر می سازد. این زیرسیستم شامل فرایندهای فنی سیستم ها و ساختار برای همکاری، هماهنگی و سایر مهارت های دانشی است ۲ بعد کلیدی فناوری که از سازمانهای یادگیرنده پشتیبانی می کند عبارتند از فناوری برای مدیریت دانش و فناوری برای افزایش سرعت و کیفیت یادگیری (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۴۳).



شکل ۱-۱ : مدل سیستمی سازمان یادگیرنده (منبع: مارکوارت، ۱۳۸۵)

### ۱-۱: تعریف عملیاتی متغیرها

۱-متغیر زیرسیستم یادگیری: از طریق مطالعه و بررسی میزان یادگیری در سطوح یادگیری،(فردی ، گروهی ، سازمانی ) انواع یادگیری(انطباقی ، پیش گیرانه ،عملی )، ومهارتهای یادگیری (تفکرسیستمی، مدل‌های ذهنی، شایستگی شخصی، یادگیری خودهدایتی وگفتمان) توصیف واندازه‌گیری می‌شود.(مارکوارت،۱۳۸۵،ص ۳۵-۳۷)

۲-متغیر زیرسیستم سازمان: میزان قابلیت متغیر سازمان از طریق بررسی میزان آمادگی چشم انداز، فرهنگ، استراتژی وساختار سازمان تامین اجتماعی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده توصیف واندازه‌گیری می‌شود.( مارکوارت،۱۳۸۵،ص ۳۹)

۳- متغیر زیرسیستم افراد: میزان قابلیت این متغیر از طریق بررسی میزان یادگیری سازمانی کارکنان این سازمان، میزان یادگیری مدیران و رهبران وهمچنین میزان یادگیری این سازمان از مشتریان، شرکا و هم‌پیمانان، عرضه کنندگان و فروشندگان اندازه‌گیری می‌شود. (مارکوارت ،۱۳۸۵،ص ۴۰)

۴-متغیر زیر سیستم دانش: از طریق بررسی میزان ایجاد، ذخیره، و داده کاوی انتقال وتوزیع، به کارگیری وکسب دانش اندازه‌گیری می‌شود.( مارکوارت ،۱۳۸۵،ص ۴۲)

۵-متغیر زیر سیستم متغیر فناوری: از طریق بررسی میزان استفاده از فناوری در توسعه یادگیری ومدیریت دانش اندازه‌گیری می‌شود. ( مارکوارت ،۱۳۸۵، ص ۴۳)



## مقدمه

فصل حاضر شامل سه بخش می باشد. در بخش اول ابتدا به مفهوم یادگیری سازمانی و ارتباط آن با سازمان یادگیرنده و تعاریفی از سازمان یادگیرنده و انواع آن پرداخته می شود. در بخش دوم نیز مدل‌های مختلف سازمان یادگیرنده و پیشینه تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته و بخش سوم به آشنایی با جامعه آماری مورد مطالعه یعنی سازمان تامین اجتماعی اختصاص می یابد.

## بخش اول: ادبیات تحقیق

### ۱-۲: یادگیری سازمانی

سازمانها به عنوان مجموعه ای از افراد و گروه‌های انسانی در معرض تحولات وسیع و پرشتاب محیطی قرار دارند و به مرور زمان در زمینه اقدامات و فعالیتهای خود آموخته‌هایی را کسب می کنند. به عبارت دیگر سازمانها نیز مانند افراد دارای توان یادگیری هستند. ازاینرو موضوع یادگیری سازمانی در کانون توجه تئوریهای جدید سازمان و مدیریت قرار دارد. می توان نتیجه گرفت یکی از چالشهای مهم در سطوح مختلف مدیریتی افزایش توان یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی عبارت از افزایش توان سازمان برای انجام کارهای موثر و کارا است (ارباب شیرانی، ۱۳۷۹)

این مفهوم به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه داده شده است. کار جدی محققین پیرامون یادگیری سازمانی زمینه ساز شکل گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. یادگیری سازمانی به طور فزاینده‌ای در میان سازمانهای دهه ۸۰ و ۹۰ قرن بیستم، رواج یافت.

سازمانها در رویارویی با تحولات شدید محیطی به این نتیجه رسیدند که باید برای مقابله با این ناملايمات به یادگیری روی آورند اما با این تفاوت که سرعت یادگیری سازمانی باید سریع‌تر از سرعت تغییرات محیطی باشد (سبحانی‌نژاد، ۱۳۸۵، ص ۵۷).

بنابراین، مفهوم یادگیری سازمانی مطرح و به سرعت مورد استقبال قرار گرفت. در هزاره جدید بسیاری از سازمان‌های جهانی اعتقاد دارند که باید به سازمان یاد دهنده مبدل شوند. کسب و کار بسیاری از سازمان‌های اروپایی همیشه به توانایی‌های آنها در واکنش سریع و مناسب در مقابل تغییرات محیطی بستگی داشته است. در نتیجه روند رو به رشد و فزاینده تغییرات تکنولوژی، جهانی شدن و انفجار دانش در دهه ۱۹۹۰ و بعد از آن توانایی‌های سازمانی برای یادگیری به عنوان قابلیت کلیدی سازمان، محسوب شد (قلیچ‌لی، ۱۳۸۵).

یادگیری سازمانی از یادگیری اعضای سازمان ناشی می‌شود. یادگیری فردی یا سازمانی مانند پلی گذشته را به حال و حال را به آینده متصل می‌کند. یادگیری سازمانی بر پایه یادگیری فردی استوار است که با انتقال به اعضای سازمان در سیاست‌های سازمانی، هنجارهای فرهنگی و قواعد سازمانی تجسم می‌یابد... (حسن‌زاده و طبری، ۱۳۸۱)

امروزه دیگر برکسی پوشیده نیست که راز و رمز بقای سازمان‌ها و گروه‌ها، توانایی آنها در کسب دانش و اطلاعات می‌باشد و به وفور سازمان‌هایی پیدا می‌شوند که علیرغم اینکه از توانایی‌های بالقوه ارزشمند برخوردار می‌باشند اما در رویارویی با تغییرات محیطی دچار آشفتگی می‌شوند و نظم موجود بین عوامل مختلف آنها به هم می‌خورد و سیستم کارآمدی خود را ازدست می‌دهد زیرا در کسب دانش و آگاهی لازم برای مواجهه با این شرایط، شکست خورده‌اند و سازو کار لازم جهت دریافت دانش را نداشته‌اند. (بهرام‌زاده ۱۳۸۵)

جهت حصول اطمینان از دستیابی به یادگیری در سطح سازمان، افزایش مزیت رقابتی و نوآوری یادگیری کارکنان به تنهایی کافی نیست. بنابراین یادگیری سازمانی نباید محدود به یادگیری اعضای سازمان باشد. آنچه در این خصوص حائز اهمیت است، ارتباطات کامل (پایین به بالا) و توانمندسازی کارکنان در حوزه‌های اصلی عملیاتی می‌باشد. ارتباطات کامل باعث می‌شود که تجارب یادگیری کارکنان سطوح مختلف سازمانی به همدیگر انتقال یابد و توانمندسازی نیز باعث می‌شود که سازمان برای کارکنان خود شرایطی را مهیا کند که آنان بتوانند تجارب یادگیری خود را در جهت بهبود محیط

کاری خویش به کارگیرند .

## ۲-۲: یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

تسانگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) می‌گوید که دواصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی وقتها به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود. درحالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند به عبارت دیگر باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است.

مارکوارت اظهار می‌دارد که در بحث از سازمانهای یادگیرنده تمرکز مابریچستی است و سیستمها، اصول و ویژگیهای سازمانهایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند مورد بررسی قرار می‌دهیم و از طرف دیگر یادگیری سازمانی به شیوه یادگیری مهارتها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک بعد از سازمان یادگیرنده است.

به طور خلاصه فرق یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را می‌توان فرق فرایند و ساختار دانست. گرچه سازمانها برای رسیدن به اهداف خود به یادگیری سازمانی اهتمام می‌ورزند ولی سازمان یادگیرنده سازمانی است که اساس و مبنای آن بر یادگیری بنا شده است (شفاعی، ۱۳۷۹).

## ۲-۳: تعاریف یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی از سال ۱۹۶۳ مورد بحث و تجزیه تحلیل صاحب‌نظران مدیریت بوده است. برخی از مهمترین تعاریف ارائه شده برای یادگیری سازمانی به شرح زیر است:

- ۱- کانجلوسی و دیل<sup>۵</sup> (۱۹۶۵): یادگیری سازمانی، متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباقهای فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است. (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵)
- ۲- آرجیس و شون<sup>۶</sup> (۱۹۷۸): یادگیری سازمانی، عبارت از فرایندی است که طی آن، اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آنها اقدام می کنند
- ۳- فایول و لایلز<sup>۷</sup> (۱۹۸۵): یادگیری سازمانی، عبارت از فرایند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر است.
- ۴- ویک و رابرتس<sup>۸</sup> (۱۹۹۳): یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن «هوش جمعی» سازمان به وجود می آید، تشکیل شده است .
- ۵- داجسون (۱۹۹۳): یادگیری سازمانی، روشی است که سازمانها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دانش و جریانهای عادی کار در رابطه با فعالیتهایشان در داخل فرهنگ هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود بکارگیری مهارتهای گسترده نیروی کارشان، انطباق داده و توسعه بخشند
- ۶- جونز و هنری<sup>۹</sup> (۱۹۹۴): یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان می باشد. (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵)
- ۷- سانگ (۱۹۹۷): یادگیری سازمانی مفهومی است برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد.
- ۸- هوبر<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۱): سازمان هنگامی یاد می گیرد که از طریق پردازش اطلاعات خود بتواند رفتارهای بالقوه خود را تغییر دهد. (ایوبی اردکانی، ۱۳۷۹)

---

۵ . Cange losi & Dill

۶ . Argyris & schon

۷ . Fiol & lylos

۸ . Weick & Robrts

۹ . Dodjson

۱۰ . Jones & Henry

۹- ارجیس<sup>۱۱</sup>(۱۹۷۸): یادگیری سازمانی از طریق ایجاد چشم انداز مشترک، دانش و الگوی ذهنی تحقق می‌یابد و به دنبال دانش و تجربه گذشته شکل می‌گیرد

## ۴-۲: انواع یادگیری سازمانی

یادگیری در مفهوم کلی، عبارت است از تغییر در دانش سازمانی. فرآیند تغییر می‌تواند بر چندین نوع دانش به طور همزمان تأثیر گذارد، و ممکن است عمق و محتوای تغییر، متفاوت باشد. بنابراین می‌توان فرآیندهای یادگیری را در دسته‌های مختلف، طبقه‌بندی کرد. به طور کلی می‌توان چهار نوع مختلف یادگیری را از یکدیگر، متمایز نمود:

• یادگیری انطباق پذیر (تطبیقی)

• یادگیری بازسازنده

• یادگیری فرآیندی

• یادگیری عملی

سه نوع یادگیری اول را پروبست و بتینا<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۷) پیشنهاد نموده‌اند، مارکوات نیز در کتاب ایجاد سازمان یادگیرنده، سه نوع یادگیری که عبارتند از «انطباقی»، «پیش گیرانه»، و «عملی» پیشنهاد نموده است. یادگیری «انطباقی» او با یادگیری «فرآیندی» هم‌خوانی دارد. استنباط می‌شود که یادگیری «عملی» مارکوات شیوه جدیدی است که با این برداشت، چهار نوع یادگیری فوق‌الذکر حاصل شده است

## ۴-۲-۱: یادگیری تطبیقی

هنگامی که اعضای سازمان، با محیط‌های داخلی و خارجی، تعامل می‌کنند، (در همان حالی که اطلاعات جدید، کسب و اطلاعات قبلی فراموش می‌شود)، درک آنها نیز از واقعیت، دائماً تغییر می‌کند. در

---

۱۱ . Huber

۱۲ . Probst & Bettina

طول این فرایند، زنجیره‌های محرک - پاسخ، قطع و ممکن است دوباره تشکیل شود (هدبرگ<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۱). ممکن است میزان اطلاعات جدید، نسبتاً کم باشد، بنابراین تغییر ناچیزی صورت گیرد همچنین امکان دارد این طور تلقی شود که نیاز به تغییر ناشی از اشتباهاتی در نظریات، رایج باشد (آرجریس و شون، ۱۹۷۸). احتمال دارد این اشتباهات، تصحیح شود. سازمان آموخته است که در چنین شرایطی، با تغییر رفتار، خود را تطبیق دهد. سیرت و مارچ<sup>۱۴</sup> (۱۹۶۳) این فرایند را از لحاظ انطباق با قوانین، و تغییر شاخص‌ها، شرح می‌دهند. این یادگیری بر ویژگی رفتاری و ابزاری تغییر، تأکید می‌کند (جاوید یار به نقل از پروبست و بتینا، ۱۹۹۷، ص ۳۲).

پروبست و بتینا (۱۹۹۷) برای اولین نوع یادگیری، از واژه یادگیری تطبیقی استفاده کرده‌اند، چرا که سازمان با محیطش انطباق می‌یابد. اعضای سازمان قادرند مشکلات محیطشان را شناسایی کنند، برای رفع این مشکلات استراتژی‌هایی را گسترش دهند، و آن استراتژیها را به اجرا درآورند. بنابراین یادگیری تطبیقی، به سادگی در برگرفته انطباق رفتار در جهت حصول اهداف موجود می‌باشد. آنها به دنبال استفاده از واژه‌ها و اصطلاحات آرجریس و شون، می‌گویند که این فرآیند یادگیری، واکنش سازمان به محیطهای داخلی و خارجی اش است. سازمان با اصلاح خطاها در نظریات رایج، واکنش نشان می‌دهد تا آنها را با قواعد موجود به خط اصلی برگرداند. آرجریس و شون، این فرآیند را به عنوان «یادگیری تک‌حلقه‌ای» توصیف می‌کنند، زیرا سیستم بر طبق یک قاعده موجود، تنظیم می‌شود.



شکل ۱-۲: یادگیری تطبیقی یا تک‌حلقه‌ای

(منبع: آرجریس و شون، ۱۹۷۸)

۱۳. Hed berg

۱۴. Cyert & March

محرک‌ها برای این نوع یادگیری، شکاف بین اهداف و پیامدها می‌باشد. انحراف از قواعد معین با یک فرایند تطبیقی اصلاح می‌شود، به طوری که رفتار را به سمت اهداف موجود تغییر جهت می‌دهد. نظریات پیشین عملیاتی تغییر داده می‌شود (آرجریس و شون، ۱۹۷۸). همچنین می‌توان تأکید کرد که سازمان با اشکالات اعمال شده از سوی محیط، سازگاری یافته است و این فرایند در میان چهارچوب ارزش‌ها، علائق و خرده‌فرهنگ‌های اعضای فردی گروه، روی داده است. فرایند یادگیری توسط قواعد و ارزش‌هایی تعیین می‌شود که بخشی از مبنای منطقی خود سازمان را تشکیل می‌دهند. یعنی سازمان با عوامل محیطی تطبیق می‌یابد، اما قواعد و ارزش‌های موجود را زیر سؤال نمی‌برد، به عبارت دیگر، در راستای اهداف موجود، سازمان به حرکت خود ادامه می‌دهند (جاویدیار به نقل از پروبست و بتینا، ۱۹۹۷، ص ۳۳).

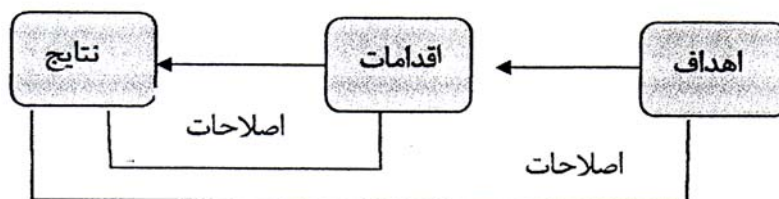
## ۲-۴-۲: یادگیری بازسازنده

نوع بعدی یادگیری نه تنها شامل انطباق رفتاری است بلکه شامل تغییراتی در ساختارهای عمیق‌تر شناختی است. تغییرات چشمگیر، در روابط بین سازمان و محیطش روی می‌دهد، که ضرورتاً مستلزم چیزی بیش از یک فرآیند ساده انطباق‌پذیری است. یادگیری بازسازنده شامل تغییر هنجارها و ارزش‌های سازمانی است که به نظر ثابت و تغییر ناپذیر می‌رسند، با این وجود باید زیر سؤال برده شوند؛ یعنی باید اولویت‌های جدید شکل گیرد و ارزیابی‌های تازه انجام پذیرد. ممکن است نیاز باشد که سیستم‌های ارزشی بازسازی شوند. اگر ساختارهای موجود، تغییر یابد و منبع رفتاری اصلاح شود، چهارچوب ارزیابی سازمانی برای گسترش و پیشرفت ادامه می‌یابد. نظریات جدید عملیاتی پدید می‌آید که آزمایش ویژه ارزش‌ها و هنجارها را به دنبال دارد و به نوبه خود تصور ذهنی و ساختار زیربنایی سازمان را تغییر می‌دهد.

ماهیت فرآیند یادگیری سازمانی (هر چه که باشد) نتایجش در صورتی که شناسایی شوند و به عنوان نتایج مفید از سوی اعضای سیستم مورد قبول قرار گیرند، می‌توان تنها به عنوان پیامدهای یادگیری

توصیف کرد. مفهوم یادگیری سازمانی بر نیازها، انگیزه‌ها، علایق و ارزش‌های موجود در ساختار سازمان، تمرکز دارد. یعنی اگر فرآیندهای شناختی منجر به فرآیندهای یادگیری شوند که نیازها، انگیزه‌ها، علایق و ارزش‌های جامعه را (چه در گذشته، چه حال و چه آینده) شامل می‌شود؛ ممکن است به عنوان معانی کاربردی تلقی گردند. چنین حالتی ناشی از این مطلب است که یادگیری بازسازنده به سادگی به معنی سازگاری با مشکلات محیطی یا افزایش مهارت در حل و فصل آن مشکلات نیست، بلکه حاکی از تغییراتی در علایق و ارزش‌های فردی اعضای گروه یا گروه‌های فرعی است که رفتارشان در دستیابی به یک هدف یا انجام یک وظیفه، براساس روال گذشته بوده است.

زیر سؤال بردن چهارچوب‌هایی که سازمان به آنها رجوع می‌کند، یعنی مواجه شدن با فرضیه‌هایش که این امر ممکن است به تغییر یا اصلاح اهداف منجر شود. آرجریس و شون این فرآیند را به عنوان «یادگیری دو حلقه‌ای» توصیف می‌کنند، چرا که شامل بررسی حساس نظریات عملیاتی می‌باشد؛ این نوع یادگیری سبب زیر سؤال بردن اهداف اولیه می‌شود و در نهایت این اهداف تغییر می‌یابند.



شکل ۲-۲: یادگیری بازسازنده، یا دو حلقه‌ای

(منبع: آرجریس و شون، ۱۹۷۸)

آرجریس و شون تهیه اطلاعات نامحدود را به عنوان مهمترین شرایط برای یادگیری بازسازنده تلقی می‌کنند. هدبرگ (۱۹۷۷) نیز یادگیری‌زدایی چرخه‌های یادگیری را مورد توجه قرار می‌دهد. بروپست وبتینا می‌گویند دستیابی به هر یک از این نظرات آسان نیست. کلی<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۱) بیان می‌کند؛ تصاویر یا «نقشه‌های شناختی» که اعضاء از یک سازمان ترسیم می‌کنند، منجر به انعطاف ناپذیری و عدم تغییر



می‌شود، زیرا دیدگاه‌های محدود اجتماعی مردم از واقعیت‌ها شکل گرفته، و پیوستگی منطقی بین آنها، درکها و هنجارهای موجود را تأیید می‌کند. اختراها تا حد امکان نادیده گرفته می‌شوند، تا اینکه مدارک کافی برای موجه ساختن تغییر ریشه‌ای سازمانی وجود داشته باشد (جاوید یار به نقل از پروبست و بتینا، ۱۹۹۷، ص ۳۴-۳۵).

یادگیری بازسازنده، فرآیند زیر سؤال بردن هنجارها و ارزش‌های سازمانی است، و چهارچوب ارزیابی جدیدی می‌سازد. مارکوات در واقع یادگیری تک‌حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای را نوعی یادگیری انطباقی می‌داند. وی می‌گوید یادگیری انطباقی زمانی روی می‌دهد که یک فرد، تیم، یا سازمان از تجربه و بازاندیشی، درس می‌گیرد. یادگیری انطباقی از لحاظ سازمانی اینگونه آغاز می‌شود و ادامه می‌یابد: سازمان اقدامی را به منظور هدف معین نهایی انجام می‌دهد، این اقدام منجر به پیامدهای داخلی و خارجی می‌شود، تغییر حاصله برای همخوانی با هدف، مورد تحلیل قرار می‌گیرد، و سازمان یک عملیات جدید را آغاز می‌کند یا عملکرد قبلی را براساس پیامد، بهبود می‌بخشد. یادگیری انطباقی از عمل، به سمت پیامد، به ارزیابی نتایج، و سپس به بازاندیشی حرکت می‌کند. به زعم مارکوات، ممکن است یادگیری انطباقی، تک‌حلقه‌ای، یا دو حلقه‌ای باشد. یادگیری تک‌حلقه‌ای به منظور تثبیت و حفظ سیستم‌های موجود، بر دستیابی به اطلاعات متمرکز می‌شود و بر آشکارسازی و تصحیح خطا تأکید دارد. یادگیری تک‌حلقه‌ای، با دستیابی به راه حل‌های، مستقیم با تعارضات یا موانع فوری، در ارتباط است که اغلب علائم مشکلات زیرساختی هستند. این نوع یادگیری، به مراتب تنها نوع یادگیری حلقه‌ای است که امروزه در بیشتر سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. یادگیری دو حلقه‌ای در برگیرنده پرسشگری عمیق خود سیستم به منظور دریافتن این مطلب است که چرا خطاها یا موفقیت‌ها در مرحله اول روی می‌دهد. این نوع یادگیری بر هنجارها و ساختارهای سازمانی توجه می‌کند و درباره اعتبارشان در چهارچوب سازمان، عملکرد، و نتایج سؤالاتی مطرح می‌کند (آرجریس، ۱۹۸۷، ص ۴۴).

## ۲-۳-۳: یادگیری فرآیندی

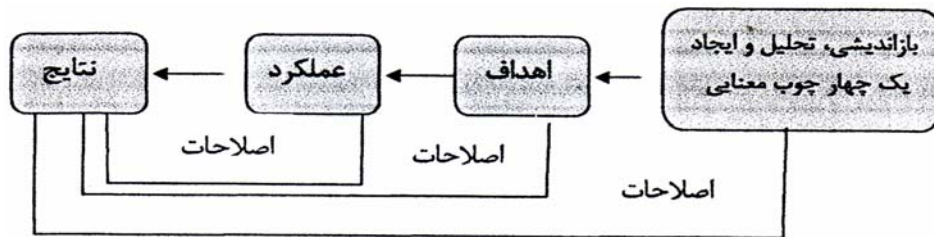
در سطح بالای یادگیری، تغییرات در چهارچوب ارزیابی، اهمیت زیادی دارند. ممکن است موفقیت فرآیند یادگیری و بازسازی ارزش‌ها و هنجارها، بر طبق سودمندی و میزان پذیرش تغییر، در درون سازمان، ارزیابی شود. اگر چند تن از اعضای سازمان بر سر ارزش‌های جدید توافق داشته باشند، یا اگر کل گروه به چنین توافقی برسند، فرآیندهای یادگیری در سطح بالا روی داده است.

همانطور که توضیح داده شد، اغلب، کل سازمان و اعضایش، اهمیت و ضرورت یادگیری را درک می‌کنند، اما کارهای عادی دفاعی، مانع از بروز یادگیری می‌شود. به دلایلی که در بالا ارائه شد، در این نوع یادگیری، مداخله بی‌نتیجه است. بنابراین، اولین گام، توضیح ماهیت فرآیندهای یادگیری است. اگر یادگیری فرآیندی موفقیت آمیز روی دهد، فرآیندهای یادگیری تطبیقی و یادگیری بازسازنده، و مشکلاتی که در پی دارند، باید برای اعضای سازمان، شرح داده شود. این فرآیند یادگیری، بالاترین نوع یادگیری، برای آموختن است. هدف، یادگیری، موارد ویژه‌ای از اطلاعات نیست، بلکه هدف اصلی مطالعه و بررسی خود فرآیند یادگیری است.

یادگیری در بالاترین سطح (یادگیری فرآیندی که می‌توان آن را یادگیری سه حلقه‌ای نیز نامید) تمامی پدیده‌هایی را در برمی‌گیرد که در سطح عملکرد و تجربه هر دو با تغییراتی مواجه هستند. به عبارت دیگر، یادگیری فرآیندی عبارت است از نوعی یادگیری برای درک یادگیری تطبیقی و بازسازنده، عامل اصلی در فرآیند یادگیری و بهبود توانایی آموختن است. موضوع یادگیری، خود یادگیری است. شناخت اولویتهایی که سبب شده‌اند تا یادگیری بتواند در شرایط مشابه روی دهد، این نوع یادگیری می‌تواند منجر به یک نوسازی فراگیر قوانین و هنجارهای رفتاری شود.

همانطور که در شکل شماره (۲-۳) ملاحظه می‌شود، یادگیری فرآیندی شامل بازاندیشی، تحلیل و ایجاد یک چهارچوب معنایی است. این امر بر دستیابی به بینشی در خود فرآیند یادگیری، در حل مشکلات موجود در این زمینه و در آشکار کردن فرآیندهای یادگیری، دلالت دارد. این یادگیری تنها در دستیابی به سطحی روی می‌دهد که در آن افراد می‌توانند نقش خودشان را بررسی کنند و خودشان

را به عنوان محیط سیستم‌های اجتماعی دیگر، تلقی نمایند (ویلک، ۱۹۹۱).  
 بازانديشی نوعی مشارکت است، چرا که شرایط لازم برای مصون ماندن و پیشرفت دیگران را در محیط مورد توجه قرار می‌دهد. اگر اعضای سازمان قادر باشند بازانديشی کنند و یاد بگیرند که چطور بیاموزند، آنگاه تضادهای اجتماعی، قابل پیش‌بینی، نتایجشان قابل ارزیابی، و فرصت‌های ایجاد اصلاحات داخلی قابل بررسی خواهد بود. افراد می‌توانند محیط خودشان را بهینه سازند، و همزمان حداکثر منفعت را از ساختار روابطی کسب کنند که شامل چندین عضو مشارکتی است.  
 یادگیری فرآیندی شامل دستیابی به بینشی در فرآیند یادگیری است. یعنی یاد بگیریم چگونه یاد بگیریم.



شکل ۲-۳: یادگیری فرآیندی

(منبع: آرجریس و شون، ۱۹۷۸)

هنگامی که یک سیستم، یادگیری را می‌آموزد، روابط درونی‌اش، روش‌تر به نظر می‌رسد، و منجر به تغییر سازمان می‌شود. الگوی روابط متقابل در سیستم، و بین سیستم و محیطش، قابل تشخیص می‌شود. این بینش‌ها در الگوهای روابط و احتمالاً در پیامدهای عملی، میتواند منجر به تغییراتی در ساختار زیربنایی سازمان شود. تأکید اصلی، بر دستیابی به آگاهی، بازانديشی و تشخیص الگوها می‌باشد (پروست و بتینا، ۱۹۹۷، ص ۳۵-۳۷).

یادگیری انتظاری پیشنهادی مارکوات که با یادگیری فرآیندی همخوانی دارد زمانی محقق می‌شود که یک سازمان از پیش‌بینی اوضاع مختلف در آینده، درس می‌آموزد. این راهکار، با شناسایی فرصت‌های آتی، در حالی که راه‌های دستیابی به آن فرصت‌ها را کشف می‌کند، در جستجوی اجتناب از نتایج و تجارب منفی است.

با مقایسه یادگیری انطباقی و پیش‌گیرانه، می‌توانیم بگوییم که یادگیری انطباقی، شکل سازش‌جویانه‌تر یادگیری است. یادگیری انتظاری، نوع مولد یا خلاقانه‌تر یادگیری سازمانی است. یادگیری انتظاری، سازمان را بسیار توانا می‌سازد، چرا که اعضای کارکنان در یادگیری‌شان، اثر گذارتر، متعامل‌تر و خلاقتر هستند. ممکن است یادگیری سازمانی به عنوان واکنش‌هایی به وقایع آغاز شود، اما سازمان اثر گذار به زودی مسئولیت یادگیری‌اش را با ایجاد وقایع به عهده می‌گیرد (مارکوات، ۲۰۰۲ ص ۴۴-۴۵).

## ۲-۴-۴: یادگیری عملی

یادگیری عملی شامل کار کردن بر روی مشکلات واقعی، تمرکز بر دانش کسب شده، و درواقع به کارگیری راه‌حل‌ها است. و یک شیوه خوب آزمایش شده یادگیری شتابنده را فراهم می‌کند که افراد را قادر می‌سازد تا بهتر بیاموزند و اوضاع دشوار را کارآمدتر اداره کنند. با استفاده از یادگیری عملی به عنوان فرآیندی سیستماتیک، یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد، به طوری که یک سازمان می‌تواند به تغییر، مؤثرتر پاسخ دهد.

یادگیری عملی، هم یک فرآیند پویا و هم برنامه‌ای قوی است. همچون یک فرآیند، شامل گروهی کوچک از افراد است که بر چستی یادگیری خود متمرکز می‌شوند و نیز بررسی می‌کنند که چگونه دانش جدیدشان می‌تواند به هر فرد و در کل، به سازمان منفعت رساند. یادگیری عملی براساس چهارچوب آزمایش شده‌ای بنا می‌شود که افراد را قادر می‌سازد تا هنگام ارزیابی و حل مشکلات سخت و واقعی، به طور کارآمد و نتیجه‌بخشی فراگیرند. این نوع یادگیری تولید و پاسخ به سؤالات