

[مقدمه]

این متن بر دو نظریه اصلی تمرکز دارد. نظریه اول (H1) مربوط می شود به یادگیری درون سازمانی (intra - organizational learning) که بر اثرات شاخصهای سازمان یادگیرنده در تأمین کنندگان بریتانیایی بر یادگیری سازمانی حاصله شان تاکید دارد. نظریه (فرضیه) دوم (H2) در مورد یادگیری (بین سازمانی) است inter-organization learning که بر این موضوع تاکید دارد که شاخص های سازمان یادگیرنده بصورت برجسته ای از برخی اشکال ارتباط میان خودروسازان و تامین کنندگان حاصل می شود. شاخص های سازمان یادگیرنده: کار سیستمی و یادگیری سیستمی - جریان آزاد افقی و

عمودی اطلاعات

تعلیم و ترقیت تمام نیروهای کاری - تفکر سیستماتیک و مدل های ذهنی - سیستم پاداش یادگیری برای کارکنان بهبود مستمر کار - لابراتوارهای یادگیری و آزمایش های ثابت - مدیریت مشارکتی و مدیریت سلسله مراتبی نامتمرکز انعطاف پذیری شرکت - استراتژی و کارکنان - فرهنگ یادگیری

[۲]- یادگیری سازمانی

سه نوع اصلی تئوری یادگیری: یادگیری فردی، تیم و سازمانی

۱-۲- انواع مختلف تئوریهای یادگیری

دیکشنری آکسفورد واژه «یادگیری» را چنی تعریف می کند: «بدست آوردن دانش یا مهارت بوسیله ترمین، مطالعه یا تفکر» ولی یادگیری یک فرد و یادگیری یک سازمان یکسان نیستند. بنابراین در ادامه به تشریح تئوری های یادگیری شخصی، یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی می پردازیم:

۱-۱-۲- تئوری یادگیری فردی:

تعریف ذکر شده در مورد یادگیری معمولاً در مورد یادگیری فردی بکار می رود. شناخته شده ترین و پرکاربردترین تعریف در مورد یادگیری فردی تعریفی است که هیلگارد و باور (Hilgard & Bower) بیان می کند:

«_____»

برای درک بهتر یادگیری فردی، سه رویه کلی تئوریهای یادگیری فردی ارائه می شوند:

(۱) تئوری یادگیری کلاسیک

(۲) تئوری یادگیری رفتاری (behaviouristic)

(۳) تئوری یادگیری معرفتی (Cognitive)

(۱) تئوری یادگیری کلاسیک. در قرن ۱۹ مطرح شد. آن بر روی دانش دریافتنی انسان از

راه شنیدن متمرکز می شد و به فرآیند دریافت و کسب دانش می پرداخت.

گرچه تئوری یادگیری کلاسیک تنها بر درک گفتاری تمرکز داشت، تئوریهای جدیدی

نیز توسعه پیدا کردند که آنها بر روی تغییرات رفتارهای قابل مشاهده مطالعه می کردند.

(۲) تئوری یادگیری رفتاری. در دهه های ۱۹۳۰ و ۱۹۵۰ نقش اصلی را بر عهده داشت. و آن زمان تمرکز تحقیقات روی تغییر رفتارهای مشاهده شده متمرکز بود. ولی در ارگانیسم یادگیری بعنوان یک جعبه سیاه عمل می کرد. در یک مدل محرک - پاسخ، محققان در جستجوی قوانینی هستند که از تحریکات و پاسخهای مشاهده شده در ارگانیسم ناشی شده باشند. سؤال اینست که آیا واکنش های معمول با انگیزه های مثبت قابل تغییر هستند. رفتارشناسان در گذشته مورد انتقاد قرار گرفته بودند بدلیل غفلت از فرآیند درونی یادگیری.

رفتارشناسان جدید که سعی بر آن داشتند که این فرایند درونی و غیرقابل رویت را با ساختار نظری شرح دهند تنها بصورت جزئی موفق به آدرس دهی این بخشها شدند. (۳) به کمک تئوری های ادراکی که مهمترین نمونه های آن «پیاگت» بود، دیدگاه جعبه سیاه در یادگیری موضوعات کنار گذاشته شو.

درنتیجه، آگاهی و فرآیند های درک درونی اشخاص، مورد تأکید و تقویت قرار گرفت. توانایی عمل (کنش) بعنوان ساختار ادراک (توانایی های تفکر و حل مسئله) در فرد، مورد جستجو قرار گرفت. تئوری ادراکی پش زمینه ی علمی فوردی را شکل می دهد.

۲-۱-۲- تئوری یادگیری تیمی:

طبق آنچه پاولوفسکی می گوید، یادگیری تیمی نقش حیاتی در انتقال دانش دارد. که با آن دانش یاگیری فردی به دانش سازمانی تبدیل یم شود و پس از آن نی تواند میان دیگر

اعضای سازمان نیز به اشتراک گذاشته شود. سنگ (Senge) از این هم فراتر می رود و می گوید:

«اگر تیم ها نتوانند یاد بگیرند، سازمان نخواهد توانست یاد بگیرد»

این ادعا در این جای بحث دارد که تنها با یادگیری تیمی یادگیری سازمانی میسر می شود، که این نگاهی یکطرفه است. و این حقیقت را که فرد می تواند مستقیماً به کل سازمان یاد بدهد و می تواند دانشی را که از کانالهای مختلف ارتباطی بدست آورده توزیع کند، نفی می کند.

اگرچه این مورد ممکن است از دیدگاه دیگر بعنوان بهترین نوع انتقال دانش در شخص معرفی شود. دانش فردی و توانایی های فردی برای یادگیری با یادگیری تیمی درآمیخته که آن کوچکترین واحد سازمانی را در یادگیری سازمانی شکل می دهد.

کارایی به شاخصهای یادگیری فردی وابسته است.

یادگیری تیمی، نقش اصلی را در تبدیل و انتقال یادگیری فردی به یادگیری سازمانی ایفا می کند.

۲-۱-۳- تئوری یادگیری سازمانی:

یکی از نخستین تعاریف یادگیری سازمانی توسط آرگریس (Argyris) ارائه شده که او تنها بر روی فرآیند متمرکز شده:

«یادگیری سازمانی یک فرآیند کشف و تصحیح خطاست»

یکسال بعد آرگریس و شاون (Schon & Argyris) تعریف ذیل را ارائه کردند که در آن یادگیری فردی و دانش سازمانی لحاظ شده است:

«یادگیری سازمانی زمانی تحقق پیدا می کند که اعضای سازمان بعنوان عوامل یادگیری در سازمان عمل کنند به تغییرات داخلی و خارجی محیط سازمان پاسخ دهند، خطاها را کشف و تصحیح کنند و نتایج پیشگیری هاشان را در غالب تصاویر شخصی درآورده و در سازمان به اشتراک بگذارند.»

دانکن و ویز (DunCan و Weiss) یک تعریف فشرده تر را ارائه کرده اند که این تعریف هم روی فرآیند تمرکز دارد، هرچند صراحتاً شامل اشخاص نمی شود ولی به دانش سازمانی اشاره می کند:

«یادگیری سازمانی در اینجا بعنوان فرآیندی در داخل سازمان تعریف می شود با دانش در باره ارتباط بین عمل نتیجه و تاثیر محیط بر روی این روابط»
فیول و لایلس (Lyles & Fiol) تعریف زیر را پیشنهاد می کنند:

«یادگیری سازمانی عبارتست از فرآیند بهبود فعالیت بوسیله دانش و درک بهتر» این تعریف دانش سازمانی را دربر می گیرد ولی در آن افراد بعنوان یادگیری مطرح نمی شوند. این تعریف محدودیتی را برای یادگیری سازمانی ایجاد می کند که مطابق آن یادگیری سازمانی تنها زماين روی می دهد که فعالیتها و کارها بهبود یافته باشند و نه زمانی که دانش سازمان دچار تغییر شده باشد.

استیتا (Stata) تعریف دیگری دارد که تاکیدش روی دانش سازمانی است:

«ابتدا» یادگیری بوسیله به اشتراک گذاشتن بینش ها، دانش و مدل‌های ذهنی اتفاق می‌افتد

در دوم، یادگیری بر روی دانش و تجربیات گذشته بنا می‌شود.»

استیل (Staehele) تعریفی بر مبنای دانش و شامل سیستم های یادگیری ارائه می‌دهد:

«یادگیری سازمانی یک توسعه (بیشتر) بر مبنای دانش است که آن با تمامی اعضای

سازمان به اشتراک گذارده شده. یک تفاوت بنیادی میان سازمان و افراد اینست که

سازمانها کم و بیش بعنوان سیستمهای یادگیری مستقل از فرد توسعه می‌یابند.

این موضوع ممکن است براحتی مورد سوء تفاهم قرار بگیرد که یادگیری سازمانی می

تواند بدون تاثیر متقابل میان سازمان و شخص اتفاق بیافتد.

این نکته در اینجا قابل ذکر است که سیستم های با قاعده (formal) لازمه ی یادگیری

سازمانی نیستند و یادگیری سازمانی می‌تواند در روشهای (informal) نیز بوقوع

بپیوندد.

پاولوفسکی (Pawlowsky) تلاش کرد که یک تعریف مرکب بی قاعده از تعارف

متفاوت موجود ارائه دهد:

«یادگیری سازمانی فرآیندی است

- که خود شامل تغییر در دانش سازمانی است

- که دذ تعامل میان سازمان و شخص روی می‌دهد

- که در برهم کنش محیطهای خارجی و داخل سازمان اتفاق می‌افتد

- که در نمای تئوری غالب عمل اجرا می‌شود

- که سوی تطبیق سیستم و محیط هدایت می کند

- که برای بدست آوردن سطح بالاتری از ظرفیت حل مسئله کمک می کند

در این مورد دو مطلب قابل بحث است: از رطفی، این تعاریف آنقدر دقیق نیست که بتواند بعنوان یک تعریف عملیاتی و کاری مورد استفاده قرار بگیرد و از طرف دیگر پالوفسکی از تعاریف سازمان یادگیرنده سنگ و گرات برای تعریف یادگیری سازمانی اش استفاده کرده است.

این درست نیست، زیرا فرآیند (یادگیری سازمان) و موضوع (سازمان یادگیرنده) خصوصاً در دریافت یک ایده آل کاملاً دو چیز متفاوت هستند و نتیجتاً نمی توانند ترکیب شوند.

علاوه بر این همانطور که در فصول بعد نشان داده خواهد شد، یادگیری سازمانی همچنین می تواند تئوری غالب عمل را تغییر بدهد (یادگیری دو حلقه ای). یادگیری سازمانی می تواند بیش از اینها تطبیق دهد و پیش بینی انجام دهد و لزوماً، بر خلاف آنچه پالوفسکی می گوید، سطح بالاتری از ظرفیت حل مسئله را سبب نمی شود.

تعریف دیگری نیم کیم (kim) ارائه می کند:

«یادگیری سازمانی عبارتست از افزایش ظرفیت سازمان برای حصول عملکرد اثر بخش.»

اولریخ (Ulrich): نیز اشاره غیرمستقیمی به دانش سازمانی دارد:

«یادگیری سازمانی بعنوان سیستم. و فرهنگ در سازمان برای حفظ یادگیری و انتقال ایده ها به افراد جدید اتفاق می افتد. این نوع از یادگیری در عرض فضا، زمان و سلسله مراتب سازمانی به اشتراک گذاشته می شود»

مشخص نیست که چرا این تعریف تنها به افراد جدید محدود می وشد.

برخی محققان نظیر گاروین (Garvin) تعاریف ارائه شده را چندان مناسب نمی دانستند.

گاورین می گوید «اغلب دانشگاهیان یادگیری سازمانی را بعنوان فرآیندی نگاه می کنند و در طول زمان مشخص می وشد و آنرا با دریافت دانش و بهبود کارایی مرتبط می دانند.

ولی در بسیاری موارد مهم دیگر اختلاف دارند.»

یکبار دیگر تذکر میدهیم که هرچند بهبود کارایی ممکن است با یادگیری سازمانی حاصل شود ولی آن لازمه ی یادگیری سازمانی نیست.

دیکسون (Dixon) پا را فراتر می گذارد و یادگیری سازمانی را فرآیندی عمومی برای بهبود کارایی می داند:

«(یادگیری سازمانی) استفاده عمومی از فرآیندهای یادگیری در سطح فردی، گروهی و سیستم اداری تغییر شکل مستمر سازمان به حالتی است که در آن افزایش رضایت سهام داران ایجاد می شود»

دیکسون خودش در جای دیگر گفته هایش را نقض می کند در جایی می گوید همه ی سازمانها کمابیش یادگیری دارند و از آن مهمتذ در جای دیگر یادگیری سازمانی را

امری تصادفی می داند» و نه تعمدی

در دیگر تعاریف تناقض های روشنی قابل مشاهده است که بیشتر در دو مورد مطرح می شود یکی اینکه آیا یادگیری سازمانی امری تعمدی است و دیگری در مورد بهبود کارایی سازمان حال در این متن تعریفی می کنیم که در آن از تعاریف دیگر استفاده شده و در ضمن سعی گردیده که تناقض موجود در آنها از میان برود.

یادگیری سازمانی باید شامل عناصر زیر باشد:

فرآیند یادگیری در تعاریف ذکر دسه همواره یک جزء ساختاری بوده است. آنجائی که آگریسی می گوید «فرآیند کشف و تصحیح خطا» و دیکسون «بکارگیری فرآیندهای یادگیری»

تولید یا کسب دانش. فرآیند یادگیری شامل دریافت دانش از خارج سازمان و یا تولید و خلق دانش سازمان (اغلب سعی و خطا)

افراد در کلیه تعاریف شرط لازم یادگیری سازمانی هستند

تیم ها یک جزء اضافه برای تعریف کاری است که در اغلب تعارف ذکر نشده.

دانش سازمانی در بیشتر تعاریف گفته شده وجود دارد.

تعریف کاربردی یادگیری سازمانی که در این متن ارائه می کنیم توجیه کنید:

«یادگیری سازمانی یک فرآیند کسب یا تولید دانش در یک سازمان است که بوسیله ی

افراد چیا تیم ها انجام میشود. آن بر مبنای حافظه سازمانی است که توسعه پیدا کرده و

می تواند فعالیت های سازمان را بهبود بخشد»

حال به تفاوت میان یادگیری درون سازمانی و برون سازمانی می پردازیم

۲-۲- یاتدگیری درون سازمانی و یادگیری سازمانی:

یادگیری سازمانی را می توان بر مبنای منبع و منشاء آن به درون سازمانی و برون سازمانی تفکیکی کرد. نوناکا (Nonaka) پیشنهاد می کند که دانش باید به دو دسته صریح (explicit) و ضمنی یا تلویحی (tacit) تفکیک شود. با توجه به این مطلب همانطور که در شکل دیده می شود دارای ۴ نوع متفاوت تبدیل دانش می باشیم. که عبارتند از:

Combination (ترکیب) (از دانش صریح به دانش صریح)، internalization (درونی سازی) (از صریح به تلویحی) بروین سازمانی Externalization (از تلویحی به صریح)، همگانی سازی Socialization (تلویحی به تلویحی)

[زیرنویس]: به عقیده نوناکا دانش تلویحی می تواند در فرهنگ سازمانی و رویه ها مشاهده شود در حالیکه دانش صریح در شکل مستند است، سیستم های فایل سازی و پایگاه داده ها مشخص می شود.

۲-۲-۱- یادگیری سازمانی:

یادگیری برون سازمانی بدین معناست که یک سازمان در یک فرآیند یادگیری سازمانی دانش کسب یا تولید کند.

دیکسون سیستمی از روشهای کسب دانش ارائه می دهد که عبارتند از:

وام گیری (از کنفرانسها، مشاورین و مطالب چاپ شده)، جستجو (تحقیق) (بوسیله گزارشهای اجتماعی، تکنولوژیکی و یا اقتصادی)، پیوند (با اعضای جدی) یا همکاری (با سرمایه گذاری های مشترک و کنسرسیوم ها)

راههای غیراخلاقی کسب اطلاعات خارجی را نیز می توان اضافه کرد که عبارتند از: جاسوسی (بوسیله پرداخت پول به افراد برای دریافت اطلاعات مفید و یا نفوذ به سایتها) همکاری در شکل سرمایه گذاری مشترک یا کنسرسیوم ها (Consortiums) اغلب با هدف تولید دانش انجام میگیرد و نه برای کسب اطلاعات موجود. دیکسون اشتباه دیگری نیز می کند و مشتریان و تامین کنندگان را بعنوان یک منبع خارجی اطلاعات تلقی می کند.

هائیس Hines روشهای بیشتری برای دریافت دانش خارجی برای تامین کنندگان از مشتریان و بالعکس ارائه می کند که آنها را به «انتقال عرضی کارمندان» و «توسعه یک بیک» تفکیک می کند، که هر دو [cross-transfer of staff] و [one - to - one development] ابزارهایی برای انتقال دانش تلویحی هستند.

انتقال عرضی کارکنان یک تغییر دائمی یا موقتی در کارمندان است، که در ژاپن معمول می باشد، که می تواند در شکل یکپارچه سازی گروه تجاری (انتقال بلندمدت کارمندان به تامین کننده)

تقویت مدیریت (انتقال کوتاه مدت کارمندان مشتری به تامین کننده)، واگذار کردن کارکنان (انتقال میان مدت کارمندان ارشد مشتری به تامین کننده)، تعلیم و تربیت (انتقال

کوتاه تا میان مدت کارکنان تامین کننده با مشتری) مهندسین نماینده (مقیم در شرکت طرف دوم) (انتقال میان مدت مهندسین تامین کننده به مشتری برای توسعه) و کمک در برابر کاهش کارکنان (انتقال کوتاه مدت کارکنان از تامین کننده به مشتری به مشتری یا از مشتری به تامین کننده در موارد کاهش نیروی کار)

توسعه ی یک یک

آموزش در محل (کارکنان تامین کننده در محل مشتری آموزش داده می شوند)، پیشنهادات افراد (مشتری پیشنهادات خود را پس از دیدار تامین کننده ارائه می دهند) یا مساعدتهای مدیریتی و یا تکنیمی (مشتریان تامین کننده را زمینه های مدیریتی تاکتیکی یاری می دهد).

یادگیری برون سازمانی «یادگیری بین سازمانی» است که توجهش را معطوف یادگیری از بیرون دیگر سازمانها می کند. یادگیری بین سازمانی بر یادگیری اشخاص و خصوصاً تیمهایی با اعضای از دیگر سازمانها متمرکز است.

این تیمها می توانند بصورت افقی در عرض دپارتمانهای کاری با هم ترکیب شوند (عرض کاری) بهمچنین بصورت عمودی در سطح سلسله مراتبی (عرض سازمانی)، از ۲ یا چند سازمان برای بهبود، توسعه یا اولید محصول مشترک.

اشکال مختلفی از یادگیری برون سازمانی در واقع وجود دارد. گرچه ساختار روشنی از آن در دست نیست بنابراین در اینجا ساختاری جدید از منابع ارائه می شود:

(۱) یادگیری بروسن سازمانی هم می تواند شکل (A) یادگیری برون سازمانی دانش

تلویحی یا

(B) یادگیری برون سازمانی دانش صریح، را داشته نباشد.

(A1): یادگیری برون سازمانی دانش تلویحی می تواند براحتی بوسیله مردم انتقال

پیدا کند و می تواند شکل هرکدام را داشته باشد.

(a) خودی هایی که خارج می شوند، مانند کارکنانی که از سمینارها، کنفرانسها،

کلوب ها، دیدار از کارخانه ها وقایع اجتماعی یا تیم های توسعه مشترک دیگر

شرکتها، اطلاعات بدست می آورند.

(در حالت عادی برای یک دوره ی کوتاه تا میان مدت)

(b) خارجی خایی که خودی می شوند، مانند اطلاعات بدست آمده از مشاورین یا

مربیان شرکتهای مشاور، آکادمیها مشتریان، تامین کنندگان و یا دیگر سازمانها، یا

کارکنان جدید بوسیله کرایه، تحصیل، پیوند دهنده یا سرمایه گذار. (برای یک دوره

ی میان مدت تا بلند مدت)

(B1): یادگیری برون سازمانی دانش صریح که مستقل از مردم می باشد و می تواند

تقسیم شود به:

(a) مواد آماده، از دیگر سازمانها نظر اخبار و گزارشهای تکنیکی، اقتصادی، اجتماعی

و دیگر موارد چاپ و ذخیره شده

(b) مواد غیرآماده، که به کارهای اضافی برای کامل شدن نیاز دارند، مانند جستجو در پایگاه داده یا گردآوری مطالعات خاص.

۲-۲-۲- یادگیری درون سازمانی

یادگیری درون سازمانی یعنی اینکه یک سازمان در درون خود اقدام بخ کسب یا تولید دانش جدید نماید، (در یک حرفه ای یادگیری سازمانی مانند آنچه گفته شد) دیکسون لیستی از روشهایی که بوسیله ی آنها اطلاعات درونی (سازمان) می تواند حاصل شود پیشنهاد کرده است. این کار می تواند، موروثی (بوسیله مؤسسين یا تکنولوژی غالب)، تجربی (با موفقیت و خطا)، آزمودن (بوسیله پروژه های R&D (Research & Development) یا پروژه های آزمایشی (Pilot) فرآیندهای بهبود مستمر (بوسیله ی تیمهای فرآیند بهبود سا با واکنش نقادانه (با گفتگو و پرسش). هاینس (Hines) روشهای بیشتری برای یادگیری سازمانی ذکر می کند، مانند خبرنامه های منظم برای روفرم نگه داشتن کارکنان یا رویدادهای جمعی که در آن افراد می توانند با هم ملاقات کرده و دیدگاههای خود را مبادله کنند.

گرچه او می خواست که این لیست در شرکتهای تامین کننده مورد استفاده قرار بگیرد (یادگیری برون سازمانی) ولی آنها کاربرد داخلی هم می توانند داشته باشند. آنچه دیکسون می گوید دارای تناقضات و اشکالاتی است، بهنوان مثال خطوطی که او میان تجربی و آزمایشی و بهبود بهبود مستمر رسم می کند به اندازه کافی روشن نیست.

از اینرو، ساختار واضح تری بمنظور داشتن یک کاربرد تحلیلی که درکگ اینکه یادگیری درون سازمانی چگونه در واقع انجام می گیرد را ساده تر کند، توسعه داده شده.

یادگیری درون سازمانی یک یادگیری داخل سازمانی (intra-organizational learning) است که توجه خاصی به یادگیری در درون سازمان دارد

این یادگیری سازمانی در بین افراد و تیم ها اتفاق می افتد، ولی در درون خود سازمان.

در اینجا یادگیری تیمی به یادگیری در درون سازمان تمرکز می کند و این تنها در سطح معینی از سازمان اتفاق نمی افتد ولی در یک مسیر عمودی و (یا) یک مسیر افقی در میان دپارتمانها و سطوح مختلف انجام میگیرد.

(۲) یادگیری درون سازمانی هم می تواند بکشل (A) یادگیری درون سازمانی دانش تلویحی و یا (B) یادگیری درون سازمانی دانش صریح باشد.

(A۲) یادگیری درون سازمانی دانش تلویحی می تواند بر مبنای موارد زیر باشد:

(a) کار فردی در یک روش بی ساختار و نظیر ایده های مؤسین یا ایده های خودرو، موفقیت ها یا شکست های پروژه های کارمندان، R&D فردی بی قاعده. (بی شکل)

(b) کار تیمی در یک روش بی ساختار، نظیر پرسشها، R&D های تیمی بی قاعده یا پروژه های راهنما (Pilot) (پروژه هایی برای آزمودن اینکه برخی چیزها در اندازه ی بزرگتر چگونه کار می کند)

(B۲) یادگیری درون سازمانی دانش صریح، که می تواند بطور معمول ساختارمند بوده و تفکیک شده به:

(a) کار فردی در یک روش ساختارمند، نظیر R&D سیستماتیک و با قاعده فردی یا سیستم های پیشنهاد و کارکنان

(b) کار تیمی در یک روش ساختارمند، نظیر R&D سیستماتیک و با قاعده تیمی، سیستمهای بهبود تیمی برای فرآیندها یا گفتگوهای باقاعده.

در مجموع، مقایسه یادگیری درون و برون سازمانی نشان میدهد که این برای تحلیل تمایز شکلهای مختلف یادگیری سازمانی کارآمد است. همچنین این مقایسه مانند آنچه دیکسون و هانیس می گویند تنها به کسب دانش توجه ندارد و بلکه خلق و تولید دانش را نیز لحاظ کرده است (مطابق آنچه نوناکا و یا نوناکا و تاکوچی می گویند). این همچنین برای تحلیل عملی در این نوشتار نیز بکار خواهد آمد. در جدول ۱-۲ این مطلب را مرور می کنیم.

این متن یادگیری برون سازمانی و درون سازمانی را برای منظورهی متفاوتی مورد بحث قرار می دهد.

یادگیری میان سازمانی (Inter-organizational Learning) بمنظور کشف اینکه چگونه شاخصهای یادگیری سازمانی حاصل می شوند و آنها در کجا بوجود می آیند، بررسی می شود.

یادگیری داخل سازمانی (Intera-O.L.) بمنظور کشف اینکه آیا شاخصهای یادگیری سازمانی ما را بسوی نتایج مورد انتظار از یادگیری سازمانی هدایت می کنند، مورد بررسی قرار می گیرد.

۲-۳- سه سطح یادگیری سازمانی:

یادگیری سازمانی به سه سطح تفکیک می شود. که در جدول (۲-۲) آمده است. این بدین معنی است که سطوح بالاتر یادگیری سازمانی از نظر کیفی بهتر هستند. وظایف پیچیده تر می تواند بوسیله یادگیری سازمانی حل شود.

در اینجا تعاریف آرگریس و شاون که از متداولترین اصطلاحات هستند (Double loop – Dingle loop - ...) مورد تعریف و بررسی قرار می گیرند.

تئوری عمل (theory of action) مبنای مدل یادگیری سازمانی آرگریسی و شون را شکل داده است:

سازمانها بر طبق تئوری سازمانی عمل، فعالیت می کنند. که شامل تئوری های عمل اشتراکی اعضای سازمان است. بنابراین، در پشت سر فعالیتهای و اعمال سازمان عقاید، ارزشها و معیارهای عمومی قرار دارند. تئوری عمل به دو بخش «تئوری حمایت شده

espoused theory» و «تئوری مورد استفاده theory-in-use» تقسیم می شود. تئوری حمایت شده یک سازمان یک توافق رسمی است و تئوری پذیرفته شده که بر مبنای آن افراد و سازمانها رسماً فعالیتهایشان را انجام می دهند. تئوری رسمی عمل می تواند در قواعد، خطوط راهنما و بیانیه های اهداف رهبری نمایان شود.

تئوری مورد استفاده تنها می تواند در فعالیتهای روزانه انجام شود و شاید با تئوری حمایت شده ناسازگار باشد. بنابراین تئوری مورد استفاده، تئوری عملی است که تصمیمات و رفتارهای روزانه یک سازمان را هدایت می کند، که بوسیله اعضای سازمان انجام می پذیرد، زیرا آنها بوسیله مجموعه قوانینی برای تصمیم ها و تفویض ها هدایت می شوند. اعضای یک سازمان اغلب از تئوری مورد استفاده شان آگاه نیستند و از اینرو این تئوری ها به آسانی قابل شناسایی و کشف نمی باشند. در نتیجه مشاهدات با دقتی برای کشف صورت گرفته اسن. اگر انتظاراتی که از فعالیتهای یک سازمان می رود مطابق نتایج آن نباشد، یک فرآیند یادگیری سازمان شروع بکار می کند. این دوره و سطوح یادگیری سه گانه اش «تک حلقه ای»، «دو حلقه ای» و «یادگیری ثانویه» در ادامه تشریح خواهند شد.

۲-۳-۱- یادگیری تک حلقه ای و یادگیری تنظیمی

اولین سطح از یادگیری سازمانی را آگریس و شون، یادگیری تک حلقه ای نامیده اند. یادگیری تک حلقه ای زمانی رخ می دهد که یک سازمان انحراف صحیحی از اهدافش را کشف کند، بوسیله مقادیر حاکم داده شده یا تئوری مورد استفاده. بنابراین، یادگیری تک حلقه ای تصحیح نتایج فعالیت سازمان است که از ابتدا مورد نظر نبوده است. (شکل ۲-۲)

یادگیری تک حلقه ای را می توان یک حلقه ی تنظیم کننده که از انحراف از اهداف را تصحیح می کند تعریف کرد. نکته ضروری، مقادیر حاکم هستند، — تئوری مورد

استفاده موجود هشدارتر نداده ولی تنها یک بهبود در اثربخشی بوسیله تنظیم در قالب داده شده، مطابق با معیارهای سازمان، حاصل می شود.

بنابراین برای سنجش موفقیت یا یادگیری تک حلقه‌ای، اثربخشی اندازه‌گیری می شود.

یادگیر تک حلقه‌ای توسط آدگریس و شون بصورت یک استعاره در غالب یک ترموستات برای سیستم گرمایش مرکزی آمده است. یک ترموستات زمانیکه گرما را تنظیم می کند، می آموزد:

اگر آن خیلی گرم باشد، گرمایش را متوقف می کند و اگر خیلی سرد باشد گرمادهی را از سر می گیرد. کارایی این وظیفه به اطلاعات مربوط به دمای اتا بستگی دارد. (برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه اقدام اصلاحی انجام شود یا خیر)

یادگیری دو حلقه‌ای، زمانی رخ می دهد که ترموستات از خود پرسد چرا درجه‌ی اصلی باید این باشد. بنابراین، آن خواهد توانست مقادیر حاکم اساسی را پرسد و تصمیم بگیرد که آیا دمای اصلی اتا برای اثربخشی بهینه مناسب است یا نه.

۲-۳-۲ یادگیری دو حلقه‌ای یا یادگیری متغییر

آرگریس و شون دومین سطح یادگیری سازمانی را یادگیری دو حلقه‌ای (double-loop learning) می نامند که می تواند یادگیری (change learning) نیز گفته می شود.

یادگیری دو حلقه‌ای زمانی رخ می دهد که مقادیر حاکم پرسیده شده و تغییر کند، زیرا تنظیمات فرآیند یادگیری با فرآیند تک حلقه‌ای هیچگاه مافی نبوده است. بنابراین،

مقادیر حاکم، معیارهای اساسی سیاستها و اهداف سازمان اصلاح می‌شوند، که آنها فعالیتها را بسوی یک صورت ممکن متفاوت هدایت می‌کنند. (شکل ۳-۲)

این مسئله که کدام تئوری جدید پذیرفته شده، اغلب بستگی به این دارد که در یک سازمان چه ایده‌رقابتی وجود دارد. در همه موارد، توانایی حل مسئله یک سازمان مانند افزایش مداوم یادگیری دو حلقه‌ای است که رخ می‌دهد. از این رو، یادگیری دو حلقه‌ای را یک حلقه‌ای اصلاح کننده (تعدیل کننده) نیز می‌توانیم بگوییم.

طبق نظر استل (Staeble) حل مسئله متناوب بشرطی شانس پذیرفته شدن دارد که اعضای سازمان باور کنند که بوسیله آن می‌توانند بسیار آسانتر به اهدافشان برسند.

شانس برای تغییر در نمونه به اندازه‌ی اختلاف میان نتایج خواسته شده و نتایج واقعی، افزایش پیدامی‌کند. این بدان معنی است که اگر یادگیری تک حلقه‌ای به اندازه کافی برای رسیدن به اهداف یا حداقل اهداف طولانمی نبود، مقادیر حاکم در قالب یادگیری دو حلقه‌ای تغییر می‌کنند.

هر دو نوع یادگیری سازمانی می‌تواند بوسیله‌ی یادگیری ثانوی تحلیل شود.

۲-۳-۳ یادگیری ثانوی یا یادگیری یادگیری (Deutero - Learning)

[زیرنویس: کلمه "Deutero" از کلمه یونانی "Seutepos" آمده بمعنی «دومین» است]

[زیرنویس: هدبرگ (Hedberg) و اولریخ (Ulrich) در کارهایشان یادگیری دو حلقه‌ای و یادگیری ثانوی را یکسان در نظر گرفته‌اند که صحیح نیست]

سویمن و بالاترین سطح یادگیری سازمانی در مدل یادگیری سازمانی آرگریس و شون یادگیری ثانوی است که می تواند یادگیری یادگیری نیز گفته شود.

یادگیری ثانوی، بعنوان فرت آیندی تعریف می شود که در آن یادگیری تک حلقه ای و یادگیری دو حلقه ای مورد توجه قرار گرفته (زیر نظر بوده) و بوسیله حداقل یک مشاهده کننده منعکس می شود.

یادگیری ثانوی یادگیری و بهبود فرآیند یادگیری سازمانی را در سطح تک حلقه ای و (یا) دو حلقه ای ممکن می سازد.

انعکاس کامل زمینه یادگیری، رفع موانع یادگیری و افزایش مکانیسم های پشتیبان یادگیری برای یادگیری سازمانی موفق ضروری است.

آگریس و شون اعتراف می کنند که یادگیری سازمانی معمولاً به یادگیری تک حلقه ای محدود شده و بایادگیری دو حلقه ای درگیر نمی شود. آنها همچنین می گویند یادگیری ثانوی غالباً برای بازتاب در مورد یادگیری تک حلقه ای مورد استفاده قرار می گیرد و نه دو حلقه ای.

یک کاربرد عملی سه سطح متفاوت یادگیری می تواند سازمانهای اروپایی باشند که خرابی ها و ضایعات زیادی در محصولاتشان یافت می شود.

یادگیری تک حلقه ای برای افزایش بازرسی بکار برده می شود که یادگیری با مقادیر حاکم نرمال خواهد بود. یادگیری دو حلقه ای یک تغییر بسوی سیستم های یادگیری

برای کارکنان و تیم‌ها است و کنترل کیفیت را به سالن تولید واگذار می‌کند. بنابراین،
روش موفق ژاپنی تولید را کپی می‌کند.

یادگیری ثانوی سعی می‌کند از تحلیل کارایی هر دو سطح یادگیری، یاد بگیرد و آنها
را اصلاح کند.

یادگیری تک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و ثانوی بوسیله آرگریس و شون به چهار فاز یک
چرخه‌ای یادگیری سازمانی تفکیک شده که عبارت از: کشف مشکلات، ابداع راه
حل، تولید و ارزیابی و تعمیم نتایج، هستند.

پیش از شرح چرخه‌ی یادگیری سازمانی فاکتورهای اولیه یادگیری سازمانی را
خواهیم دید.

۲-۴- فاکتورهای اولیه یادگیری سازمانی:

یادگیری دو حلقه‌ای اغلب پس از فرصت‌ها و تهدیدهای جدید اتفاق می‌افتد. اگرچه
تهدیدها و فرصت‌ها شرط لازم هستند ولی بنهایی برای فاکتورهای اولیه کافی
نیستند. شرط کافی بنظر می‌آید تنها با قرار دادن افراد درست در جای مناسب بعنوان
کاتالیست میسر می‌شود که این افراد می‌توانند داخلی یا خارجی باشند.

۲-۴-۱- فرصتها بعنوان فاکتورهای اولیه برای یادگیری سازمانی

فرصتهای می‌توانند یادگیری سازمانی را موجب شوند. یک ذخیره سازمانی بمنظور
شناخت محیط و آزمون پروژه‌های ابتکاری، لازم است. ولی تنها سازمانها اندکی با
ذخیره لازم این کار را دو عمل انجام داده‌اند. دلیلش شاید اینست که آن موفقیت‌ها در

جهت تأیید تئوری‌های مورد استفاده بوده و نه برای متمایل کردن سازمان به تلاش برای استراتژی‌های جدید. همچنین کمبود منابع، مشکلات بزرگ و محیط نامناسب، شرایط نامطلوبی را برای یادگیری سازمانی بوجود می‌آورند.

سطح پایین منابع سازمانی می‌تواند موجب جستجو برای فرصتهای جدید گردد، ولی در مقابل یک منبع‌مازاد برای اجرایی کردن یک تئوری نیاز است.

۲-۴-۲- تهدیدها بعنوان فاکتورهای اولیه برای یادگیری سازمانی

تهدیدها نیز می‌توانند فاکتورهای ابتدایی برای یک فرایند یادگیری باشند. هر برگ عقیده دارد که معمولاً یادگیری با مشکلات شروع می‌شود.

آرگریس می‌گوید یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که «یک بحران بوسیله برخی وقایع محیطی شروع می‌شود» (بعنوان مثال یک رقیب کالای بهتری تولید کند).

وی همچنین معتقد است «یک بحران ایجاد شده بوسیله مدیریت برای تکان دادن سازمان» نیز می‌تواند موجب یادگیری دو حلقه‌ای شود.

گرچه نباید نادیده گرفت که مشکلات براحتی کشف نمی‌شوند. بنابراین بیشتر سازمانها بسرعت لازم بامشکلات برخورد نمی‌کنند.

مشکلات عمده عموماً متغیرند و تأثیر بیشتری بر کارایی یک سازمان دارند.

در بلند مدت، این موجب یک کاهش در کارایی سازمانی می‌شود زیرا مشکلات اغلب خیلی دیر بروزمی‌کمند. در عمل هنگامی عکس‌العمل انجام می‌شود خیلی تیر شده است.

۲-۴-۳- اشخاص بعنوان فاکتورهای اولیه یادگیری سازمانی

افراد در جاهای درست، بعنوان افراد داخلی یا خارجی سازمان، می توانند بعنوان کاتالیزورهایی برای پدید آوردن فرصتها یا تهدیدها برای یادگیری سازمانی عمل کنند.

آنها می توانند اینکار را بوسیله‌ی دانش و عمل خود انجام بدهند.

افراد بعقیده آرگریس یک شرط یادگیری دوحلقه‌ای هستند که می توانند مانند «یم انقلاب از درون (مانندیک مدیر جدید) یا از بیرون (مانند مداخله سیاسی)» عمل کنند.

۲-۵- فاکتورهای بازدارنده و تحریک کننده یادگیری سازمانی.

مرز عملی و مفهومی میان محرک‌ها و بازدارنده‌های یادگیری سازمانی محو و باریک است.

۲-۵-۱- فاکتورهای تقویت کننده یادگیری سازمانی

فاکتورهای مختلفی یادگیری را تقویت می کنند - که سه تای آنها به قرار زیرند:

(۱) تفاوت عقیده‌ها

(۲) تفکرات متنوع

(۳) ترویج آزمایش

(۱): نیستروم (Nystrom)، استارباک (Starbuck) و استل (Staehele) معتقدند که

تفاوت و اختلاف در عقیده‌ها، اختلاف برسر اهداف و استراتژیها فاکتورهای ضروری

هستند که نباید متوقف شوند. یک رفتار مشابه نباید رواج پیدا کند چرا که سازمان را در برابر تغییرات محیط کور می کند. با فرایندهای واکنشی خاص در مورد گروههای مدیریت دوگانه، تعادلی دینامیکی قابل دستیابی است که موجب ایجاد یک صحنه‌ی مداوم جدل، تناقض جهان بینی و تنوع عملکرد می شود.

اگرچه داشتن منابع فراوان امکان پذیر است ولی شرکتهای کمی که از عهده جنبه‌ی منفی تأثیر رقابت میان تیم‌ها بر بیایند، سود قابل توجهی نیز تصاحب می کنند.

کلیمکی (Klimecki) نیز نظری در مورد چگونگی بهبود یادگیری سازمانی دارد.

دریک heterarchy دستاوردهای قابل ملاحظه‌ای برای سازمان حاصل میشود.

دریک heterarchy هر فرد مرتبط یک پتانسیل طراحی برای سازمان است. مزایای

اعمال مدیریت در تمام سازمان گسترش پیدا می کند. مدیریت در تمام سازمان جای

می گیرد. یک سازمان با پتانسیل توسعه با ساختارهای سلسله مراتبی ایجاد می گردد.

در چنین سازمانی هدف اصلی سازمان دائماً بوسیله تمامی اعضا محقق می شود و این

چیزی تحمیل شده از بالا نیست. فرصتهای مشارکت در فرایند تصمیم گیری نیاز دارند

برای اثربخش شدن در یک زمینه دائم در دسترس باشند

(۲) تنوع در تفکرات (Thinking in alternatives)

سناریوهای متنوع، شامل تمامی ترکیب‌های ممکن برای حال و آینده، انعطاف پذیری

را بمنظور فرصتهای یادگیری جدید فراهم می آورند. این نکته حائز اهمیت است که

فرایندهای یادگیری سازمانی نیاز به زمان و منابع کافی دارند.

نظم‌دهی به آگاهی از علائم تغییر بمنظور افزایش حساسیت با برداشتن برخی فیلترهای ذهنی (ادراکی) میسر می‌شود. این می‌تواند بعنوان مثال بوسیله انتخاب افراد اصلی که در مورد دیدشان نسبت به محیط انعطاف‌پذیر هستند، گسترش پیدا کند. بنا به نظر استل افزونگی (redundancy) و وفور منابع (Slack) به تنوع تفکرات کمک می‌کند افزونگی یعنی تکرار یا دو برابر شدن اطلاعات یا وظایف. بدین طریق، امنیت و شفافیت اطلاعات منتقل شده تضمین می‌شود. Slack نیز به معنی فراوانی منابع موجود در سازمان می‌باشد. مانند دانش، پول، زمان یا نیروی انسانی) که این برای سازمان پتانسیل بیشتری برای واکنش در زمان بحران فراهم می‌آورد.

با این وجود این نکته را متذکر می‌شویم که نه منبع زیاد و نه منبع کم مزیتی برای سازمان محسوب نمی‌شود.

(۳) ترویج و گسترش آزمایش (Promoting of experimentation)

ترویج آزمایش با انتخاب اعضای از سازمان که تمایل به آزمودن دارند و مخالف عدم قطعیت نیستند آغاز می‌شوند. همچنین سیستم‌های پاداش باید بمنظور تشویق آزمایش طراحی شود.

الگوهای جدید تفکر و عمل باید در یک محیط آزمایش شوند، که فرایند یادگیری سازمانی را تجهیز می‌کنند. اگر استراتژی آزمون و خطای مورد استفاده موفق شد آزمایش می‌تواند در تمام سازمان انجام گیرد.

روابط نامستحکم در سازمانی که در آن تیم‌ها و بخش‌ها بشکلی بسته کار می‌کنند. در نقطه مقابل شرایطی است که به سازمان امکان عمل در احتمال پایینی از اختلال را می‌دهد. در این رابطه این واقعیت وجود دارد که اشتباهات و مشکلات در واحدهای کوچک خودمختار حل می‌شوند. درحالی‌که این تنها تاثیر کمی روی دیگر واحدها می‌گذارد.

بنابراین یک تلرانس بالایی از اشتباهات حاصل می‌شود، هنگامیکه یک محیط آزمون دوستانه بوجود آید. در مجموع، تفاوت عقیده‌ها، تنوع تفکر و گسترش آزمون فاکتورهایی هستند که موجب تقویت یادگیری سازمانی می‌گردند. این سه فاکتور با یکدیگر در ارتباط بوده و در نتیجه بر هم اثر می‌گذارند. فقدان فاکتورهای تقویت کننده مانع یادگیری سازمانی می‌شوند.

بدون اختلاف عقیده یادگیری چیزهای جدید مشکل است. افرادی که مرتباً «بله» می‌گویند هم‌رنگ وضع موجود می‌شوند که باید مرتباً به چالش کشیده شوند و بنابراین آنها مانع یادگیری هستند.

وضع مشابهی نیز برای توزیع تفکرات وجود دارد. بدون آن، ذهن افراد انعطاف‌ناپذیر شده از یادگیری چیزهای جدید عاجز می‌ماند. که این می‌تواند در زمان بحرانها ضروری بنظر بیاید، زمانی‌که زمان افکار و یادگیری تنها به روش محدودی قابل دسترسی است.

زمان تفکر و یادگیری تنها به روش محدودی قابل دسترسی است.

برخلاف آن، فکر کردن روی مسیر «یک بهترین راه» توانایی یادگیری را از بین می‌برد
و به تبع آن انعطاف‌پذیری سازمان را.

۲-۵-۲- فاکتورهای مانع یادگیری سازمانی

(۱) اصلاح ناپذیری (double bind)

(۲) رویه‌های دفاعی (defensive routines)

(۳) وا همه I (anxiety I)

(۱) آرگریس و شاون شرایطی را بیان می‌کنند که مانع یادگیری سازمانی می‌شود و

آنها «اصلاح ناپذیری» گذاشته‌اند. (هرچه شما انجام می‌دهید داشته است)

این وضعیتی است که در آن یک فرد یا یک گروه افراد قادر به تغییر وضعیت نیستند،

که این مانع یادگیری سازمانی می‌گردد و دلیل آن هنجارهای سازمانی است.

این خصوصاً موردی است که با خطاهای غیرقابل اصلاح که با یادگیری ساده تک

حلقه‌ای قابل حل نیست. بروز خطاها، هنجارهای سازمان را زیر سوال می‌برند که

ممکن است موجب پنهان کردن خطا شود. ولی آشکار شدن خطاها مانعی بر سر راه

یادگیری سازمانی خواهد بود.

فاکتور دیگر «رویه‌های دفاعی» است. این عامل بوسیله سازمان و کارکنانش بوجود

می‌آید بمنظور دفاع از خود در برابر خطرات. رویه‌های دفاعی تمامی اعمال و رفتاری

هستند که سازمان را از خطرات و خسارات حفظ می‌کنند. هرچند، در عین حال

رویه‌های دفاعی مانع از این می‌شوند که سازمان یادبگیرد، علل ممکن خطرات چگونه می‌تواند از میان برداشته شوند.

رویه‌های دفاعی سازمانی، با حمایت بیش از اندازه مانع یادگیری سازمانی می‌گردند. بهن دو دلیل افراد در برابر تغییر رویه‌های دفاعی سازمان احساس ناتوانی می‌کنند. اول اینکه، این احساس ناامیدی از متغیر است. زیرا این تلاش رویه‌ی دفاعی را تقویت می‌کند. ثانیاً نگرانی از تبیه شدن بخاطر تلاش برای تغییر رویه‌های دفاعی وجود دارد.

(۳) شین (Schein) معتقد است که یک ترس و واهمه از یادگیری وجود دارد. او گانرا واهمه I می‌نامد. که آن احساسی مربوط به یک ناتوانی یا بی‌میلی به یادگیری چیزهای جدید است چرا که این خیلی مشکل یا مخربی بنظر می‌رسد. بمنظور چیرخ شدن بر واهمه I، رهبر سازمان باید واهمه‌ای بزرگتر از واهمه‌ی I ایجاد کند که به آن واهمه II می‌گویند. و آن «ترس، خجالت یا احساس ناتوانی از یادگیری چیزهای جدید است».

زیرا ادامه‌ی رویه‌های موجود سازمان را به شکست منتهی می‌کند. گرچه کارکنان سازمان از نظر روانی احساس آرامش می‌کنند، رهبر باید مسیری قابل اداره کردن را به آنان نشان دهد.

۲-۶- حافظه سازمانی (Organizational Memory)

واژه «حافظه سازمانی» توانایی یک سازمان در ذخیره و حفظ دانش است.

۱-۶-۲- دیدگاههایی در مورد حافظه سازمانی

این بخش بوسیله‌ی یک مثال نشان می‌دهد که حافظه‌ی سازمانی می‌تواند به روش‌های مختلف طبقه‌بندی شود. که عبارتند از (۱) حافظه‌ی سازمانی و آشکار (۲) حافظه‌ی سازمانی درونی و بیرونی و (۳) حافظه‌ی سازمانی با دسترسی مستقیم و غیرمستقیم.

(۱) حافظه سازمانی پنهان، در این نوشته، ذخیره دانش پنهان سازمانی است که بطور مسلط در ذهن کارکنان سازمان جای دارد.

آنها شکلهای مختلفی دارند، از جهان بینی در مورد فرهنگ سازمانی گرفته تا رویه‌های عملیاتی استاندارد این حافظه‌ی غیرمادی می‌تواند بوطر پنهانی داشته شود و یا بوسیله‌ی حافظه‌ی آشکار بیان شود.

حافظه‌ی آشکار سازمانی، عنوانی است برای فرم‌های ذخیره اطلاعاتی که بطور مستقل از کارکنان سازمان نگهداری میشود.

مانند مدارک و گزارشات، فایلها و سوابق یا داده‌های کامپیوتری و نرم‌افزارهای اطلاعاتی.

(۲) حافظه‌ی سازمانی همچنین می‌تواند به حافظه‌ی سازمانی درونی و بریونی تفکیک شود. حافظه‌ی سازمانی درونی همه‌ی حافظه‌ای است که یک سازمان به شکلهای عادی و غیرعادی در خود دارد. خواه در سر کارکنان یا در اسناد و مدارک و فایل‌های سازمان.

حافظه سازمانی بیرونی، شاکل تمام دانشی است که در خارج از سازمان وجود دارد این حافظه ممکن است در سازمانهای رقیب یا رشیک، سوابق اداری علنی، پایگاه داده‌های تجاری و با اعضای تشکیل دهنده‌ی سازمان وجود داشته باشد.

(۳) حافظه‌ی سازمانی می‌توانند بر مبنای امکان دسترسی مستقیم و یا غیرمستقیم به آن تفکیک گردد.

حافظه سازمانی قابل دسترسی مستقیم، «پایگاه دانش واقعی» خوانده می‌شود. و تنها شامل تمامی اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود.

حافظه سازمانی با دسترسی غیرمستقیم، «پایگاه دانش درونی» خوانده می‌شود و شامل دانش اعضای سازمانی و محیط می‌شود که بوطر مستقیم در دسترس سازمان نیست. این فقط دانشی است که بصورت بالقوه در اختیار سازمان قرار دارد.

در مدل لایه‌ای که پازک (Pautzke) ارائه یم دهد، علاوه بر انواع مختلف طبقه‌بندی حافظه سازمانی که در بالا ذکر شد. «دانش جهانی» (Cosmim knowledge) نیز دیده می‌شود که بخشی از پایگاه دانش سازمانی نیست و حافظه سازمانی را دربر می‌گیرد. (شکل ۵-۲) دلیل این مطلب آنست که پازک حافظه‌های سازمانی را دانش موجودی می‌داند که بگونه‌ای در دسترس سازمان قرار دارد.

مدل لایه‌ای نشان دهنده شکل واقعی حافظه سازمانی نیست. آن تنها می‌تواند با بینش‌های ذکر شده، کامل گردد.

حافظه سازمانی با دسترسی مستقیم بعلاوه‌ی دانش فردی که بطور مستقیم در دسترس سازمان نیست برابر حافظه سازمانی درونی می‌شوند. یادگیری سازمانی در این مدل لایه‌ای در دنبال کردن یادگیری از لایه‌های خارجی به لایه‌های داخلی حافظه‌ی سازمانی، قرار می‌گیرد. این یک فرایند یادگیری چرخشی به مرکزین لایه‌ای از مدل است که «دانش به اشتراک گذارده شده باهمگان» نامیده می‌شود.

۲-۶-۲- تعریف حافظه سازمانی

آرگریس و شاون تنها روی نقشه‌های گذشته متمرکز شده و حافظه‌ی سازمانی را چنین تعریف می‌کنند:

«حافظه‌ی سازمانی نوعی نقشه است، نقشه‌ای از گذشته‌ی سازمان.»

گرچه تعریف آرگریس و شاون این مزیت را دارد که کوتاه است ولی در عین حال این عیب را دارد کامل نبوده و دانش اکتسابی افراد را از دیگر چیزها مجزا نمی‌کند. هربرگ تاکید می‌کند که یک سازمان فقط روش خودش را برای یادگیری ندارد ولی هر سازمان روش ذخیره دانش خودش را دارد که با شویه‌های اعضایش متفاوت است:

«سازمانه مغز ندارند، ولی آنها سیستم شناسایی و حافظه دارند. مانند یک فرد که خصوصیات فردی، عادت‌های فردی و باورهایش در طول زمان توسعه می‌یابد. سازمان نیز جهان‌بینی و ایدئولوژی اش را توسعه می‌دهد.»

کارکنان می آیند و می روند و رهبران عوض می شوند، ولی حافظه‌ی سازمانها رفتارها، نقشه‌های ذهنی، معیارها و ارزشهایشان را در طول زمان حفظ می کنند.

هرچند این تعریف نیز برای ناکامل بودن و ناسازگاری نقد شد. از طرفی این نشان می دهد که هر برگ حافظه‌ی آشکار سازمانی مانند اسناد و مدارک، فایلها یا داده‌های کامپیوتری که یک راه مهم برای عدم وابستگی به نوسانات نیروی انسانی هستند را به حساب نیاورده است. از طرف دیگر این تعریف ممکن است این گمان را بوجود آورد که سازمان در کل مستقل از اعضایش می باشد درحالیکه این موضوع اغلب صادق نیست، خصوصاً اگر سازمان اعتماد زیادی به حافظه‌ی پنهان سازمانی موجود در اعضایش داشته باشد. تعریف دیگری از حافظه سازمانی بوسیله «کیم» ارائه شده است. او می گوید که حافظه سازمانی می تواند شامل اطلاعات پراکنده و قابل دسترسی برای عوامل یادگیری سازمانی در سازمان باشد:

«حافظه‌ی سازمانی، در یک تعریف کلی، شامل هرآنچه‌ی در سازمان است بطریقی قابل بازیابی باشد». ایده‌ی آرگریس و شاون در ارائه نقشه‌های سازمانی بعنوان حافظه سازمانی که از بهم پیوستن نقشه‌های فردی حاصل می شود، بوسیله‌ی کیم مورد استفاده قرار گرفت. وی آنرا مدل‌های ذهنی مشترک می گوید. کیم مدل‌های ذهنی مشترک را به دو بخش تقسیم می کند. یکی "Weltanschauung" (کلمه‌ای آلمانی بمعنی «جهان بینی») برآمده از قالب فرد دیگری «رویه‌های سازمانی» است که از رویه‌های فردی شکل می گیرد.

چنانچه حافظه‌ی سازمان بر مبنای حافظه‌ی افراد بنا شده باشد مشکلاتی می‌تواند بروز نماید. اگر سازمان تنها وابسته به فرد باشد این خطر وجود دارد که چنانچه اعضا سازمان را ترک کنند یافته‌های تجربی گرانقیمت و در نتیجه‌ی آن بخشی از حافظه سازمان از بین برود.

بنابراین برای چنین سازمانهایی ضروری است که در کارکنانشان ایجاد تعهد کنند، تا بتوانند آنها را برای مدت زمان طولانی حفظ کنند. این بعنوان مثال می‌تواند با پرداخت حق و دستمزد بالاتر از حد میانگین و یا ایجاد فرصتهای رشد در داخل سازمان میسر شود.

پس از اینکه تعاریف مختلف حافظه سازمانی را بررسی کردیم، تعریف عملی زیر که حافظه سازمانی که دانش درونی محدود می‌کند، ارائه می‌شود:

«حافظه سازمانی عموماً بصورت دانش آشکار و پنهان درون یک سازمان که بصورت مستقیم و غیرمستقیم در دسترس سازمان است تعریف می‌گردد.»

۲-۷-۱- چرخه‌های اولیه‌ی یادگیری سازمانی:

اولین چرخه پایه یادگیری بوسیله آرگریس و شون مطرح و به ۴ فاز تقسیم شد. نخست، اعضای سازمان خطاها یا مشکلات را با انجام یک پرسش همگانی «کشف» می‌کنند. در مرحله دوم، آنها استراتژی جدیدی برای تصحیح خطا یا حل مسئله، ابداع می‌کنند.

در مرحله سوم، این استراتژی «اجرا» می‌شود. و در پایان، یک ارزیابی و «تعمیم» انجام می‌گیرد.

دیگر چرخه‌ی ابتدایی یادگیری سازمانی را درافت و ویک (Draft & Weick) ارائه کرده‌اند. آن با «بررسی» شروع می‌شود که به معنی جمع‌آوری داده‌هایی در باره محیط بوسیله‌ی پایش (است).

سپس بکمک «تفسیر» مفاهیم و تئوری را، این داده‌ها بوسیله معنایی که در بین مدیران ارشد مشترک باشد م، روشن و مشخص می‌شود.

در پایان زمانیکه عمل بر مبنای دانش بدست آمده از بررسی و تفسیر انجام می‌شود یادگیری اتفامی افتد. سپس، چرخه می‌تواند با بررسی یا تفسیر دوباره از سر گرفته شود، انتخابی که در دیگر چرخه‌های یادگیری ممکن نیست. گرچه، درافت و ویک بر روی تفسیر تنها بوسیله یک مدیران سطوح بالا تمرکز می‌کنند، که این ممکن است موجب اعمال یک دیدگاه محدود در مورد یادگیری سازمانی شود، این کار می‌تواند بوسیله متخصصین و رهبران فکری انجام گردد.

بعنوان سومین چرخه، چرخه کارلسون (Carlsson) را مطرح می‌کنیم که او یادگیری سازمانی را به چهارگام تقسیم کرده است. (شکل ۸-۲) که آنها بر مبنای چرخه یادگیری فردی تجربی مطرح شده بوسیله کولب (kolb) هستند.

شروع چرخه با «سه تجربه واقعی» است که به دنبال آن «مشاهده انعکاسی» قرار دارد. سپس یک «خلاصه مفهومی» تهیه می‌شود که مشاهدات را بهن قالب تئوری

دریابورد. در پایان این توری ها برای هدایت بیشتر «آزمون فعال» مورد استفاده قرار می گیرند.

این به سازمان و اعضایش این امکان را می دهد که با تجربه و آگاهی جدید چرخه یادگیری را مجدداً تکرار کنند. برای چهارمین خصیصه یادگیری به چرخه مهارت ها، آگاهی ها و یا روابط توسعه پیدا می کنند.

در گام دوم، با «به اشتراک گذاشتن دانش» هر کس اطلاعاتی را بدست می آورد که توسط دیگران کسب شده. در پایان، «بهره برداری از دانش» اتفاق می افتد چکه به این معنی است که یادگیری یکپارچه شده و بنابراین، در دسترس همه قرار می گیرد و می تواند در محیط های جدید مورد استفاده قرار گیرد.

چرخه هایی که در بالا مطرح شد، شامل سه یا چهار مرحله بودند. ما برای جمع بندی آنها در جدول ۲-۴ می آوریم. گام I مربوط به رودی یادگیری سازمان است، گام های II و III مربوط به مواد درونی یادگیری سازمان و گام IV مربوط به خروجی یادگیری سازمانی است.

جدول ۲-۴

I	II	III	IV
کشف	ابداع	اجرا	تعمیم
بررسی		تفسیر	یادگیری
تجربه	مشاهده	مفهومی کردن	آزمایش
کسب		باشتراک گذاری	تعمیم

چرخه های معرفی شده در بالا شامل یادگیری فردی هستند ولی یادگیری تیمی و دانش سازمانی در آنها لحاظ نشده است.

۲-۷-۲- چرخه های پیشرفته یادگیری سازمانی:

دومین گروه چرخه های یادگیری سازمانی «پیشرفته» خوانده می شوند زیرا آنها یادگیری و عمل سازمانی و همچنین یادگیری فردی را با هم شامل می شوند:

یکی از نخستین چرخه های پیشرفته بوسیله مارک و اولسن (March & Ilse) ارائه شده است. چرخه یادگیری طبق نظر مارچ و اولسن با این واقعیات شروع می شود

که برخی از اعضای سازمان بوجود یک اخلاف میان «مدلهای دنیای واقعی» و محیطشان پی می برند. آنها سعی می کنند این فاصله را با «اعمال فردی»شان پر کنند.

Pautzke یک مدل برتر برای یک چرخه یادگیری سازمانی ارائه می دهد (شکل ۱۰-۲)

که این مدل سیو یادگیری جمعی (Collective Learning) هدایت می کند.

تعارضات «یادگیری فردی» در این مدل بوسیله ی «مباحثه»ی جمعی حل شده است.

این مدل سوی «یادگیری جمعی» هدایت می کند که در زیر یک فرآیند «فرموله

کردن» این دوباره قالبی برای یک فرآیند یادگیری برتر شکل می دهد.

چرخه ی یادگیری سازمان مطرح شده بوسیله دیکسون (Dixon) از چهار گام

ضروری تشکیل شده:

(۱) تولید اطلاعات

(۲) یکپارچه سازی اطلاعات در متن سازمان

(۳) تفسیر جمعی اطلاعات

(۴) عمل مسئولانه بر مبنای معنای تفسیر شده

دیکسون همچنین پیشنهاد می کند که هر عضو سازمان باید در تمام مراحل چرخه ی آزمایشی یادگیری فردی Kolb درگیر شود. (که در شکل ۱۱-۲ در مرکز چرخه ی یادگیری سازمانی دیده می شود)

در مجموع، چرخه های یادگیری سازمانی پیشرفته که در بالا مطرح شدند شامل ۴ مرحله هستند در جدول ۵-۲ جمع بندی شده است.

	گام ۱	۲	۳	۴
Mach & Olson 1976	باورهای فردی	اعمال فردی	اعمال سازمانی	پاسخهای محیطی
Poutke 1987	یادگیری فردی	مباحثه	یادگیری جمعی	فرموله کردن
Dixon 1994	J,gdn	D;`hv l shcd	Jtsdv	ulg

گرچه، چرخه های یادگیری سازمانی مذکور مشترکاً، یادگیری تیمی یا دانش سازمانی را که از اجزای مهم سازمانی هستند شامل نمی شوند. در ادامه مواردی برای چرخه ها ارائه می کنیم.

۲-۷-۳- چرخه های یادگیری پیشرفته با حافظه

سومین گروه چرخه های یادگیری پیشرفته با حافظه گفته می شوند، زیرا هم عمل و یادگیری سازمانی و هم فردی را دربر می گیرند، این گروه همچنین شامل دانش سازمانی نیز می شوند.

مولر - استرونس (Muller-Strevens) و Pautzke مدلی ارائه کرده اند که شامل گامهای کسب دانش است. فرآیند یادگیری با یک «عمل» که بسوی یادگیری فردی هدایت می کند انجام می گیرد که بر مبنای «تجربه» فردی یا احساس تفاوت در محیط است.

در طول فرآیند «یادگیری جمعی» دانش فردی تبدیل به دانش سازمانی میشود. این مدل یک ضعف آکار دارد و آن اینست که همانطور که تجربه در تیم نمی تواند بدست آید یادگیری هم بطور فردی اتفاق نمی افتد.

مدلی که بوسیله ی نوناکا و تاکوچی ارائه شده «مدل فرآیند خلق دانش سازمانی پنج فازی» گفته می شود. مدل بر پایه ی مارپیچ خلق دانش سازمانی بنا شده است.

که از دو بعد استفاده می کند: معرفت شناسی epistemological و وجودشناسی

ontological

جنبه ی معرفت شناسی، تفاوت میان دانش تلویحی و دانش آشکار را بعنوان مشخصه ی کلیدی دارد. و شامل حرکت میان روشها و سبکهای متفاوت تبدیل دانش است.

این با مد (۱) اجتماعی سازی (Socialization) شروع می شود (پی سازی) امتداد می یابد با (۲) برونی سازی (Externalization) (گفتگو یا بازتاب جمعی) سپس (۳) ترکیب (Combination) (مرتبط کردن دانش آشکار) و پایان می یابد با (۴) میانی سازی (internalization) (یادگیری با عمل) و در اینجا هرچه می تواند از سر گرفته شود.

جنبه ی وجودشناسی بمعنی سطح مختلفی است که خلق دانش در آن بوقوع می پیوندد، از فرد به گروه و به سامان، و حتی درون سازمانی. (که می تواند بعنوان یک سطح فردی جدید دیده شود)

جنبه های معرفت شناسی و وجودشناسی با پنج شرط ممکن ترکیب میشوند (مقصود و هدف، استقلال، نوسان و آشوب خلاق، افزونگی، تنوع لازم، تنوع درون سازمانی یک سازمان)

بمنظور ایجاد «مدل پنج فازی، فرآیند خلق دانش سازمانی»

این شروع می شود با (۱) به اشتراک گذاری دانش تلویحی بوسیله افراد در تیم های توسعه (اجتماعی سازی) (۲) خلق مفهوم با تبدیل دانش تلویحی به دانش آشکار (برون سازی) (۳) توجیه مفاهیم در یک روش واضح، سپس این بر روی (۴) ساختن یک نمونه، متمرکز می شود. (ترکیب) که شامل نمایه سازی (Pototyping) است. در پایان (۵) حرکت عرضی در سطوح (Cross-levelling) یا انتقال دانش بدست آمده در این فرآیند یادگیری در یک واحد به سراسر سازمان.

این چرخه می تواند از هر کدام از این پنج مرحله مجدداً آغاز شود. همانطور که نوناکاو تاکوچی در مثال بعدی ناشن داده اند.

برخلاف اختلاف کارآمد آنها میان دانش تلویحی و آشکار، نوناکاتاکوچی تنها بر یادگیری دو حلقه سازمانی در شکل تیمهایی توسعه محصول جدید، تمرکز کرده اند. مدل آنها روشنی شامل یادگیری فردی نمی شود، مانند آنچه در یادگیری تک حلقه ای اتفاق می افتاد، و این همچنین برونی سازی (خارج سازی) را به یک شرط بدل می کند، که ممکن است مناسب باشد ولی برای یادگیری سازمانی ضروری نیست.

بدین ترتیب، خلق دانش سازمانی بوسیله بهبود محصولات موجود حذف می شود که مطمئناً بیشتر قدرت شرکتهای ژاپنی در مجموع در توسعه ی کامل محصولات جدید است.

بعلاوه، نوناکاو تاکوچی شامل یک تکامل اختلالات مدلشان نمی شود که در هر شرکت نمونه شرح داده بوسیله آنها اتفاق افتاده است.

«مدل یکپارچه یادگیری سازمانی» کیم (kim) ترکیبی است از «چرخه ی یادگیری فردی مشاهده - برآورد - طراحی - اجرا» ی کافمن (kofman)، مدل ویک و درافت (Draft & Weick) برای «ارتباط میان بررسی سازمانی، تفسیر و یادگیری» و «مدل ذهنی» آرگرس و شون (Aggris & Schon) مانند حلقه های یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای یادگیری فردی.

فعالیت‌های حرفه‌ای یادگیری فردی بوسیله «کیم» به دو گروه تفکیک شده‌اند و به قالب کاری و روتین‌ها متصل شده‌اند. گروه اول بعنوان «یادگیری فردی مفهومی» تعریف شد که شامل تخمین و طراحی است و متأثر از قالب کاری مدل‌های ذهنی افراد است. (know-why)

گروه دوم «یادگیری فردی عملیاتی» (know-how) است که شامل اجرا و مشاهده بوده و متأثر از مدل‌های ذهنی افراد است.

«مدل‌های ذهنی» طبق تعریف عبارتست از «ارائه مشاهده یک فرد از جهان، هم درک تلویحی و هم آشکار»

در یک فرایند یادگیری فردی دو حلقه‌ای این نیز امکان دارد که یادگیری فردی تحت تاثیر مدل‌های ذهنی قرار بگیرد.

همان‌طور که افراد زیادی در سازمان وجود دارند، شکل اقلام چرخه‌های یادگیری فردی و مدل‌های فردی را نشان می‌دهد. مدل‌های ذهنی به اشتراک گذاشته شده ترکیبی از "Weltanschauung" هستند که جهان بینی سازمانی و «جریان سازمانی» هستند.

ارتباط به اصطلاح گمشده میان یادگیری فردی و سازمانی بوسیله کیم احداث شده و در فرآیندی که مدل‌های ذهنی فردی تحت تاثیر مدل‌های ذهنی اشتراکی هستند و برعکس.

این هم در اینجا جای بحث دارد که یادگیری تیمی یا گروهی نقش مهمی را در فرآیند یادگیری سازمانی ایفا می کنند که بعنوان مثال می توانند به شکل گفتگو اتفاق بیفتند.

کیم این را فراموش کرده و اعتراف می کند که ارتباط و اتصال روشنی میان گروهها و تأثیرات در مدلش نداشته است. او همچنین می خواهد گروه را بعنوان «سازمان کوچک» یا «افراد وسیع شده» در نظر بگیرد که بر برهم ریختگی اوضاع می افزاید.

۶-۲-۱- بحث و انتخاب فلسفه تحقیق:

در زمینه ی فلسفه ی تحقیق، انتخابی بین مکاتب فکری داشتیم. که این انتخاب از بین دو مکتب بود. یکی «تحقق گرایی» (Positivism) و دیگری «پدیده شناسی» (Phenomenology). میان یک جهان بینی با ساختار اجتماعی یا یک ساختار از پیش تعیین شده.

تحقق گرایی برخلاف پدیدارشناسی می تواند به طبیعت گرایی (naturalism) در مقابل تفسیر و تعبیر و یا علو طبیعی در مقابل مکاتب فکری تفسیری، تشبیه شود. تحقق گرایی از سویی، علوم طبیعی را یاری می کند که شامل توسعه قوانین و ارائه موضوعات تحقیق در یک دنیای عینی است و بر واقعیات تمرکز می کند.

از سوی دیگر، پدیدارشناسی معتقد است که علوم اجتماعی با یک ساختار اجتماعی و دنیای ذهنی در ارتباط هستند. که در آن محقق خود بخشی از مشاهدات است و تحقیق با تمایلات بشری هدایت شده و روی معانی تمرکز می کند.

تحقق گرایی توجه زیادی به اعداد و مدلسازی های کامپیوتری دارد و در نتیجه از دهه ۱۹۷۰ این تفکر از سوی پدیدارشناسی مورد انتقادات زیادی واقع شد با این عنوان که تحقق گرایی مستقل و بدون معیار و ... است. بنابراین، طرفداران پدیدارشناسی به مخالف از اندازه گیری تجربی. و در عوض تمرکز بر معانی و مفاهیم کوشیدند.

این نوشتار یک نمونه از دیدگاه فلسفی پدیدارشناسی را در جدول ۱-۶ نشان می دهد. که در آن تمامی باورهای اساسی نشان داده شده مانند اینکه دنیا ساختار اجتماعی و ذهنی (Subjective) دارد و ناظر خود بخشی از آنچه مورد مطالعه قرار می دهد است و این دانش در جهت تمایلات بشر هدایت می شود.

در یک رویکرد کل نگر، تئوری یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعنوان کمکی برای درک فرآیند یادگیری در نظر گرفته شده.

ابزارهای تحلیلی شامل مصاحبه های جستجوگرانه، پرسشنامه و مصاحبه های ژرفنگرانه ای هستند که برای گسترش تئوری توسعه داده شده در این نوشتار مورد استفاده قرار می گیرند.

جدول ۱-۶: خصوصیات کلیدی تحقق گرایی و پدیدارشناسی

<p><u>پدیدارشناسی</u></p> <p>جهان ساختار اجتماعی و ذهنی دارد</p> <p>ناظر بخشی از مشاهدات است</p> <p>علم بوسیله تمایلان بشر هدایت می شود</p>	<p><u>تحقق گرایی</u></p> <p>جهان خارجی و عینی است</p> <p>ناظر مستقل است</p> <p>علم بدون معیار است</p>	<p>باورهای اساسی:</p>
<p>روی معانی تمرکز کنید</p> <p>سعی کند بفهمد چه اتفاقی افتاده است</p> <p>بدنبال کلیت هر وضعیت باشد</p> <p>ایده های حاصل از استنتاج داده ها را گسترش دهد.</p>	<p>روی واقعیات تمرکز کند</p> <p>بدنبال علت ها و قوانین بنیادی باشد</p> <p>برای ساده تر کردن عناصر پدیده ها را افزایش داد</p> <p>فرضیه ها را فرموله کرده و سپس آزمایش کند</p>	<p>محقق باشد:</p>
<p>استفاده از روشهای چندگانه برای حصول دیدگاههای متفاوت در مورد یک پدیده است</p> <p>نمونه های کوچک است که عمیقاً یا در درازمدت بررسی میشوند.</p>	<p>عملیاتی کردن مفاهیمی است که قابل اندازه گیری باشند</p> <p>نمونه گیری با اندازه بزرگ است</p>	<p>روشهای متمم شامل:</p>

در این تحقیق بیشتر رویکرد پدیده شناسانه، که بر معانی تمرکز می کند، مورد استفاده قرار گرفته تا رویکرد تحقق گرایانه که بر واقعیات تکیه دارد.

دلیل این امر آنست که بنظر نمی رسد جهان خارجی و عینی باشد بلکه بیشتر بنظر می آید مفهومی و ذهنی باشد.

با این حال در زمانیکه فرضیه ها مورد آزمون قرار می گیرند بیشتر از باورهای تحقق گرایانه استفاده میشود. این برای وضع قوانین بنیادی در مورد یادگیری سازمانی نیست ولی برای ایجاد یک چالش برای درک آنست.

بنابراین این بخش گرایانه «تحقق گرایی منطقی» را که در مورد تایید فرضیه هاست بکار نمی برد. در عوض برای اجرای آزمون فرض صفر از «فردگرایی انتقادی» استفاده میکند، که سعی می کند برای جستجوی عملی بودن تئوری مورد نظر یعنی تعامل میان شاخصه های یادگیری سازمانی و نتایج و منابه آن، فرضیه را رد کرد.

۶-۲-۲- بحث و انتخاب روش تحقیق:

زمانی روش تحقیق مشخص می شود که پرسشنامه آماده شده باشد و لازمه اینکار اینست که بدانیم کدام مناسب تر است، (۱) یک مطالعه طولی (Longitudinal) (پایش در طول زمان) یا یک مطالعه عرضی (Cross-sectional) (یک مشاهده سریع)

(۱) مزیت اصلی قابلیت مقایسه ای است که بین دو یا چند بررسی در زمانهای متفاوت به ما می دهد. زمانیکه تغییری در یک نقطه ی مشخص رخ داد می توان دو

یا چند مرحله تغییر را مقایسه کرد (قبل و بعد از تغییر) و به این ترتیب تأثیرات آن روشن می شود.

این موضوع به ۴ دلیل زیر سؤال می رود: اول اینکه، افراد در نوسانند و این را نمی توان تضمین کرد که بار دیگر همان افراد پاسخگوی سؤالات هستند. به این معنی که این اغلب غیرممکن است که نمونه یکسانی برای تحقیق و انجام تکرارهای متفاوت داشته باشیم.

دوم اینکه، یک جمعیت معمولاً تمایل دارد به سؤالات پاسخی متفاوت از بار اول بدهد. (این تفاوت دارد که یک شخص به سؤالی جدید پاسخ بدهد و اینکه به سؤالی که از قبل می داند).

سوم اینکه، یک انحراف نیز ممکن است وجود داشته باشد که آنرا الیور و ویلیکینسون (Oliver & Wilkinson) با نام «تأثیر ماه غسل» شرح می دهند.

به این معنی که تغییرات گاهی اوقات با هیجانات تحریک شده و پس از مواجهه با مشکلات واقعی در عمل، کمرنگ می شوند.

چهارم، پرسشنامه ها بندرت در تکرارهای مختلف عیناً یکسان هستند و دلیل آنهم تغییراتی است که محققین برای بهبود کار انجام میدهند.

بعلاوه، یک مطالعه طولی معمولاً نیاز به مدت زمانی طولانی و منابع مالی قابل توجهی دارد.

(۲) مطالعه عرضی، تنها مزیتش پایین بودن منابع مالی و زمانی مورد نیازش نیست، بلکه در مطالعه عرضی می توان پرسشهایی در مورد وضعیت گذشته نیز انجام شود. بنابراین مقایسه ی برخی متغیرها با روش های قابل اطمینان تری از مطالعه ی طولی امکان پذیر خواهد بود. عیب مطالعه عرضی اینست که گهگاه زمان زیادی از وقوع یک مورد مناسب گذشته است و یادآوری اطلاعات کمی کار مشکل است. در این تحقیق از روشهای مطالعه عرضی استفاده شده که سعی دارد خروجی های یادگیری سازمانی را اندازه گیری کند. هرچند این روش برای متغیرهای مشخصه های سازمان یادگیرنده ممکن نیست.

در مجموع مطالعه عرضی برای این تحقیق مناسب تر از مطالعه طولی است زیرا: اولاً: این نقطه نیست بلکه بلکه فاصله زمانی است که یک تامین کننده شروع به کسب مشخصه های سازمان یادگیرنده کرده است. اگر تغییرات اتفاق افتاده باشد آنها در طول زمان تغییر خواهند کرد.

ثانیاً انتظار می رود بسیاری از تغییرات تامین کننده در حرکت بسمت سازمان یادگیرنده اتفاق بیفتد. و نهایتاً، منابع کمی برای تحقیق در دسترس است. گرچه، برای پاره ای عیوب مطالعه عرضی، آن با مصاحبه های اولیه و مصاحبه های ژرف نگر ترکیب شد.

این ترکیب سه روش مختلف تحقیق بمنظور حصول یک تعادل میان رویه های
ارجای تحقیق، توسعه داده شد و همچنین برای یافتن اینکه چرا همبستگی وجود
دارد و چرا آنها می توانند بعنوان علل تعبیر شوند.

۶-۳-۲ روش تحقیق تجربی:

این بخش در مورد رویه انجام تحقیق در این تزا است که شامل تشریح رویه تحقیق
اولیه و طراحی مدل تحقیق می باشد.

۶-۳-۱ رویه تحقیق اولیه

کار عملی با یک روزنامه، مجله و گزارش تحقیق در مورد صنایع خودروسازی (با
تمرکز برتانیای) آغاز شد. سپس لیستی از ۶۵۰ تامین کننده مستقیم بریتانیایی تدوین
شد، که شامل نام مدیران اجرایی هر شرکت بود.

۶-۳-۲ مصاحبه های اکتشافی با تامین کنندگان قطعات خودرو

قدم بعدی انجام مصاحبه های اکتشافی بود، که در آن با شش تامین کننده قطعات
خودرو مصاحبه شد. نتایج حاصل از این مصاحبه ها در بخش هفتم ارائه شده است.
شرکتها بطور تصادفی از فهرست شرکتها انتخاب شدند.

۶-۳-۳ بررسی پرسشنامه

طرح یک مدل تحقیق برای بررسی بر مبنای پرسشنامه در اینجا طرح شد. (نتایج
بررسی در بخش ۸ ارائه شده است). بدین ترتیب، مفاهیم یادگیری سازمانی و

سازمان یادگیرنده بوسیله سوالات بررسی عملیاتی شدند. سوالات این پرسشنامه برای آزمون فرضیه های ذیل استفاده شدند.

فرضیه کلیدی، یادگیری سازمانی را از دو راه بررسی می کند:

فرضیه اول بر تأثیر مثبت مشخصه های سازمان یادگیرنده بر خروجی های یادگیری سازمانی شان تاکید دارد (یادگیری درون سازمانی)

دومین فرضیه در مورد این است که این مشخصه های سازمان یادگیرنده از برخی روابط خودروسازان و یا قطعه سازان ژاپنی حاصل میشود. (یادگیری بین سازمانی)

۶-۳-۳-۱- تشریح فرضیه ی اول: پرسش اول تحقیق، رابطه ی عملی میان شاخصه

های سازمان یادگیرنده و ظرفیت یادگیری آنها برای تولید خروجی های یادگیری سازمانی، مشخص می کند.

گرچه برخی صاحبانظران رابطه ی میان شاخصه های سازمان یادگیرنده و ظرفیت یادگیری را بیان کرده اند ولی غالباً اینها پایه های محکمی نداشته و به گواهی برخی بررسی های موردی بوده است.

فرضیه ی اول برای آزمون تأثیر شاخصه های سازمان یادگیرنده که در قطعه سازان خودرو در بریتانیا یافت شده بر روی خروجی های یادگیری سازمانی شان طراحی شده است.

فرضیه ۱: آندسته از قطعه سازان بریتانیایی که امتیازات بیشتری در مورد مشخصه های سازمان یادگیرنده از خود ناشن داده اند، خرجی یادگیری سازمانی بهتری دارند.

در ادامه این مطلب مورد بررسی قرار خواهد گرفت که شاخصه های سازمان یادگیرنده برای یک کارایی مطلوب در یادگیری سازمانی ضروری هستند یا نه.

شاخصه های سازمان یادگیرنده که قبلاً گفته شد با یک تحقیق روی سیستم یادگیری سازمانی مرتبط است که باید سیستم بهبود تیمی یا سیستم پیشنهادات کارکنان را دارا باشد. یک سیستم بهبود تیمی تکنیک فرموله شده ای است که امکان تولید و اجرای ایده ها را در تیمها می دهد که این سیستم ها مشکلات سازمان را حل کنند.

یک سیستم پیشنهادات کارکنان تکنیک فرموله شده ایست که فرصت ابراز ایده هاشان برای بهبود سازمان را برای کارکنان فراهم می کند.

خروجی های یادگیری سازمانی خود را در بهبودهای ملموس کارایی و اثربخشی کارکرد سازمان نشان می دهند.

سه گروه متغیر خروجی یادگیری سازمانی در نظر گرفته می شود. اول، میزان یادگیری فردی که با پیشنهاداتی که هر کارمند و یا تیم بهبود به اجرا درمی آورد سنجیده می شود.

دوم، سرعت یادگیری سازمانی است که بوسیله نرخ محصولات جدید تولید شده در مقایسه با محصولات قدیمی و تولیدات جدید در مقایسه با رقبیل سنجیده می شوند.

سوم، میزان بهبود کیفیت است که با بهبود حاصل شده در کیفیت درونی هر واحد محصول (کیفیت فرآیند تولید) و بهبود حاصل شده در کیفیت خارجی هر واحد محصول تولید شده (کیفیت دریافتی مشتری) سنجیده میشود.

۶-۳-۲- تشریح فرضیه دوم

فرضیه دو تاثیر ارتباطات شخصی میان قطعه سازان بریتانیایی و شرکت های ژاپنی را بر روی کسب شاخص های سازمان یادگیرنده، آزمایش می کند.

فرضیه دوم آزمایش می کند که آیا انتقال دانش شاخصه های سازمان یادگیرنده با شدت ارتباط با شرکت های خودروسازی بعنوان منبع مهم دانش تلویحی، مرتبط است یا نه.

اهمیت ارتباط شخصی در شکل «همگانی سازی» برای انتقال دانش تلویحی قبلاً بوسیله نوناکا بیان شده است. تنها میزان محدودی از دانش تلویحی به دانش آشکار تغییر شکل می دهد (برونی سازی) که این بخاطر طبیعت پنهانی این دانش است و همچنین این کار بسیار پرهزینه است.

بنابراین، روش معمول عبور از دانش تلویحی همان ارتباطات شخصی است (همگانی سازی).

مهمترین دلیل تولید و کسب شاخصه ها در خودروسازان ژاپنی عبارتند از:

- تربیت و پرورش در برنامه های صنعتی که به ایجاد شاخصه های بهبود مستمر و آموزش کمک می کند.

- اتحادیه مهندسان و دانشمندان ژاپن (JUSE) حرفه های کنترل کیفیت (QC) را هدایت می کرد. که یک واحد JUSE بنام مرکز چرخه QC بمنظور ترفیع و ترقی فعالیتهای چرخه ایجاد گردید.

- و ضربه شدیدی که در اوایل دهه ی ۱۹۵۰ بر توپوتا و نیسان وارد شد که موجب گسترش رویکردی متفاوت در بکارگیری واژه های تبادل اطلاعات و یک فرهنگ مشارکتی یادگیری و بنابراین، مشارکت در توسعه فکر سیستمی گردید.

۶-۳-۳- عملیاتی کردن موارد و طراحی پرسشنامه

گروه هدف برای این پرسشنامه مدیران اجرایی هستند، بخاطر دید کلی و اشرافی که روی شرکت دارند، و همچنین دیگر اعضای مدیریت ارشد. سنگ، نقش حیاتی را برای مدیران ارشد بعنوان سازندگان ساختار سازمان یادگیرنده قابل تأمیل است. بعلاوه، بخاطر قدرتی که در سطح شرکت دارند مدیران ارشد می توانند تمام اطلاعات مورد نیاز برای پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه را فراهم کنند.

پرسشنامه در ضمیمه آمده که ساختار سؤالات را نشان می دهد. در آن ۱۰ سوال برای هر شاخصه سازمان یادگیرنده و یک واحد اضافی برای یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و داده شرکت، که شامل فاکتورهای یادگیری سازمانی موفق است.

۶-۳-۴- مصاحبه های ژرف نگر با تامین کننده های منتخب

چهار قطعه ساز که پرسشنامه را تکمیل کردند برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. بمنظور بدست آوردن یک بینش عمیق تر در مورد شاخصه های سازمان یادگیرنده، خروجی ها و تولیدات آن.

این چهار تامین کننده خود شامل ۲ گروه متفاوت از قطعه سازان بودند که هر کدام از ۲ شرکت تشکیل شده بودند. ۲ شرکتی که امتیازات بالایی کسب کرده بودند. برای

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

تشریح ایمکه چگونه اینها سازمانهای یادگیرنده شده اند. و ۲ شرکت دیگر که
امتیازات پایینی کسب کرده بودند.

www.kandoocn.com
www.kandoocn.com
www.kandoocn.com

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

Filename: Document1
Directory:
Template: C:\Documents and Settings\hadi tahaghoghi\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm
Title:]]
Subject:
Author: azarang
Keywords:
Comments:
Creation Date: 4/11/2012 8:37:00 PM
Change Number: 1
Last Saved On:
Last Saved By: hadi tahaghoghi
Total Editing Time: 0 Minutes
Last Printed On: 4/11/2012 8:37:00 PM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 54
Number of Words: 8,527 (approx.)
Number of Characters: 48,604 (approx.)