فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره سوم. بهار ۱۳۹۷، صص۵۹-۴۷ Vol 1. No 3. 2018, p 47-59
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

نقش سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در آموزش عالی

احمدرضا اسکندری[۱]. اکبر بورغانی فراهانی[۲]. محمدرضا حسنی خاله جیر[۳]
۱. دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج. ایران
skandari_sanjesh@yahoo.com
۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی
۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

چکیده
در جهان متغیر و متحول امروزی اگر سازمانها بخواهند به اطلاعاتی که از قبل داشته اند بسنده کنند پایدار نخواهند ماند. کلید حل مشکلات سازمانها، یادگیری است و سازمانهایی موفق هستند که سریعتر از دیگران یادگیرنده و حرکت کنند. از طرفی موسسات آموزش عالی به واسطه پیشرفتهای تکنولوژیکی در عرصه اطلاعات به عنوان یکی از اعضای جامعه اطلاعاتی تلقی می‌شوند و بیش از هر زمان دیگری به مهارت‌ها و قابلیتهای مناسب برای انتقال و تسهیم دانش و به کارگیری آن نیازمند.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، آموزش عالی

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

مقدمه

امروزه تضمین سودآوری در گرو تولید، توزیع و استفاده درست از دانش است، که نیازمند الگوی مناسبی است که بتوان بوسیله آن فرایند یاددهی- یادگیری را نهادینه نمود. یادگیری فردی و سازمانی موجب توسعه ظرفیت‌های فردی و سازمانی شده قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدیدی در کارکنان ایجاد و این قابلیت‌ها تبدیل به محصول، کالا وخدمات می‌گردد و سودآوری سازمان تضمین می‌گردد. پس از تحقق یادگیری سازمانی، سازمان به سازمان یادگیرنده تبدیل خواهد شد (سلطانی، ۱۳۸۵، ص ۱).

از طرفی نظام‌های آموزش عالی در کشورهای مختلف، در اثر تحولات جهانی در دو دهه گذشته، با روندهایی روبه‌رو شده‌اند که نه تنها فرایند عملیاتی آنها را تحت تاثیر قرار داده، بلکه هدف‌های آنها را نیز متحول کرده است. از جمله این روندها، می‌توان به جهانی شدن و دانش ـ محور شدن اقتصاد و نیز سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی اشاره کرد (World Bank, 2002). موسسات آموزش عالی به واسطه پیشرفتهای تکنولوژیکی در عرصه اطلاعات به عنوان یکی از اعضای جامعه اطلاعاتی تلقی می شوند و بیش از هر زمان دیگری به مهارتها و قابلیتهای مناسب برای انتقال و تسهیم دانش و به کارگیری آن نیازمند. بر این اساس؛ دانشها برای تامین اعتبارات مالی بیشتر به منظور جمع آوری اطلاعات و به کارگیری آن در فرایندهای تحقیقاتی و آموزشی تلاش میکنند. علی رغم این تحولات در شرایط موجود؛ اغلب موسسات آموزش عالی ایران برنامه های خود را بر اساس اصل دانستن تدوین و اجرامی کنند؛ در حالی که مدارک و تجارب مختلف نشان می دهد که دانش و دانستن مسئله مهمی در توسعه پایدار نیست؛ بلکه مشکل شکاف بین دانستن و عمل کردن است (Lieblein. et a. , 2000)

این محققان نتیجه چنین وضعیت و رویکردی را در موسسات آموزش عالی غالب شدن کار فردی و کلاسی بر فعالیتهای تیمی؛ تعامل اندک بین گروها؛ جایگزین شدن ارتباط فردی محققان با محیط بیرونی به جای ارتباط سازمانی گروها با محیط بیرونی؛ تاکید بر آموزشهای کلاسی؛ آزمایشگاهی و امتحان کتبی به جای کار عملی در محیط و یادگیری تجربی و بلاخره؛ حضور مدرسان مدرک به دست و نه دارای تجربه کاری ذکر می کنند. به عقیده جامپورت و اسپورن (Gum port & Spurn, 1999) و الکساندر(Alexander, 2000) چنین موسساتی قادر به یادگیری سازمانی و کاربست این اطلاعات در تصمیم سازی درونی و پاسخگویی عمومی نیستند. لذا؛ اگر موسسات آموزش عالی به دنبال ارتقای کیفیت و مقابله با چالشهای پیش رو هستند؛ لازم است در ساختار و فرایندهای کارکردی خود تحول ایجاد کنند (Neefe, 2001, Dever, 1997) برای تحقق این هدف بهترین راهبرد تغییر کارکرد و ساختارهای موسسات آموزش عالی و تبدیل آنها به سازمانهای یاد گیرنده است. در نتیجه این تغییر؛ محور فعالیتهای آموزشی در دانشگاه بر پایه یادگیری فردی؛ تیمی و سازمانی شکل خواهد رفت و به تجربه و ارتباط با محیط پیرامون اهمیت بیشتری داده خواهد شد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

مبانی نظری

اهمیت سازمان یادگیرنده

با وجود بستری متغیر و پیچیده که سازمانها در آن فعالیت می کنند، ضرورت وجود منابع توانمند جهت ماندگاری سازمان، یک واقعیت قطعی است. با وجود عوامل محیطی متحول، ماندگاری، رشد و پویایی سازمان منوط به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی است. فقدان اطمینان بدلیل افزایش تغییرات محیطی (شامل : اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فرهنگی و...)نیاز و انتظارات روز افزون انسانها، همگی سبب پیدایش مدل جدیدی به نام «سازمان یادگیرنده» شده است. چنین سازمانهایی مناسبترین راه را برای حفظ حیات، ماندگاری ورشد سازمان، «یادگیری»می دانند. بنابراین، با پیدایش عصر جدید و نوین سازمانی، امروزه تنها سازمانهایی که تفکرات بزرگ (بدون توجه به اندازه ظاهری) دارند از نظر کارکردی موفق و در عرصه رقابت پیش گیرنده و درنظام سازمان و مدیریت پویا و اثربخش می باشند، همچنین سازمانهای یادگیرنده به عنوان مقصدی برای این نظام سازمانی، ریشه در تغییرات سریع و تحولات شدید محیطی دارد که ضرورت و اهمیت آنها را تبیین می نماید (الحسینی، ۱۳۸۰، ص ۲۵۷).

تعاریف سازمان یادگیرنده:

۱- سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن اعضاء به طور مستمر خود را در جهت تحقق هدفها و آمالی که واقعاً در پی آنند توسعه می دهند. الگوهای نوینی در جهت گسترش دامنه تفکر رواج می یابد، فضا برای آرمان طلبی جمعی وجود دارد ونهایتاً سازمانی است که اعضاء آن به طور دائم می آموزند که چگونه دسته جمعی یاد گیرند (سنج) (بهرام زاده، ۱۳۷۹، ص۵۹).

۲- سازمانهای مطلوب، سازمانهای یادگیرنده خواهند بود. این سازمانها فرصتهایی را برای اعمال مسئولیت بوجود می آورند. از تجربه ها می آموزند، ریسک می پذیرند و از نتایج حاصله و از درسهای آموخته شده احساس رضایت می کنند (چارلزهندی) (طالبی، ۱۳۸۱، ص۱۵).

۳- سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می شود و در آن ضمن تاکید بر آموختن چگونه آموختن و جذب وتوزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می شود و تمامی این دانشها در رفتار و عملکردها متجلی می گردند (قهرمانی، ۱۳۸۳، ص ۱۰).

تعاریف یادگیری سازمانی:

- یادگیری سازمانی، فرایند کشف واصلاح خطاهاست (Love and Irani, 2000, 10).

- یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد در درون سازمان است. یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد بکار گرفته می شود (رهنورد، ۱۳۷۸، ص۱۱).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

- یادگیری سازمانی فرآیند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی می باشد که در شرایط تغییر بطور موفقیت آمیزی خود را تطبیق می دهد. در این زمینه چالش، انجام دادن برای یادگیری و یادگیری برای انجام دادن می باشد. (Schermehorn, 1998, 172).

تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

باید بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی، فرق گذاشت. تسانگ می گوید که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر بکار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود در حالیکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند. به عبارت دیگر، باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است (رهنورد، ۱۳۷۸، ص۱۱).

مک گیل ات ال وجه تمایزی بین سازمان یادگیرنده را به عنوان توانمندسازی در کسب بینش و درک از تجربه از طریق آزمایش و تجربه و یک تمایلی برای ارزیابی شکستها و موفقیتها می داند (حیدری تفرشی و دیگران، ۱۳۸۱، ص۲۲۵).

انواع یادگیری سازمانی

آرجریس و شون سه نوع یادگیری سازمانی و یا به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده اند:

۱. یادگیری تک حلقه ای: یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدفها و سیاستهای جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند.

۲. **یادگیری دو حلقه ای:** یادگیری دو حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می‌کند و هنجارها، رویه ها، سیاستها و هدفهای موجود را زیر سؤال می برد و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد.

۳. یادگیری سه حلقه ای (یادگیری ثانویه): زمانی اتفاق می افتدکه سازمانها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه ای ودو حلقه ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر یادگیری سه حلقه ای توانایی یادگرفتن دربارهٔ یادگیری است.

مراحل یادگیری سازمانی(Morgan, 1997,87)

مرحله ۱: فرآیند احساس، بررسی و نظارت محیط

مرحله ۲: مقایسه این اطلاعات در مقابل هنجارهای کاربردی

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

مرحله ۲ الف : فرآیند پرسیدن اینکه کلام هنجارهای کاربردی مناسب هستند
مرحله ۳ : فرآیند شروع اقدام مناسب (Morgan, 1997,87)

ابعاد (اصول) سازمان یادگیرنده

سنج برای ایجاد سازمان یادگیرنده، پنج نظم اساسی را مطرح می کند که در اینجا با عنوان ابعاد یادگیری بررسی می شوند. تمام این پنج نظم اساسی را باید به صورت یک کل مرتبط و متصل به یکدیگر در نظر گرفت.

اصول سازمان یادگیرنده (رهنورد، ۱۳۷۸، ص۱٦)

مهمترین مؤلفه های نظام سازمان یادگیرنده عبارتند از :
خود بالندگی (تسلط فردی)، الگوی ذهنی، یادگیری تیمی، آرمان گرایی(بینش مشترک)، تفکر سیستمی.
با بکارگیری مناسب این مؤلفه ها امکان ایجاد تغییرات اساسی و زیر بنایی جهت ارتقاء بهره وری فراهم می‌شود. باتوجه به اینکه موضوع، بهره وری سازمانی است، در اینجا به چند پیشنهاد از دیدگاه سازمانی می‌پردازیم.

۱ - خود بالندگی (تسلط فردی): همان تفکرفردی یا خود سازی کارکنان سازمان با افراد یک جامعه می‌باشد که از طریق اخلاقی و مذهبی و وجدانی و مسئولیت ها قابل شناسایی و اجرا می باشد.

۲- الگوی ذهنی: الگوی ذهنی نشان دهنده نحوه نگرش (نگاه) یا تصور و برداشت فرد به خود و محیط (سایر انسانها و جوامع و پدیده های طبیعی) می باشدکه در گذشته با مجموعه تجربیات و اعتقادات فرد ریشه دارد.

۳- یادگیری تیمی: انسانها بر اساس حکم و عقل و فطرت (طبیعت) خویش موجودی اجتماعی می‌باشند. انجام فعالیتهای گروهی منجر به ایجاد رضایت خاطر و ارتقاء کیفیت کالاها و خدمات می شود. از سوی دیگر تکامل افکار و رفتار افراد در گروه ها، سازمانها و جوامع مرهون همزیستی، هم اندیشی و همکاری می باشند.

٤- آرمان گرایی جمعی: آرمان گرایی از وجوه تمایز انسانها با سایر موجودات است. آرمان نهایت خواست و آرزوی قلبی و روحی می باشد. در سازمان و یا جامعه نیز افراد می توانند دارای تصویری یکسان و مشترک که خواست و آرزو یا ایده و آرمان همه اعضاء می باشد.

۵- تفکر سیستمی: تفکر سیستمی مهمترین و به عنوان یک اهرم مؤثر مؤلفه یادگیری سازمانی یا ارتقاء بهره وری در افراد، گروهها، سازمانها و جوامع می باشد. بکارگیری تفکر و نگرش سیستمی تحولات تکاملی عظیمی را در زندگی انسانها فراهم آورده است.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

ایجاد یک سازمان یادگیرنده :

دورنمای تمام سازمانهای یادگیرنده از جمله آموزش عالی رسیدن به موفقیت مطلوب و ایده آل است بنابراین برای چنین سازمانهایی موارد زیر ضروری است. (عسکری، ۱۳۸۳، ص۳۶-۳۷).

۱- شناخت هدف: اولین گام در راه ایجاد سازمان یادگیرنده شناخت هدف است چون هر گونه اقدام عملی قبل از شناخت هدف منجر به شکست خواهد شد.

هدف عبارت است از یک بینش مشترک در بین افراد سازمان که در همه سطوح نمایان می‌شود و مدیریت عالی سازمان، مسئول اطمینان یافتن از وجود توسعه آن است.

۲- وجود رهبران اندیشمند: وجود رهبران اندیشمند در سازمان یادگیرنده از آن جهت اهمیت دارد که بدون یک رهبر متعهد به یادگیری، سازمان هرگز موفق نخواهد بود.

۳- وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق : شرط لازم سازمانهای یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمانهای یادگیرنده افراد باید به توانایی های خود وقوف کامل داشته باشند و آنها را توسعه و بهبود بخشند.

٤- تفویض اختیار به کارکنان و آموزش آنها: در سازمانهای یادگیرنده اختیارات به میزان زیادی به افراد واگذار می شود و به افراد احترام گذاشته می شود و نسبت به آنها اعتمد کامل وجود دارد.

۵- مشارکت کامل در اطلاعات: داده های رسمی درباره بودجه، سود و هزینه ها در اختیار افراد قرار می‌گیرد. هر شخص آزادی عمل دارد تا با سایر افراد در درون سازمان اطلاعاتی را رد و بدل کند.

٦- برخورداری از یک الگوی پوینده: سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسایل شناسایی کرده و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد.

بنابراین برای اینکه سازمانها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع بینانه ای داشته باشند با اطلاعات، آنها را به روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آنها همواره حفظ شود.

۷- به کارگیری علم و تجربه : سازمان یادگیرنده ترکیبی از علم و تجربه را مورد استفاده قرار می دهد تا به کمک این دو تصمیم های بهتری بگیرد، زیرا استفاده از دانش در تصمیم گیریهای سازمانی، سرعت، دقت و هزینه های کمتری را به سازمان ارزانی می دارد و به کارگیری تجربه ها، تصمیمات اتخاذ شده را واقع بینانه و هماهنگ با محیطهای مؤثر بر سازمان می کند.

راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده :

مهم ترین راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده را به شرح زیر می توان برشمرد:

۱- تدوین برنامه جامعه و بلندمدت انتقال از سازمان موجود به سازمان یادگیرنده

۲- تدوین هدفها و سیاستهای کوتاه مدت و بلندمدت، به نحوی که تحقق آنها مستلزم آموزش و یادگیری مستمر کارکنان باشد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۳- سازماندهی مجدد وظایف و فعالیتهای سازمانی، به نحوی که آموزش و یادگیری عنصر اساسی کلیه مشاغل، شرایط احراز و شرح وظایف مشاغل به شمار آید.

۴- سپردن مسئولیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی به مطلع ترین با تجربه ترین و علاقه مند ترین مدیران ارشد سازمان.

۵- تدارک سخت افزارها و نرم افزارها علمی و پژوهشی مورد نیاز و فراهم کردن زمینه های قانونی، فرهنگی و انگیزش لازم برای استفاده علمی از آنها.

۶- انجام نیاز سنجی های آموزشی و دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبودها و خلاء های آموزشی کلیه کارکنان در همه سطوح سازمانی.

۷- فراهم سازی طیف گسترده و متنوعی از انواع فرصتهای یادگیری فردی و گروهی در قالب انواع دوره های آموزشی حضور و غیرحضوری.

۸- برقراری ارتباط موثر و مستمر بین هر گونه تصمیم گیری مربوط به امور اداری و استخدامی کارکنان و وضعیت آموزشی و یادگیری آنان.

۹- بسط و گسترش انواع راهکارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروهها و افراد سازمانی.

۱۰- طراحی به کارگیری ساز و کارهای تشویقی مناسب به نحوی که بالاترین پاداشها نصیب بیشترین تلاشهای یادگیری و کاربست آموخته گردد.

۱۱- استقرار نظام فعال بازخورد که توانایی شناسایی دقیق و سریع نواقص را داشته باشد و اطلاعات صحیح و به هنگام را به منظور انجام تغییرات و اصطلاحات لازم عرضه دارد. (حیدری تفرشی و دیگران، ۱۳۸۱، ص ۲۵۰- ۲۴۹).

مشکلات پیش روی موسسات آموزش عالی و کاربرد یادگیری سازمانی در رفع این مشکلات:

نظر به مشکلات پیش روی موسسات آموزش عالی و به ویژه کارایی سازمانی در رفع این مشکلات و ارتقای کیفیت آنها؛ در دهه اخیر توجه خاصی به یادگیری سازمانی در موسسات آموزشی شده است.

کمیسیون کیفیت آموزش عالی انگلستان(۲۰۰۳) به نقل از مارکوارت در خصوص یادگیری سازمانی و آینده آموزش عالی به سه مشکل عدم تطابق اهداف و روشهای تحقق آن؛ تضاد بین کارکردهای آموزشی؛ تحقیقی و خدماتی و ناهمگنی بین علایق و نیازهای بخشهای مختلف در موسسات آموزش عالی اشاره می کند و علت زیر بنایی این مشکلات را ترس مدیران و از دست دادن کنترل می داند (Marquardt, ۱۹۹۶). نتیجه چنین رویکردی عدم کاربرد اطلاعات کسب شده در موسسات آموزش عای برای ارتقای کیفیت آنهاست.

این کمسیون وظیفه مدیران را ایجاد محیطی عاطفی به منظور غلبه بر مقاومتها ذکر و برای تحقق این هدف به نقش مدیر در ترویج و توسعه یادگیری سازمانی در موسسات آموزش عالی تاکید می کند. از طرفی کمسیون موفقیت مدیران موسسات آموزش عالی را متاثر از تلاش آنها برای نهادینه کردن فرهنگ

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

یادگیری سازمانی در موسسات می داند و یادگیری سازمانی را راهکاری مناسب برای مدیران معرفی و استدلال می کند که با این راهکار فرایند یادگیری به عنوان فرایندی خودآگاه به فرایندی ناخودآگاه تبدیل می‌شود و یک صلاحیت ذاتی در کارکنان این موسسات به وجود می آید.

این کمسیون سیزده مرحله را برای نهادینه شدن و اجرای یادگیری سازمانی در موسسات آموزش عالی ذکر می کند که عبارتند از:

۱- تحول در تصور فردی و سازمانی از یادگیری.

۲- ایجاد همکاری مبتنی بر دانش.

۳- توسعه و گسترش فعالیتهای یادگیری تیمی.

۴- تغییر نقش مدیران به معلم و هدایتگر.

۵- استقبال از آزمایشگری و ریسک؛ بدون سرزنش کردن شکست.

۶- ایجاد ساختارها؛ سیستم ها و زمان برای تسهیل یادگیری.

۷- ایجاد فرصتها و مکانیسم هایی برای تسهیم یادگیری.

۸- توانمند سازی افراد.

۹- گردش اطلاعات در سراسر سازمان.

۱۰- توسعه انظباط و تخصص به ویژه تفکر سیستمی.

۱۱- ایجاد فرهنگ یادگیری و زمینه منطقی مثبت.

۱۲- تدوین چشم اندازی برای تعالی سازمانی و تکامل فردی.

۱۳- ریشه کنی بروکراسی.

نقش سازمان یادگیرنده در موسسات آموزش عالی:

پرداختچی (**Pardakhtchi,** ۲۰۰۵) به نقل از واین و سیسیل معتقد است که اگر آموزش عالی می‌خواهد موتور محرکه جوامع در عصر دانش و اطلاعات باشد؛ دانشگاه‌ها باید از ویژگیهای یادگیرنده برخوردار شوند و در این زمینه باید موارد زیر را مدنظر قرار دهند:

- امر تدریس؛ یادگیری و تحقیق را به طور مداوم توسعه دهند و تقویت کنند.

- همنوایی و سازگاری با نیاز محیطی را افزایش دهند و از عرضه محوری به تقاضا محوری روی آورند.

- فرهنگ و جو باز؛ همکارانه؛ مشارکت آمیز و خود تنظیم کننده در درون خود به وجود آورند ود ایجاد و بسط چنین فرهنگی در جامعه نیز مشارکت و مساعدت کنند.

- افرادی را به خود جذب کنند (اعم از استاد و دانشجو) که نسبت به تحول و تغییر باز و پذیرا باشند و خود ایجاد کننده تحول و تغییر شوند.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

- از سیاست بازی و سیاستکاری که موجب کمرنگ شدن تدریس و یادگیری و تحقیق می شود؛ بپرهیزند.
- رهبری تحول گرایانه بر آنها حاکم باشد.
- ارتبط باز؛ مستمر و همه جانبه در آنجا جاری باشد.
- تصمیم گیریها در آنجا به صورت مشارکتی صورت گیرد.
- در برابر مسائل و مشکلاتی که جامعه در عصر حاضر با آن مواجه است؛ پاسخگو باشد.

هرتز (**Hertz, ۲۰۰۵**) محوریت یادگیری و یادگیری سازمانی و فردی را دو معیار و شاخص اساسی برای ارتقای کیفیت در موسسات آموزش عالی می داند و معتقد است که با محوریت دادن یادگیری در موسسات آموزش عالی؛ برنامه آموزشی و خدماتی بهبود می یابد؛ به طوری که به سازگاری؛ نوآوری و پاسخگویی به نیازهای دانشجویان؛ دست اندرکاران بازار و همچنین؛ رضایت اعضای هیئت علمی و انگیزش آنها برای بهتر شدن منجر می شود. وی همچنین؛ می افزاید که با ارتقای یادگیری سازمانی رضایت و مهارت بیشتر اعضای هیئت علمی؛ یادگیری بین بخشی؛ ایجاد منابع دانش برای موسسات و ایجاد محیطی برای نوآوری و خلاقیت تسهیل میشود.

مبانی تجربی:

ستاری قهفرخی و ابرزی(۱۳۹۱)، در تحقیقی با عنوان ایجاد سازمان یادگیرنده بر اساس مدل مارکوارت در دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد نشان دادند که:

میانگین نمرهٔ سازمان یادگیرنده و زیرسیستم های پویایی های یادگیری، توانمندسازی افراد، مدیریت دانش و کاربرد فناوری از میانگی فرضی بیشتر است .همچنی زیرسیستم تحول سازمان برابر سطح میانگی فرضی است و بین میانگین حداقل دو زیرسیستم از زیرسیستم های سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد.

نتیجه گیری: توجه بیشتر به استقرار زیرسیستم های سازمان یادگیرنده و توسعهٔ متوازن این زیرسیستم ها ضروری است.

هنری، افشاری و کارگر (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده و رو **AHP** نشان دادند که:

بین مؤلفه های یادگیری سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از طریق نرم افزار و بر مبنای روش**AHP** ، از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی، فرهنگ سازمانی با میانگی وزن **0/4096** بالاترین اولویت را در بین این مولفه‌ها به خود اختصاص داده است.

بهروزی، فرخ نواد و امیراحمدی(۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان بررسی عامل های مؤثر بر تمایل اعضای سازمان های فرهنگی آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده نشان دادند که:

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

بین عواملی چون داشتن رهبران آگاه در سازمان، ساختار پویا، تشویق به خلاقیت و نوآوری، بینش مشترک، کار گروهی و تعاون، واگذاری اختیار، ارتباط مستمر با محیط پیرامون و میزان تمایل کارکنان برای تبدیل سازمان خود به سازمانی یادگیرنده رابطه ای معنی دار در سطح اطمینان **۳۵** درصد وجود دارد.

شوهسی لیائو، ونگ یونگ چانگ و،) چی چوان وو (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان الگوی درهم تنیدهٔ سازمان یادگیرنده با رویکرد راهبردی محک زنی در صنعت دانش محور نشان دادند که:

طراحی چارچوب مفمومی سازمان یادگیرنده بر مبنای الگوی پراژگو و سوهال است، تا حلقهٔ مفقودهٔ روابط راهبرد عملکرد محیط را توصیف کند .به منظور محک زدن و سهولت ادراک سازمان یادگیرنده و نظام آموزش مستمر، الگوی درهم تنیده ای تحت عنوان هرم سازمان یادگیرنده معرفی شده است سراجام این طور نتیجه گیری شده است که سازمان یادگیرنده بهترین راه حل برای جبران نقصان برنامه‌ریزی صنعت دانش محور است.

جمع بندی:

در جهان متغیر و متحول امروزی اگر سازمانها بخواهند به اطلاعاتی که از قبل داشته اند بسنده کنند پایدار نخواهند ماند. کلید حل مشکلات سازمانها، یادگیری است و سازمانهایی موفق هستند که سریعتر از دیگران یادگیرنده و حرکت کنند. امروزه جهانی شدن امور، انتظارات زیاد ارباب رجوع، فشارهای رقابتی و مانند اینها علائمی هستند که یادگیری را ضروری می سازند. سازمانهای متحول، پویا و مطلوب، سازمانهای یادگیرنده هستند. این سازمانها فرصتهایی را برای اعمال مسئولیت بوجود می آورند، از تجربه‌ها می‌آموزند، ریسک می پذیرند و از نتایج حاصله و درسهای آموخته شده احساس رضایت می کنند.

با توجه به مطالب بیان شده می توان خلاصه نمود که تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده حداقل مستلزم موارد زیر است:

۱- تلاش برای شناخت یادگیری سازمانی به عنوان مبنای علمی و نظری موضوع مورد بحث

۲- توجه به اصول یادگیری سازمانی و تفهیم دقیق آن به کارکنان و مجموعه های سازمان

۳- طراحی و تبیین الگوی مناسب یادگیری سازمانی با توجه به نوع سازمان مبتنی بر اهداف، وظایف و کارکردهای آن.

۴- توجه به همه بنیادهای سازمان یادگیرنده بصورت نظام گرا و تعیین جایگاه هر یک از اجزاء و روابط متقابل آنها برای تحقق هدفها.

در صورتیکه مدیران کشور بتوانند خود را به سازمانهای یادگیرنده نزدیک کنند و در ضمن مسایل و مشکلات فرهنگی، اقتصادی، تکنولوژیکی و اجتماعی در عمل شناسایی کنند و در رفع آن بکوشند، مسلماً

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

قادر خواهند بود تحولی را در آموزشهای متداول سازمانی بوجود آورند و گامی بلند در راه توسعه بهره‌وری و بهبود سازمان خود بردارند.

در پایان می توان گفت، سازمانهای یادگیرنده نه تنها از موفقیتها بلکه از شکستهای خود نیز به بهره وری می‌رسند.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

فهرست منابع و مأخذ

*احمدی، سید علی اکبر (۱۳۷۹)، « تعامل نظام بهره وری و یادگیری مستمر با سلامت نظام اداری» مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد

* الحسینی، سید حسن (۱۳۸۰)، «سنجش بالندگی سازمانها با رویکرد تحلیلی- کاربردی»، چاپ اول، تهران؛ نشر بهاریه

* الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰)، «مدیریت عمومی»، چاپ شانزدهم، تهران؛ نشرنی

* الوانی، سید مهدی(۱۳۸۲)، «سازمانهای یاد دهنده، نسل جدید سازمانهای یادگیرنده»، فصلنامه علمی، تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۱۸. - تهران انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

* الوانی، سید مهدی(۱۳۸۲)، «یادگیری الگویی»، فصلنامه علمی – تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۱۶. - تهران انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت تبریز، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

* بهرام زاده، حسینعلی (۱۳۷۹) «یادگری سازمانی و تفکر سیستمی»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۴۴، تهران؛ سازمان چاپ وانتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

* حیدری تفرشی، غلامحسین و دیگران (۱۳۸۱)، «نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز»، تهران؛ نشر فراشناختی اندیشه

* رهنورد، فرج ا... (۱۳۷۸)، «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده»، فصلنامه علمی –کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۴۳. - تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی

* زمردیان، اصغر (۱۳۷۳)، «مدیریت تحول؛ استراتژیها کاربرد و الگوهای نوین» چاپ اول، تهران؛ سازمان مدیریت صنعتی

* سنج، پیتر (۱۳۸۰)، «پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده»، چاپ سوم؛ ترجمهٔ حافظ کمال هدایت و محمد روشن. - تهران؛ سازمان مدیریت صنعتی

* طالبی کدوئی، فضل ا... (۱۳۸۱)، «سازمان یادگیرنده؛ سازمان متحول، پویا و مطلوب»، نشریه علمی پژوهشی مدیرت، شماره ۶۴-۶۳. - تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

* عسکری، احمد (۱۳۸۳)، «ایجاد یک سازمان یادگیرنده»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شمارهٔ ۹۲-۹۱. - تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

* قلی پور، علی (۱۳۸۳)، «از سازمان یادگیرنده تا یاددهنده»، ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، شمارهٔ ۱۴۹، . - تهران؛ سازمان مدیریت صنعتی

* قهرمانی، محمد (۱۳۸۳)، «سازمان یادگیرنده»؛ ثمرهٔ بی مانند قرن مدیریت»، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی شماره نخست. – تهران؛ اروین چاپ

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

* قهرمانی، محمد (۱۳۸۰)، «سازمان یادگیرنده»، فصلنامه علمی- تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۹. - تهران؛ انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

__Alexander, K. (2000); "The Changing Face of Accountability"; Journal of Higher Education, Vol. 71, No. 4, pp. 411-431.

__Argyrols, C. & D. A. Schon (1978); Organizational Learning; In D. S. Pugh (ed.), Organization Theory, and New York: Penguin Books.

__Balasubramanian, V. (1995); 0rganizational Learning and Information Systems; E-Papyrus, Inc.

__Baoom, B. R. (2004); How do Universities Function; Translated Hamid Raza Aristech, Institute for Research & Planning in Higher Education, Tehran, Iran (in Persian).

__Bennett, J. & M. O'Brien (1994); the Building Blocks of the Learning
Organization; Training, Vol. 31, No. 6, pp. 41-49.

__Consortium for Excellence in Higher Education (2003); Organizational Learning and the Future of Higher Education; Sheffield Hallam University.

__Devers, J. (1997); Reconciling Educational Leadership and the Lear Organization; Community College Review, Vol. 25, No. 2, Retrieved September 17, 2001 from the World Wide Web: www. EBSCOhost. (ERIC database).

__Goh, S & V. Richards (1997); "Benchmarking The Lear Capabilities of Organizations"; European Management Journal, Vol No. 5, pp. 575-183.

__Gum port, P. J. & B. Spurn (1999); Institutional Adaptation: Dem for Management Reform and University Administration; In J. C. S and W. G. Tierney (eds.), Higher Education: Handbook of Theory Research, New York: Agarthan Press.

__Hertz, H. S. (2005); Education Criteria for Performance Excellence Baldrige National Quality Program National Institute of Standards and Technology Administration, Department of commerce

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]