

## یادگیری سازمانی

میلاد صمدی<sup>۱</sup>، سمیرا غنی زاده گزنق<sup>۲</sup>، زهرا خالدی کوره<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناسی علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان

<sup>۳</sup> کارشناسی علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان

### چکیده

سازمان ها یادگیری را ابزاری می دانند که به کمک آن عملکرد خود را بالا ببرند و خود را با تغییرات محیطی بهتر وفق دهند. یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد که به سرعت با تغییر سازگار می یابد این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارتها و رفتارها می شود. ویژگی سازمان های یادگیرنده عبارت است از شناخت هدف، وجود رهبران اندیشمند، وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق، تفویض اختیار به کارکنان و آموزش آنها، مشارکت کامل در اطلاعات، برخورداری از یک الگوی پویانده، به کارگیری علم و تجربه. اجزای سازمان یادگیرنده شامل مدل های ذهنی، تسلط شخصی، یادگیری گروهی، بصیرت مشترک، تفکر سیستمی می باشد. تاریخچه دو موضوع سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی به هم گره خورده است که به مرور زمان توسط متفکرین مدیریت و متخصصین بهبود سازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شده است. مدل های یادگیری سازمانی توسط نیف (۲۰۰۱) در قالب ابعاد چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، به اشتراک گذاشتن دانش و تفکر سیستمی و گومز و همکاران (۲۰۰۵) در قالب ۴ بعد تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه سازی دانش بیان شده است. در نهایت می توان گفت که یادگیری منشا اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است، به عبارتی یادگیری در هر سازمانی باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود.

**واژه های کلیدی:** سازمان، یادگیری سازمانی، سازمان های یادگیرنده

## ۱. مقدمه

امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آن چنان پراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته‌اند و برای پرورش نیروی انسانی، ایجاد شرایطی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد یک ضرورت اساسی است. به همین دلیل در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آن‌ها برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند، وظیفه مدیر نیز فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی و توان‌افزایی است. در سازمان‌ها یادگیری به قلب مدیریت و جوهر فعالیت تبدیل شده است، باید اعتراف کرد که اگر سازمان‌ها یادگیری را نادیده بگیرند، این امر می‌تواند شبیه به پذیرش مرگ برای آن‌ها باشد. مفهوم و روش‌های یادگیری سازمانی از جریانات یادگیری فردی ناشی شده است، با این حال یادگیری فردی لزوماً به یادگیری سازمانی منجر نمی‌شود در واقع این وظیفه سازمان یادگیرنده است که یادگیری فردی را با یادگیری سازمانی ادغام نماید [۱]. سازمان‌ها یادگیری را ابزاری می‌دانند که به کمک آن عملکرد خود را بالا ببرند و خود را با تغییرات محیطی بهتر وفق دهند. اما برای آن که سازمان‌ها به بقای خود ادامه دهند، سرعت یادگیری شان باید بیش تر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را بیش تر نمایان می‌سازد [۲]. یادگیری به معنای انباشتن، اندیشیدن و استفاده از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های پیچیده است، به گونه‌ای که فرد یا گروه بتواند سازگاری فعالی با محیط‌های در حال تغییر خود داشته باشد [۳]. (( یادگیری سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که اعضای سازمان به عنوان عوامل یادگیری عمل کرده و در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان، از طریق تشخیص و اصلاح خطاها و ثبت نتایج حاصل از این فرآیند، تحت تصورات شخص و الگوهای سازمانی و اکشن نشان می‌دهند)) [۴]. یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد که به سرعت با تغییر سازگار می‌یابد این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کاردانشی و بهبود کارایی سازمان است. پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد [۵].

## ۲. ویژگی سازمان‌های یادگیرنده

دورنمای تمام سازمان‌های یادگیرنده رسیدن به موفقیت مطلوب و ایده آل است بنابراین برای چنین سازمان‌هایی موارد زیر ضروری است :

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. در سازمان‌های یادگیرنده برای دستیابی به آنچه که مورد توافق همگان است به رهبری خردمند و تحول آفرین نیاز است. از آنجا که سازمان یادگیرنده سازمانی است دانش آفرین و خلاق، بنابراین رهبر باید به گونه‌ای عمل کند که در درون سازمان این خلاقیت ایجاد شود .

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

۴- **تفویض اختیار به کارکنان و آموزش آنها:** در سازمان‌های یادگیرنده اختیارات به میزان زیادی به افراد واگذار می‌شود و به افراد احترام گذاشته می‌شود و نسبت به آنها اعتماد کامل وجود دارد. همچنین فضایی برای پیشرفت آنها فراهم می‌شود و براساس توانایی فرد و استعداد او به یادگیری و رشد او را برمی‌گزینند و آموزش می‌دهند. این سازمان‌ها در زمینه آموزش سرمایه گذاری سنگین می‌نمایند. آموزش کارکنان برای درک نوع فعالیتها و تفویض اختیار به آنها جهت تصمیم گیری باعث می‌شود که افراد سازمان احساس نوعی مالکیت بکنند و از کار کردن در سازمان برخوردار شوند. سازمان یادگیرنده موجب می‌

شود که مسئولیت فرد در برابر سازمان افزایش یابد و از نظر عواطف و احساسات در وضعی قرار گیرد که جهت تامین هدفهای مورد نظر از هیچ کوششی فروگذار نکنند و با هر مشکلی دست و پنجه نرم کنند.

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

**۶- برخورداری از یک الگوی پویانده:** 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 درآوردند 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. در سازمان های یادگیرنده آنچه که برای یادگیری لازم است، علم و تجربه است و از تجربه در به کارگیری یافته های گذشته استفاده می شود. در این سازمانها افراد باید به کمک دانش و تخصص خود، گزینه های موفق را برای آینده برآورد کنند و با بهره گیری از تجربه به تصمیمی منطقی و خردمندانه دست یابند [۶].

### ۳. اجزای سازمان یادگیرنده

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. کتاب معروف پیتر سنگه تحت عنوان اصل پنجم، موجب شهرت و توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد. سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستم ها، و با تکیه بر درس ها و تجربه هایی که به دست می آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد، به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

- \*مدل های ذهنی - در این سازمان ها، همه افراد شیوه های قدیمی اندیشیدن را کنار می گذارند.
- \*تسلط شخصی - در این سازمان ها، افراد خود آگاه بوده، به طور باز با دیگران برخورد دارند.
- \*تفکر سیستمی - همه اعضای این سازمان ها یاد می گیرند که کل سازمان چگونه کار می کند.
- \*بصیرت مشترک - همه اعضای این سازمان ها به شناسایی و تعریف برنامه های عملی خود می پردازند و در مورد آن ها توافق حاصل می کنند.
- \*یادگیری گروهی - همه اعضای این سازمان ها برای به اجرا در آوردن برنامه های مورد توافق، همکاری می کنند [۷].

### ۴. تاریخچه سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

تاریخچه دو موضوع سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی به هم گره خورده است و جدول ۱-۱ سیر تاریخی مفاهیم مختلف سازمان یادگیرنده را نشان می دهد که به مرور زمان توسط متفکرین مدیریت و متخصصین بهبود سازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شده است [۷].

#### جدول ۱- سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

|          |  |
|----------|--|
| ۱۹۳۸     | جان دیوئی در کتاب "تجربه و آموزش" مفهوم "یادگیری تجربی" را مطرح ساخت.                  |
| دهه ۱۹۴۰ | کنث کریک روان شناس اسکاتلندی واژه "مدل های ذهنی" را ایجاد کرد.                         |
| ۱۹۴۶     | کرت لوین ایده تنش خلاق را پیشنهاد کرد که بین تصورات فردی و درک از واقعیت ایجاد می شود. |
| دهه ۱۹۶۰ | داگلاس مک گرگور کتاب "جنبه انسانی مؤسسه" را منتشر نمود.                                |

|          |  |
|----------|--|
| ۱۹۶۳     | سایرتو مارچ در مطالعه روی جنبه رفتاری تصمیم گیری سازمانی، برای اولین بار واژه یادگیری سازمانی را به کار بردند.   |
| دهه ۱۹۷۰ | کریس آرگریس و دونالد شون، کار بر روی علم عملی را شروع کردند؛ مطالعه چگونگی برخورد ارزش های مورد حمایت با ارزش هایی که پایه و اساس اقدامات واقعی هستند. |
| ۱۹۷۹     | چارلی کیفر، جی فرستر، پیتر سنگه و رابرت فریتز سمیناری تحت عنوان "رهبری و تسلط" برگزار کردند.   |
| ۱۹۸۲     | پیتر سنگه، آریه دوگاس، بیل اوبراین، ری استاتا و تعدادی از رهبران اجرایی گروه مطالعاتی در MIT تشکیل دادند.  |
| ۱۹۸۹     | چارلز هندی کتاب "عصر سنت گریزی" را منتشر کرد.  |
| ۱۹۸۹     | "مرکز یادگیری سازمانی" به ریاست سنگه در MIT تشکیل شد و ادگار شاین، کریس آرگریس، آریه دوگاس، ری استاتا و بیل اوبراین مشاورین اصلی آن بودند.             |
| ۱۹۹۰     | کتاب "پنجمین اصل" پیتر سنگه منتشر شد.  |
| ۱۹۹۳     | مقاله دیوید گروین منتشر شد که بیان می داشت: "تنها آن نوع یادگیری برای مدیران مفید خواهد بود که قابل اندازه گیری باشد".                                 |
| ۱۹۹۷     | کتاب "سازمان زنده" توسط آریه دوگاس منتشر شد.   |
| ۱۹۹۷     | کتاب "درباره یادگیری سازمانی" توسط کریس آرگریس منتشر شد.   |
| ۱۹۹۹     | کتاب "رقص تغییر" توسط پیتر سنگه و همکارانش منتشر شد.   |

### ۵. مدل های یادگیری سازمانی

نیف (۲۰۰۱) برای یادگیری سازمانی پنج بعد را در مدلی به شرح زیر ارائه کرده است:

**چشم انداز مشترک:** چشم انداز بیانگر وضعیت مطلوب آینده است به طور کامل برای جذب و حفظ بهترین کارکنان دانشی، برانگیزاننده و چالشی است. چشم انداز مشترک برای افراد و سازمان، همانند ستاره های آسمان برای یافتن مسیر می باشد. چشم انداز مشترک برای ساخت و پرداخت یک سازمان یادگیرنده اهمیت حیاتی دارد. زیرا این چشم انداز کانون و منبع انرژی و تحرک لازم جهت یادگیری مشترک است. چشم انداز وقتی مشترک است که افراد از آینده مطلوب تصویری مشترک داشته باشند و تعهدی متقابل نسبت به دستیابی به هدف داشته باشند و هویت مشترکی ایجاد کنند. در این مورد باید خواست و تمایل واقعی وجود داشته باشد.

**فرهنگ یادگیری سازمانی:** ارزشها، نیروی پیش برنده ی سازمان هستند که به سازمان برای دستیابی به آن چشم انداز کمک می کنند. هنگامی که اعضای سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات یکپارچگی تلاش می کنند؛ ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده اند

**کار و یادگیری گروهی:** گروهی متعهد می تواند در صدد حرکت سریع برای دستیابی به مقصد یادگیری باشد، یکی از استراتژی های مهم برای یادگیری سازمانی این است که برای یادگیری در سازمان باید تیم ایجاد کرد.

به اشتراک گذاشتن دانش: از آن جا که کاهش اطلاعات به منزله کاهش قدرت است، انتقال دانش برای سازمانهای یادگیرنده اساسی است، دانش باید به طور مناسب و سریع توزیع شود که این انتقال می تواند به دو صورت ارادی و غیرارادی دانش باشد.

**تفکر سیستمی:** تفکر سیستمی یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تاثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر. با تفکری کلی نگرانه، فعالیت های تجاری و به طور کلی سایر تلاشهای انسان همگی سیستم هستند. آن ها توسط فعالیت های مرتبط با یکدیگر محدود شده اند، فعالیت های که معمولاً نیاز به سال هازمان دارند تا به طور کامل بر یکدیگر اثرگذارند [۸ و ۹].

گومز و همکاران (۲۰۰۵) نیز برای یادگیری سازمانی چهار بعد را در مدلی به شرح زیر ارائه کرده است  
**تعهد مدیریت:** شرکت در تصمیم گیری، تشویق ایده های خلاق، دانش بالا درباره اهداف سازمان  
**دید سیستمی:** هماهنگی همه بخش ها، آگاه بودن بخش ها از هدف کلی  
**فضای باز و آزمایشگری:** استفاده از روش های نوین، بکارگیری تجربیات خارج از محل کار  
**انتقال و یکپارچه سازی دانش:** پافشاری کارکنان بر دیدگاه های خود، صحبت کردن در مورد برنامه کاری جدید [۱۰].

## ۶. مبانی نظری و پیشینه یادگیری سازمانی

دیگرامروزه با بررسی تاریخی روند به وجود آمدن شرکت ها و سازمان های بزرگ در دهه های گذشته در می یابیم این شرکت ها و سازمان ها به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی، همانند دایناسورهایی که تطبیق پذیری که تطبیق پذیری با محیط را از دست داده و محکوم به فنا شدند، دیگر کارایی لازم را در عرصه رقابت های اقتصادی ندارند. زیرا سازمان های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی های ناشی از آن را ندارند و برای بقاء خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن فرآیند یادگیری در سازمان است. امروزه یادگیری به عنوان منشا کسب امتیاز در رقابت های تجاری تلقی می شود. پیتز دراکر اندیشمند برجسته مدیریت معتقد است که کالید موفقیت های سازمانی دانش است زیرا ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می شود و هر دو در گرو به کارگیری دانش است. به بیان دیگر انسان مجهز به دانش، کلید تعیین کننده اثربخش در سازمان ها به حساب می آید. البته نباید فراموش نمود بهره گیری از امتیاز در رقابت های تجاری در شرایطی مطرح است که فعالیت های اقتصادی نمود بهره گیری از امتیاز در رقابت های تجاری در شرایطی مطرح است که فعالیت های اقتصادی رقابتی باشد، در یک محیط پر رقابت، مزیت رقابتی در گرو داشتن تفکر تکنولوژی محوری است و در این حوزه تکنولوژی به دنبال این است که سکون را به تغییر و تغیر را به سوی ایجاد سازمانی پویا و به ناگزیر یادگیرنده هدایت کند، از همین رو، از دهه ۱۹۹۰ یادگیری به مثابه توانمندی معطوف به پیشرفت مطرح شده است. برخورداری از مزیت رقابتی به ویژگی های هر سازمان بستگی دارد، اما به یقین کارکنان هر سازمان و دانش آنان نقش تعیین کننده در این مسیر دارند. به عبارت دیگر یادگیری منشا اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است، به عبارتی یادگیری در هر سازمانی باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود [۱۱].

بنابراین با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه های کسب و کار، بنگاه های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده است و در این اثناء، پارادایمهای جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه ها، شرکت ها و سازمان ها مشکل و دشوار ساخته اند. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمانی مطرح می شود. به عبارتی، محوریت پارادایم های جدید، یادگیری است و در این میان، سازمان هایی

موفق تر هستند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند [۱۲].

حسنوی و رمضان (۱۳۹۰) در پژوهش های خود تحت عنوان "افزایش سرمایه فکری در سازمان: بررسی نقش یادگیری سازمانی" در شرکت صنعتی استبان صنعت پارس به این نتیجه دست یافتند که بین یادگیری سازمانی و سرمایه فکری شان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت واضح تر، با افزایش میزان یادگیری سازمانی، سرمایه فکری سازمان در ابعاد انسانی، ساختاری و رابطه ای افزایش می یابد [۱۳].

تیمورنژاد و صریحی اسفستانی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان "تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی" به این نتیجه دست یافتند که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی (احساس شایستگی، خودسامانی، موثر بودن، معنی دار بودن شغل و اعتماد) موثر است. که می تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در زمینه یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان باشد و سازمان ها با بهره گیری از نتایج حاصله، می توانند در دنیای نوین رقابتی که همواره در حال تغییر است از رقبا پیشی بگیرند و به حیات خود ادامه دهند [۱۴].

اقدسی و خاکزاربغویی (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان "سنجش سطح قابلیت های یادگیری سازمانی در بیمارستانها" به این نتیجه دست یافتند که با استفاده از یک مدل معادلات ساختاری سطح قابلیت های یادگیری سازمانی در بیمارستانها اندازه گیری شده است که شامل چهار بعد تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچه سازی دانش می باشد. نتایج نشان می دهد یادگیری سازمانی بوسیله این چهار بعد قابل اندازه گیری است و مدیران می توانند با استفاده از این ابزار قابلیت یادگیری سازمانی را بهبود دهند. همچنین قابلیت انتقال و یکپارچه سازی دانش بالاترین میانگین ها را داشته و قابلیت تعهد مدیریت پایین ترین میانگینها را به خود اختصاص داده است. مقایسه نتایج این تحقیق با تحقیقات قبلی نشان می دهد انسان محور بودن صنایع خدماتی باعث بهبود قابلیت انتقال و یکپارچه سازی دانش و دید سیستمی شود [۱۵].

گازون، فیچر و ناکاتا (۲۰۱۲)، نیز در تحقیقی با عنوان یادگیری سازمانی در آمریکای لاتین: مطالعه توصیفی در برزیل و کلمبیا، دریافتند که ظرفیت یادگیری برای سازمان به طور مستقیم تحت تاثیر منابع، شرایط و فرهنگ سازمان شامل افراد، تیم ها و یادگیری بین سازمانی قرار دارد و بنابراین تمامی فعالیت ها بایستی یادگیری را در سازمان ترغیب نماید.

سو و پیرا (۲۰۰۸)، تأثیرات نسبی یادگیری سازمانی را بر ارتباط میان بین المللی شدن و عملکرد تجربی بررسی کردند. آن ها یک چارچوب چندبعدی نظام یافته برای تحلیل مؤسسات چندملیتی، بین المللی شدن و یادگیری سازمانی با تأکید بر همراهی این عوامل و تأثیر آن ها بر چارچوب عملکردی ارائه نمودند. این محققین دریافتند که یادگیری تجاری و اجتماعی در مؤسسات چند ملیتی، بین المللی شدن را تسریع و تقویت می کند در حالی که، یادگیری تکنولوژیکی چنین پیامدی به همراه ندارد [۱۶].

## ۷. نتیجه گیری

امروزه یادگیری به عنوان منشا کسب امتیاز در رقابت های تجاری تلقی می شود. 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 «یادگیری سازمانی» شده است. چنین سازمانهایی مناسبترین راه را برای حفظ حیات، ماندگاری و رشد 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 در نظام سازمان و مدیریت پویا و اثربخش می باشند

## ۸. مراجع

۱. Wang, Catherine L. & Pervaiz K. (2003). Organizational learning: A critical review. The Learning Organization, 10(1).
۲. فرهنگ، ا؛ سیادت، س.ع؛ مولوی، ح؛ هویدا، ر. (۱۳۸۹). بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مولفه های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه های دولتی جنوب شرق کشور. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۶، شماره ۱ (۵۵)، صص ۱۱۱-۱۳۰.
۳. ابراهیمی، ا. (۱۳۹۰). "بررسی رابطه بین سرمایه فکری و توانمند سازی شناختی با یادگیری سازمانی در میان اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه". پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه.
۴. اعرابی، س. م؛ فخاریان، م. (۱۳۸۷). اندازه گیری سطح یادگیری سازمانی، مورد شرکت های تابع شرکت صنایع شیر ایران، پژوهش های مدیریت، سال اول، شماره اول، صص ۱۲۹-۱۰۹.
۵. Zhang, G. Chen, Y. & Hu, D. (2006). Construction of Forewarning Risk Index Systems of Venture Capital Based on Artificial Neural Network Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing, and Management (pp. 812-817): Springer.
۶. عسکری، ا. (۱۳۸۳). ایجاد یک سازمان یادگیرنده، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. شماره ۹۲-۹۱.
۷. قربانی زاده، و؛ مشبکی، ا. (۱۳۸۵). طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان ها: شرکتهای قطعه سازی خودرو. فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰ شماره ۴، صص ۲۰۹-۱۷۰.
۸. Neefe Diane Osterhause, (2001). "Comparing Levels of organizational learning maturity of quality colleges and universities participating traditional and non-traditional (academic improvement project) accreditation processes.
۹. خانعلی زاده، ر؛ کردنائیج، ا؛ فانی، ع.؛ مشبکی اصفهانی، ا. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). پژوهش نامه مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت)، دوره ۲، شماره ۳، صص ۴۵-۲۰.
۱۰. Gomez, J.P., Lorente, C.J., & Cabrera, V.R (2005). "Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement". Journal of Business Research, 58, 715-725.
۱۱. برومند، ز. (۱۳۸۹). بهبود و بازسازی سازمان، تهران، جنگل، چاپ چهارم.
۱۲. علوی، سمیه (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن. نشریه پیام مدیران فنی و اجرایی، شماره ۲۴، صص ۶۷.
۱۳. حسینی، ر؛ رمضان، م. (۱۳۹۰). افزایش سرمایه فکری در سازمان: بررسی نقش یادگیری سازمانی. بهبود مدیریت، دوره ۵، شماره ۱ (پیاپی ۱۲)، صص ۳۹-۲۵.
۱۴. تیمورنژاد، کا؛ صریحی اسفستانی، ر. (۱۳۸۹). تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۰، شماره ۶۲، صص ۵۹-۳۷.
۱۵. اقدسی، م؛ خاکزاربفرویی، م. (۱۳۸۷). سنجش سطح قابلیت های یادگیری سازمانی در بیمارستانها. نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید (فارسی) (نشریه بین المللی علوم مهندسی)، دوره ۱۹، شماره ۴، صص ۸۳-۷۱.
۱۶. آهنگری نمین، عذرا (۱۳۸۹). "بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان سازمان مرکزی بانک سپه". پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.