



ارتقای یادگیری سازمانی لازمهٔ ایجاد هنرستان‌های یادگیرنده

اشاره

امروزه به منظور انطباق با تغییر و تحولات محیطی، حفظ و بقای سازمان و نیل به تعالی سازمانی، روش‌های سنتی دیگر قادر نیستند سازمان‌ها را اداره کنند و پاسخگوی آن‌ها باشند؛ از این رو مدیران، از جمله مدیران هنرستان‌ها، باید به دنبال راهکارهای اساسی و جدید برای حصول موفقیت، ارتقای کیفیت و رقابت‌پذیری با هم‌تایان خود باشند. در این گذار «یادگیری سازمانی»، به عنوان زمینه‌ساز ایجاد «سازمان یادگیرنده»، می‌تواند ابزاری برای کشف تغییرات مناسب، طراحی سازوکارهای اجرایی لازم و ایجاد تغییرات در هنرستان‌ها باشد.

در این نوشتار سعی بر آن است ضمن بیان اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی و ارائهٔ تعریف آن، فرایند یادگیری سازمانی و چگونگی ارتقای آن را به اجمال بررسی کنیم، به این امید که در آینده هنرستان‌هایی یادگیرنده داشته باشیم.

کلیدواژه‌ها:

یادگیری سازمانی،
سازمان یادگیرنده،
هنرستان یادگیرنده.

مقدمه

رقابت موفق در قرن بیست و یکم از آن سازمان‌هایی است که به ریسک‌پذیری کارآفرینانه بها می‌دهند و برای گسترش سرمایه‌های فکری خود در حد کلان سرمایه‌گذاری و برای بالندگی فردی شدیداً تلاش می‌کنند.

در عصر حاضر، «یادگیری» نرم‌افزار پیشرفت و وسیله راهبردی واقعی برای نیل به اهداف سازمانی، عامل ایجاد و تقویت قابلیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی و تأمین‌کننده نیازهای آتی سازمانی محسوب می‌شود. به چالش کشیدن وضع موجود و ایجاد تغییر، به‌منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود، برای نیل سازمان به تعالی تنها با استفاده از ابزار «یادگیری» میسر خواهد بود.

گری هامل^۱ شیوه‌های سنتی را در اداره سازمان‌ها کارا نمی‌داند. وی معتقد است: «سازمان‌ها باید بیاموزند که چگونه یاد بگیرند، زیرا برای سازمان‌های امروزی حجم اطلاعات مزیت رقابتی شمرده نمی‌شود، بلکه قدرت یادگیری و انعطاف‌پذیری سازمان ضامن بقای آن است». لذا مدیران باید بدانند که دیگر با روش‌های سنتی در اداره هنرستان‌ها پاسخگوی تغییر و تحولات سریع محیط پیرامونی خود نیستند. آن‌ها باید، با تکیه بر آرمان‌های ملی-مذهبی، خود را با تحولات روز جهانی و خویش را به دانش نوین مجهز سازند.

اگر هنرستان‌ها به‌عنوان سازمان‌های آموزشی به سازمان‌های یادگیرنده مداوم مبدل نشوند، از ادامه بقا باز خواهند ماند. مدیران، باید بهینه‌کاو داخلی و خارجی را جدی بگیرند و دانش کارکنان را جهت یادگیری حداکثری در سراسر سازمان به‌کار گیرند تا فعالیت‌های محوله با دقت و سرعت بیشتر و کیفیت برتر انجام شود.

ضرورت و اهمیت

جهان با سرعتی پرشتاب در حال تغییر و تحول است و به تبع آن، سازمان‌ها و جوامع نه‌تنها برای کسب سرآمدی، بلکه برای بقا نیز باید متناسب با تغییرات آن تغییر کنند. در این راستا توانایی یادگیری، کشف تغییرات مناسب و به اجرا درآوردن آن‌ها بسیار مهم است و شاه‌کلید موفقیت در دنیای رقابتی امروز محسوب می‌شود. لذا ضروری است ساختار و نحوه اداره هنرستان‌ها از شکل سنتی خارج شود تا برای حیات جدید، خود را با تحولات و

پیچیدگی‌های عصر دانش و ارتباطات منطبق سازد و با بهبود و رشد مداوم به تعالی سازمانی دست یابد. مطالعات متعدد حاکی از آن است که کشورهای پیشرفته، پیشرفت و توسعه خود را مرهون سهم برتر نیروی انسانی می‌دانند؛ از این رو ارتقای یادگیری نیروی انسانی، به عنوان «سرمایه‌های سازمان» و مهندسی مجدد اداره سازمان‌ها که بتواند پاسخگوی نیازها و تغییرات محیطی باشد، مورد بحث کارشناسان و متخصصان امر توسعه قرار گرفته است. در تعریف گفته‌اند: «سازمانی را یادگیرنده می‌دانند که افراد در آن به‌طور مستمر توانایی‌های خود را برای خلق نتایجی که خواسته حقیقی آن‌هاست توسعه می‌دهند. یعنی جایی که الگوهای جدید و جامع تفکر پرورش می‌یابند، آرمان‌های مشترک و گروهی آزادانه شکل می‌گیرند و افراد به‌صورت پیوسته یاد می‌گیرند که چگونه به یکدیگر یاد دهند» (پیتر سنگه)^۲. لذا به نظر می‌رسد طراحی مجدد نظام آموزش‌های هنرستانی و تغییر ساختاری آن به‌منظور حرکت به‌سوی یادگیری سازمانی برای ایجاد خلاقیت و نوآوری می‌تواند یکی از سازوکارهای پاسخگویی به‌هنگام و مناسب به نیازها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان و متولیان باشد.

از این رو بخش فنی و حرفه‌ای وزارت آموزش و پرورش، که متولی هنرستان‌های کشورند، لازم است برای حرکت به سوی یادگیری سازمانی، یعنی یادگیری مداوم و توسعه توانمندی‌هایشان به منظور مواجهه با تغییر و تحولات پیش‌رو در قرن بیست و یکم و کسب سرآمدی، تلاش نمایند. اولین گام در این راه، آشنایی با یادگیری سازمانی، شاخص‌ها و عوامل مؤثر و بازدارنده آن است تا بتوان، با توجه به محیط اجتماعی یادگیری این هنرستان‌ها، راهکارها و اقداماتی به‌منظور ارتقای سطح یادگیری سازمانی و تبدیل آن‌ها به هنرستان‌ها (سازمان‌ها) یادگیرنده برای دستیابی به نتایجی مطلوب‌تر ارائه داد.

تعریف یادگیری سازمانی

به‌نظر داجسون^۳ یادگیری سازمانی «روشی است که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار مرتبط با فعالیت‌ها و فرهنگ‌هایشان و همچنین کارایی سازمانی را از طریق بهبود به‌کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، را انطباق دهند و توسعه بخشند». نیز گفته‌اند: «یادگیری سازمانی ابزاری برای رسیدن به



- ✓ حفظ بقا در محیط‌های متغیر و نامعلوم؛
- ✓ ارتقای توان رقابت سازمان؛
- ✓ ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛
- ✓ ارتقای کارایی؛
- ✓ ابداع و خلاقیت.

ویژگی‌های یادگیری سازمانی

✓ **دارای فرایند پیچیده:** متأثر از ارتباط متقابل عوامل متعدد و متنوع درون فردی - برون فردی و درون سازمانی - برون سازمانی است.

✓ **برنامه‌ریزی نشده:** مانند متون آموزشی دوره‌های رسمی از پیش تدوین نشده.

✓ **هوشیارانه و هدفمند:** فضای پرجاذبه‌ای از یادگیری و بهبود بر تک‌تک افراد و گروه‌های سازمان حاکم می‌شود و افراد و گروه‌ها با دقت و کنجکاوی و همسو با استراتژی سازمان، مترصد یادگیری‌اند.

✓ **متعامل و پویا:** هیچ‌گاه یک نفر، به‌عنوان استاد یا مهارت‌آموز، در جایگاه انتقال اطلاعات و آموخته‌ها قرار نمی‌گیرد؛ بلکه افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، هم‌زمان نقش دریافت اطلاعات، تجارب و آموخته‌های دیگران، پردازش و ترکیب آن‌ها با اطلاعات، تجارب و آموخته‌های خود و انتقال آن به دیگران را ایفا می‌کنند.

✓ **مستمر و مداوم:** مانند دوره‌های آموزشی رسمی به ساعات و مکان مشخص محدود نمی‌شود.

✓ **متحول و رشدیابنده:** ایجاد تعامل، پویایی و تداوم یادشده و نیز بازخورد حاصل از این فرایند، ویژگی‌زاینده‌گی به آن می‌بخشد و تحول، رشد و بهبود مستمر یادگیری سازمانی را به دنبال دارد.

✓ **متأثر از شالوده دانستن و از منابع فرهنگی مورد استفاده افراد:** این شالوده می‌تواند مفاهیم، ساختار و قوانین اجتماعی و نیز نوع تقسیم کار، ابزارها و فناوری‌های رایج در میان اعضای یک سازمان در جامعه زنده باشد.

متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی

✓ **ساختار:** سازمان‌ها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای مکانیستی و ایستا دور شوند و ساختار زنده و منعطف را برگزینند؛ زیرا ساختار سازمانی بر اشتیاق افراد جهت یادگیری تأثیر می‌گذارد.

✓ **محیط:** بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که برای تحقق یادگیری، سازمان‌ها باید خود را با محیط‌هایی ارتباط دهند که بتوانند رقابت‌جو و

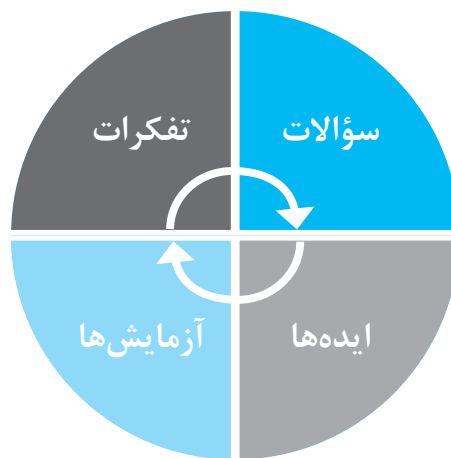
سازمان یادگیرنده است» (فینگر^۴، ۱۹۹۹). همچنین «یادگیری سازمانی کوششی آگاهانه از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. همچنین یادگیری می‌تواند کیفیت تصمیم‌های سازمان‌ها را بهبود بخشد» (رهنورد، ۱۳۷۸).

با بررسی تعاریف صاحب‌نظران از جنبه‌های مختلف می‌توان گفت: «یادگیری سازمانی جذب اطلاعات، تجربیات و آموخته‌ها، پردازش آن‌ها و تولید مستمر دانش افراد به‌منظور پاسخگویی به تغییر و تحولات محیطی برای حفظ پویایی و ادامه بقای سازمان است».

چرخه یادگیری سازمانی

چرخه یادگیری سازمانی با چهار مفهوم «سؤالات، ایده‌ها، آزمایش‌ها و تفکرات» شروع می‌شود. همچنان‌که چرخه به‌طور آرمانی حرکت می‌کند، این چهار مفهوم به ترتیب توالی می‌چرخند. سؤالات اولین ربع چرخه این یادگیری است که ممکن است با رخ دادن مشکلات یا نیازهایی که مستلزم پاسخ است، به حرکت درآیند. سؤالات، بررسی‌هایی را برای جواب‌ها و نظراتی که باید آزمایش‌های دشوار را به‌منظور اطمینان از کاربردشان بگذرانند، می‌طلبد. سپس نتایج مورد تفکر قرار می‌گیرند تا محقق شود که به بهترین راه حل دست یافته‌ایم. فقط وقتی کل فرایند کامل می‌شود، می‌توانیم بگوییم که چیزی آموخته‌ایم. هیچ راه کوتاه و میان‌بری وجود ندارد. این فرایند، جوهره رشد فردی و موفقیت سازمانی است.

اهداف یادگیری سازمانی



چرخه یادگیری سازمانی

موانع یادگیری فردی و سازمانی

موانع یادگیری سازمانی	دلایل
کم ظرفیتی در نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تشویق نکردن به خطرپذیری؛ ✓ فرصت ندادن برای آزمایش ایده‌های جدید؛ ✓ گرایش به اینکه «در گذشته کارها همیشه این‌طور انجام شده است و ما می‌دانیم که بهترین کار چیست».
کم ظرفیتی در عمل	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود تنش و احساس بی‌قدرتی در کارکنان؛ ✓ وجود هدف‌های نامشخص و کنترل شدید کارکنان؛ ✓ کافی نبودن تنخواه‌گردان.
کم ظرفیتی در انعکاس بصیرت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نبودن حسن همکاری و مشارکت؛ ✓ داشتن تحلیل‌های غلط و ناقص از مسائل، ✓ فشار و تأکید بر سرعت عمل (که سدی در برابر انعکاس دقیق یافته‌هاست).
کم ظرفیتی در ثبت بصیرت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> ✓ فقدان بودجه برای ثبت بصیرت‌ها؛ ✓ نظارت نداشتن و بی‌توجهی مدیریت به این امور؛ ✓ بی‌کفایتی و بی‌دانشی نسبت به ثبت بصیرت‌ها.
کم ظرفیتی در انتشار بصیرت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> ✓ برخورد رقابتی و غالب بودن افسانه‌بی‌همتا بودن و رواج سیاست چشم و هم‌چشمی‌ها؛ ✓ فقدان بودجه و بی‌توجهی مدیر نسبت به این امور؛ ✓ تمایل نداشتن کارکنان به بحث درباره‌اشتباهات.

یادگیری با نحوه اجرا و بهبود عملکرد وظایف خاص سروکار دارد.

۲. **یادگیری منظم:** این نوع یادگیری با درک سیستم‌ها و فرایندهای اساسی سازمان، نحوه شکل‌گیری و اجرای آن‌ها و اینکه چگونه می‌توانند بهبود یابند، سروکار دارد.

۳. **یادگیری فرهنگی:** تمرکز این نوع یادگیری بر ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌هایی است که بهره‌وری کار را تشکیل می‌دهند.

۴. **یادگیری رهبری:** تأکید این نوع یادگیری بر شیوه رهبری و هدایت افراد، گروه‌ها و واحدهای بزرگ‌تر سازمان است.

۵. **یادگیری گروهی:** این نوع یادگیری با چگونگی فعالیت مؤثر در یک گروه، به نحوی که سرعت در یادگیری موجب رشد و بلوغ گروه شود، سروکار دارد.

۶. **یادگیری راهبردی:** این نوع یادگیری بر راهبرد اساسی کسب‌وکار سازمان، نحوه ایجاد و اجرای این راهبرد و چگونگی بهبود آن تمرکز دارد.

۷. **یادگیری کارآفرینی:** این نوع یادگیری به نکات اساسی کارآفرینی و نحوه اداره گروه‌ها در قالب فعالیت‌های کوچک می‌پردازد.

۸. **یادگیری تعاملی:** این نوع یادگیری با پرسش و

خلاق باقی بمانند.

✓ **تکنولوژی:** سیستم‌های اطلاعاتی با به کارگیری فناوری اطلاعات می‌توانند به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم در یادگیری سازمانی تأثیر بگذارند و به‌طور مستقیم فرایندهای یادگیری سازمانی را متأثر سازند.

✓ **فرهنگ سازمانی:** فرهنگ‌ها، ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می‌کنند. از این رو، یادگیری سازمانی ممکن است به واسطه فرهنگ دفاعی و رویه‌های غیرمولد محدود شود.

✓ **رهبری:** وظیفه اساسی رهبر ایجاد فرهنگ سازمانی و شکل‌دهی به تحول آن است.

✓ **نیایش:** در صورت خلأ معنوی، فراگیری نمی‌تواند به‌گونه‌ای مؤثر صورت پذیرد.

فرایند یادگیری سازمانی

این فرایند، از چهار فعالیت مرتبط به هم تشکیل شده است: «کشف، ابداع، تولید و تعمیم». یادگیری با فرایند کشف اشتباهات و کشف فاصله بین شرایط مطلوب و شرایط واقعی آغاز می‌شود. فرایند ابداع شامل تشخیص علل شکاف و وقفه و ارائه راه‌حلی برای پایان دادن به آن‌ها یا کاستن آن‌هاست. فرایند تولید شامل اجرای راه‌حل‌هاست و فرایند تعمیم شامل نتیجه‌گیری، استنباط از تأثیرات راه‌حل‌ها و گسترش آن دانش به موقعیت‌های مربوطه است.

چهار اصل کلیدی درک چارچوب یادگیری سازمان

اصل یک: یادگیری سازمانی شامل یک کشش (تنش) بین جذب یادگیری (اکتشافی) و کاربرد آنچه یاد گرفته شده است.

اصل دوم: یادگیری سازمانی چند سطح دارد: فردی، گروهی و سازمانی.

اصل سوم: سه سطح یادگیری سازمانی با فرایندهای روان‌شناسی - اجتماعی (درک مستقیم، تفسیر، تعامل و نهادینه کردن) ارتباط دارد.

اصل چهارم: شناخت روی عمل اثر می‌گذارد و برعکس.

انواع یادگیری سازمانی

گانز^۵ یادگیری سازمانی را به سه قسمت طبقه‌بندی کرده است که عبارت‌اند از:

۱. **یادگیری وظیفه (وظیفه‌آموزی):** این نوع

تحلیل فرضیات، مدل‌ها و الگوهای سازمانی سروکار دارد.
۹. یادگیری تحول: در یادگیری تحول بر نحوه ایجاد تحول و تغییر عمده سازمانی سرمایه‌گذاری می‌شود.

شاخص‌های یادگیری سازمانی

با مذاقه و عمق‌نگری به دیدگاه‌های صاحب‌نظران در زمینه مباحثی نظیر یادگیری فردی، سازمانی و سازمان یادگیرنده درمی‌یابیم در عین حال که این سه موضوع با یکدیگر مرتبط‌اند، هر کدام تعاریف خاص خود را دارند. ذیلاً به چهارده شاخص مربوط به یادگیری سازمانی اشاره می‌شود:

۱. رهبری تحول‌آفرین، ۲. خلاقیت، ۳. یادگیری جمعی، ۴. آرمان مشترک، ۵. پاداش انگیزشی، ۶. فرهنگ سازمانی، ۷. کاربرد علم و تجربه، ۸. پذیرش پیشنهادها، ۹. اطلاع‌رسانی، ۱۰. اغتنام فرصت‌های محیطی، ۱۱. مشتری‌محوری، ۱۲. هم‌گامی با تحولات زمان، ۱۳. ارزیابی عملکرد، ۱۴. تفکر سیستمی (رئیس‌زاده، ۱۳۸۷).

راهکارهای پیشنهادی

از آنجا که سازمان یادگیرنده براساس دو متغیر کلیدی «کمیت و کیفیت یادگیری سازمانی و میزان کاربرد آموخته‌ها در عمل»، قابل تحلیل است و پیش‌شرط ایجاد یک سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی است، لذا، با توجه به ماهیت واقعی هنرستان‌ها، به‌منظور ایجاد و ارتقای یادگیری سازمانی در راستای نیل آن‌ها به هنرستان‌های یادگیرنده، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد.

✓ برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی در هنرستان‌ها از شاخص‌های چهارده‌گانه نام‌برده استفاده شود.

✓ برای توسعه یادگیری سازمانی نیز این شاخص‌ها در هنرستان‌ها مورد اهتمام جدی قرار گیرند.

✓ مدیریت هنرستان باید به ایجاد تغییرات، نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی در هنرستان‌ها اعتقاد راسخ داشته باشد تا رهبری تحول در هنرستان را بر عهده گیرد.

✓ از آنجایی که افراد خلاق دارای روحیه مسئولیت‌پذیری بالا هستند و از نوآوری، ابداع، بروز افکار نو و ارائه پیشنهادها جدید برخوردارند، باید در هنرستان‌ها مورد حمایت و پشتیبانی قرار گیرند.

✓ به‌منظور بسط و توسعه ظرفیت‌های یادگیری تمام کارکنان آموزشی و اداری هنرستان و ایجاد وفاق جمعی، قبل از هر اقدام و کسب نتیجه، جلسات هم‌اندیشی و بحث و تبادل نظر تشکیل گردد.

✓ چشم‌اندازی مشترک برای هنرستان ترسیم گردد تا باعث ایجاد و تقویت دل‌گرمی کارکنان شود و آن‌ها را وادار به عمل نماید.

✓ مدیران بر مبنای عملکرد افراد و اجرای امور محوله به نحو احسن، آن‌ها را تشویق کنند و متناسب با عملکردشان به آن‌ها پاداش دهند.

✓ فرهنگ یادگیری باید در هنرستان‌ها تقویت شود و در خصوص ارزش‌ها و هنجارهای هنرستان بر یادگیری فردی و گروهی تأکید لازم مبذول گردد.

✓ مدیران باید اجازه دهند تا طرح‌های آزمایشی مبتنی بر تفکر طرح‌ریزی شده (نه به منظور آزمون و خطا) در هنرستان به اجرا درآیند.

✓ مدیران هنرستان‌ها با ایجاد فضایی مشارکت‌جویانه، به پیشنهادها توجه نمایند و حتی بر حسب ضرورت در اداره امور هنرستان‌ها از همکاری کارکنان و هنرجویان بهره‌گیرند و در تجزیه و تحلیل مشکلات و دستیابی به راه‌حل‌های کارساز از هم‌فکری آنان استفاده کنند.

✓ تبادل اطلاعات در درون هنرستان، بین کارکنان و با محیط بیرون آن به راحتی در جریان باشد و مدیران باور داشته باشند اطلاعاتی که برای مدیریت مشارکتی لازم است، برای کارکنان نیز، جهت تصمیم‌گیری، لازم است.

✓ مدیران هنرستان‌ها برای افزایش رضایتمندی هنرجویان، اولیا، بازار کار محلی و جامعه محلی به بهبود مستمر کیفیت و کارایی آموزش‌ها و خدمات ارائه‌شده توجه جدی داشته باشند.

✓ ساختار هنرستان از ساختار مکانیکی و ایستا، به ساختاری پویا و انعطاف‌پذیر تبدیل گردد تا با مشارکت در امر تصمیم‌گیری و حتی با ابتکار عمل مستقل توسط کارکنان و با ایده‌های جدید آنان روند تغییر، تحول و همگامی با تحولات در هنرستان ترغیب و تسهیل گردد.

✓ مدیران با ایجاد مبنایی برای ترفیع، افزایش پاداش، بهره‌مندی از تسهیلات و ... به سنجش میزان تلاش کارکنان و موفقیت آن‌ها در اجرای وظایف شغلی محوله در راستای تحقق اهداف آموزشی هنرستان بپردازند و با ارائه بازخورد به‌هنگام، موجبات بهبود مستمر عملکرد کارکنان را فراهم سازند.

✓ از طریق به‌کارگیری سازوکارهای تشویقی مناسب، احساس نیاز و انگیزه قوی برای یادگیری مداوم در کارکنان ایجاد شود

* پی‌نوشت‌ها

1. Gary Hamel
2. Pater Senge
3. Dadsjon
4. Finger
5. Ganz

* منابع

۱. الوانی، سیدمهدی، مثنی دانش‌آفرین، ضرورت بقا در سازمان‌های امروزی، تهران: مجلس و پژوهش، ۱۳۸۴، ۴۱.
۲. دراکر، پیترو، چالش‌های مدیریت در سده بیستویک، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: نشر فرا، ۱۳۸۰.
۳. رئیس‌زاده، سیده مینا، بررسی ارتباط میزان یادگیری سازمانی با پیشرفت تحصیلی هنرجویان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۶.
4. Argyris, Chris & Schon, Donald. A, Organizational Learning: Theory, Method and Practice, USA: Paper back Edition, 1995.
5. Senge, Peter, Cambbron, Nelda, etal, School that Learn, USA: Paper back Edition, 2002.
6. Wiseman, Charles, Organizational Learning and Change, <http://group.aomonline.org/html,2012>.