

Explaining the role of organizational learning in learning organizations

Mohammad amo obaii moghadam*: MA of student in educational management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Rahmatollah Alahyari: Assistant professor and faculty member of University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

Introduction: The purpose of this research is to explain the role of organizational learning in learning organizations. **Methodology:** The working method in this research was written using library resources and descriptive method. **Results:** The discussion begins with the definition of the concept of organizational learning and ends with types of organizational learning, levels and perspectives of organizational learning, the place and importance of using knowledge management in organizational learning, and the goals and benefits of organizational learning. In the past, organizations were designed in such a way that they could use their technologies and achieve their goals for a long time without any modification, change or transformation. But the importance of organizational learning plays a prominent role in current knowledge-based organizations that are designed to apply new ideas and updated information, because we have long since left the age of technology and entered the age of knowledge. In fact, each of the staff members of today's organizations must have skills and expertise in several specialized activities and be continuously learning. **Conclusion:** The general conclusion of the research showed that by explaining the role of organizational learning in organizations, employees are able to clearly express the issues and problems related to their field of activity and provide appropriate solutions for them, and sometimes even the issues that are still bothering the organization. design and solve the problem so that when it happens, they have enough time to make the best decisions.

Keywords: organizational learning, learning organization, employees.

***Corresponding author:** MA of student in educational management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Email: Mo76mo98@gmail.com

DOI: 10.22034/esbam.2023.405252.1030

Explaining the role of organizational learning in learning organizations

Detailed Abstract

Introduction: The purpose of this research is to explain the role of organizational learning in learning organizations.

Materials and methods: The working method in this research was written using library resources and descriptive method.

Results and discussion: According to all the views presented, it can be said that due to the nature of the era in which we live, there is a lot of difference between the organizations of today and the past. One of the basic characteristics of new organizations is their formation based on learning. In the learning organization; Learning is considered a constant need of all employees and in it, while emphasizing on learning, how to learn, absorb and distribute new knowledge, the creation and production of new and needed information and knowledge is addressed, and all these knowledge are reflected in the behavior and performance of the employees of that organization. They manifest. Therefore, managers and employees are always learning and gaining new skills because the strength of any organization is proportional to the amount of permanent training of its managers and employees. A learning organization is an organization that can recognize environmental needs well and provide the necessary tools to adapt to it, thereby continuing its existence and through rapid creation and development. The capabilities needed to achieve future success should be continuously developed. Many experts consider the learning organization as an organization that is constantly evolving and is a living system that focuses on acquiring knowledge and developing learning skills and improves its performance based on that. On the one hand, this allows organizations to make favorable organizational changes in order to respond to environmental changes, and on the other hand, practicing processes and strengthening them leads to the creation of new organizational knowledge. The most important pillar of the learning organization is problem solving, and all people are involved in identifying and solving problems, and in this way, the organization can learn new experiences, improve things, and increase its abilities. Nowadays, a new concept that has attracted a lot of attention due to the complexity of organizations is the concept of learning organization. Organizations in which people do not show resistance to changes unlike traditional organizations, but always try to change and adapt to the environment. Organizations where one of the important things is learning. The kind of learning in which people's behavior and attitudes change and people learn a new way of thinking and learn how to learn together, how to bring ideas, opinions and mental concepts closer together, therefore, the organization is a learning organization. who learns to change and transform. The learning organization is constantly evolving, focusing on acquiring knowledge and developing learning skills and improving its performance accordingly. This characteristic of the learning organization makes it able to make the desired organizational changes to respond to environmental changes and to gain new organizational knowledge from practicing processes and strengthening them. In the dynamic environment of today's world, only organizations are successful that increase their learning rate compared to competitors and create a competitive advantage for themselves. In learning organizations, managers and employees are always learning and acquiring new skills, because the strength of any organization is proportional to the level of permanent training of its managers and employees.

In the context of the importance and necessity of the research, it should be stated that such organizations, conditions, theories and changes in the organizational environments were before the mentioned decade in such a way that all the organizations had started an extensive effort to maintain their survival and in order to be able to maintain in the turbulent environment around them, they should change from the non-dynamic forms and towards the learning organization. It means to make deep changes in their structure and basis. In comparison, the concept of learning organization is a practical application of organizational learning theory. Learning organizations use the theoretical findings of organizational learning to identify methods for continuous improvement of production, creation and development of organizational knowledge. Today there is a huge difference between current and old organizations. Today's organizations are based on learning and learning that emerge

and develop. Their formation is based on learning. Therefore, managers and employees are always learning and acquiring new skills in order to experience more capability and maintain the competitive advantage of their organization. Because the creativity, flexibility, and authority of any organization is proportional to the amount of training it provides to its managers and employees. In this discussion, an effort is made to provide practical concepts and definitions of organizational learning and the learning organization. Finally, a review of domestic and foreign studies has been done so that these concepts are examined more deeply and simply. In this regard, the main question of the research is raised as follows: How to explain the role of organizational learning in learning organizations?

Therefore, today, organizations are placed in a turbulent and changing environment, and the multitude of changes has made organizations face many problems; Facing successive waves of change, in the form of new technologies, is evident in the organization's social relations. In such an era, efforts should be made to lead organizations to innovation and benefit from human scientific and technical achievements, and to pave the way for innovation and presentation of appropriate plans in these organizations. The higher the environmental uncertainty, the more organizations need extensive knowledge and awareness of environmental factors in order to adapt themselves to environmental changes and developments. In such a situation, the only solution for future organizations is to transform themselves into a permanent learning system so that they can recognize the environmental needs and provide the necessary tools to adapt to the environment and thus continue their lives.

Therefore, today, organizations are placed in a turbulent and changing environment, and the multitude of changes has made organizations face many problems; Facing successive waves of change, in the form of new technologies, is evident in the organization's social relations. In such an era, efforts should be made to lead organizations to innovation and benefit from human scientific and technical achievements, and to pave the way for innovation and presentation of appropriate plans in these organizations. The higher the environmental uncertainty, the more organizations need extensive knowledge and awareness of environmental factors in order to adapt themselves to environmental changes and developments. In such a situation, the only solution for future organizations is to transform themselves into a permanent learning system so that they can recognize the environmental needs and provide the necessary tools to adapt to the environment and thus continue their lives.

The discussion begins with the definition of the concept of organizational learning and ends with types of organizational learning, levels and perspectives of organizational learning, the place and importance of using knowledge management in organizational learning, and the goals and benefits of organizational learning. In the past, organizations were designed in such a way that they could use their technologies and achieve their goals for a long time without any modification, change or transformation. But the importance of organizational learning plays a prominent role in current knowledge-based organizations that are designed to apply new ideas and updated information, because we have long since left the age of technology and entered the age of knowledge. In fact, each of the staff members of today's organizations must have skills and expertise in several specialized activities and be continuously learning.

Conclusion: The general conclusion of the research showed that by explaining the role of organizational learning in organizations, employees are able to clearly express the issues and problems related to their field of activity and provide appropriate solutions for them, and sometimes even the issues that are still bothering the organization. design and solve the problem so that when it happens, they have enough time to make the best decisions.

Keywords: organizational learning, learning organization, employees.

تبیین نقش یادگیری سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده

محمد عموآوبائی مقدم*: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
رحمت‌اله اللهیاری: استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف از انجام این پژوهش تبیین نقش یادگیری سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده است.
روش کار: روش کار در این پژوهش با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و به روش توصیفی به رشته تحریر درآمده است.
نتایج: بحث با تعریف مفهوم یادگیری سازمانی آغاز می‌شود و با انواع یادگیری سازمانی، سطوح و دیدگاه‌های یادگیری سازمانی، جایگاه و اهمیت بکارگیری مدیریت دانش در یادگیری سازمانی و اهداف و مزایای یادگیری سازمانی به پایان می‌رسد. در گذشته سازمان‌ها به شکلی طراحی می‌شدند که تا مدت زمان زیادی بدون هیچ اصلاح، تغییر و تحولی بتوانند از تکنولوژی‌های خود استفاده کنند و اهداف خود را محقق کنند. اما اهمیت یادگیری سازمانی در سازمان‌های دانش محور کنونی که برای به کارگیری فکری جدید و اطلاعات بروز طراحی شده‌اند نقش پررنگی دارد، زیرا دیگر مدتهاست که ما از عصر تکنولوژی خارج و وارد عصر دانشی شده ایم. در واقع هر کدام از کارمندان سازمان‌های امروزی باید در چند فعالیت تخصصی مهارت و تبحر داشته باشند و مستمر در حال یادگیری باشند. **نتیجه‌گیری:** نتیجه گیری کلی پژوهش نشان داد که با تبیین نقش یادگیری سازمانی در سازمان‌ها کارمندان قادرند مسائل و مشکلات مربوط به حوزه فعالیت خود را شفاف بیان کرده و برای آن‌ها راه حل مناسب ارائه دهند و حتی گاهاً مسائلی که هنوز دست و پاگیر سازمان نشده است را طراحی و حل نمایند تا در زمان وقوع آن زمان کافی برای گرفتن بهترین تصمیمات را داشته باشند.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، کارکنان.

***نویسنده مسؤل:** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

Email: Mo76mo98@gmail.com

DOI: 10.22034/esbam.2023.405252.1030

با رشد تغییر و تحولات در دنیای متکثر و متنوع امروزی و روزآمد شدن دانش بشری، سازمان‌ها باید بتوانند هر چه بهتر و سریع‌تر با تغییرات پیرامونی خود هماهنگ شده و خود را با بر این تغییرات منطبق کنند و فعالیت خود را گسترش دهند. مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه یافته است و کار جدی محققین پیرامون یادگیری سازمانی زمینه شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. یادگیری سازمانی به طور فزاینده‌ای در میان سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقمند هستند مورد توجه قرار گرفته است. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند، یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان یک کل است. در مقام مقایسه، مفهوم سازمان یادگیرنده کاربرد عملی تئوری یادگیری سازمانی است که در این معنی، یادگیری سازمانی تنها یک بعد از سازمان یادگیرنده است. در آغاز سنگه با انتشار کتاب پنجمین فرمان، سازمان‌های یادگیرنده را مطرح ساخت (دعایی، ۱۳۹۸). سازمان‌های یادگیرنده^۱ پدیده نوظهوری بودند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند. سازمان‌های یادگیرنده و افرادی که در آن کار می‌کنند به طور مداوم از هر کاری که انجام می‌دهند یاد می‌گیرند. آنها از تجربیات خود و دیگران برای بهبود عملکرد خود استفاده می‌کنند. آنها از موفقیت‌های خود و همچنین از شکست‌های خود درس می‌گیرند. سازمان یادگیرنده از این جهت مهم است که ساختارها، سیاست‌ها و ارزش‌های آن از آموزش و یادگیری کارکنان حمایت کرده و آن را تسریع می‌کند. وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی است که برای آموزش و توسعه نیروهای سازمان وقت بگذارد. در سازمان‌های یادگیرنده اختیارات به میزان زیادی به کارکنان واگذار می‌شود و به آن‌ها احترام گذاشته می‌شود. همچنین فضایی برای پیشرفت آن‌ها فراهم شده و بر اساس توانایی و استعداد افراد به آن‌ها آموزش داده می‌شود. این سازمان‌ها برای آموزش منابع انسانی خود بودجه زیادی اختصاص می‌دهند. سازمان یادگیرنده موجب می‌شود که مسئولیت فرد در برابر سازمان افزایش یابد و از نظر عواطف و احساسات در وضعی قرار گیرد که جهت تأمین هدف‌های مورد نظر از هیچ کوششی فروگذار نکند و با هر مشکلی دست و پنجه نرم کند (رضائیان، ۱۳۹۸).

هم‌چنین با بررسی پژوهش‌ها در داخل و خارج در راستای موضوع مشخص شد که در داخل کشور تحقیقی به صورت مستقیم به تبیین نقش یادگیری سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده پرداخته نشده است در برخی از تحقیقات به صورت ضمنی در مقدمه به آن اشاره‌های شده است و در برخی دیگر با دیگر متغیرها را بررسی نموده‌اند و نتایج ناهمخوانی به دست آمده است از جمله اینکه: ملکی‌نیا و بجانی (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده پرداخت. نتایج نشان داد که بر اساس این مطالعه دانش، موتور محرکه توسعه دانایی محور بوده، توجه به آن نقش فزاینده‌ای در رشد سازمانها و جوامع خواهد داشت. سازمان یادگیرنده یا فراگیر یک الگوی تغییر یافته برای سازمانها و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان، در عصر دانش است. یک سازمان یادگیرنده دارای کمترین سلسله مراتب اختیارها، پاداشی برابر در برابر عملکرد یکسان، فرهنگ مشترک و ساختاری انعطاف‌پذیر و سازشکار است که می‌توان بدان وسیله از فرصتها استفاده کرد و بحرانها را از بین برد. سازمان یادگیرنده، الگوی منحصر به فردی ندارد و به واقع نوعی نگرش یا فلسفه جدید درباره سازمانهاست که نقشهای اصلی را به عهده اعضای سازمان می‌گذارد. ابراهیم زاده (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر سازمان یادگیرنده پرداخت. نتایج نشان داد که در آغاز هزاره سوم نسل جدیدی از سازمان یادگیرنده پا به عرصه وجود نهاده‌اند. این سازمان‌ها ابزارهای جدیدی را برای یادگیری به کار گرفته‌اند و از ابزارهای نسل پیشین خود نیز با کارایی بهره‌جسته‌اند. سازمان‌های یادگیرنده جدید در دنیای رقابتی امکان توفیق بسیار داشته و قادرند به خوبی ماموریت‌های خود را محقق سازند. یکی از ابزارهای کارآمد به منظور انتقال و سهیم دانش در سازمان یادگیرنده؛ مدیریت دانش می‌باشد. ساعدی و یزدانی (۱۳۹۴) در

پژوهشی به بررسی ارائه مدل فرآیندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها پرداخت. نتایج نشان داد که سازمان‌ها علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های سرسام‌آور سخت‌افزاری و نرم‌افزاری که برای استقرار مدیریت دانش انجام داده‌اند به نتیجه مورد انتظارشان دست نیافته‌اند.

در زمینه اهمیت و ضرورت پژوهش می‌بایست بیان نمود که چنین سازمان‌هایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای حفظ بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند، باید از قالب‌های غیرپویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند. یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات ژرفی ایجاد کنند. در مقام مقایسه، مفهوم سازمان یادگیرنده کاربرد عملی تئوری یادگیری سازمانی است. سازمان‌های یادگیرنده یافته‌های تئوریک یادگیری سازمانی را جهت شناسائی روش‌های بهبود مستمر تولید، خلق و توسعه دانش سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهند. امروزه تفاوت بسیار زیادی میان سازمان‌های کنونی و قدیمی وجود دارد. سازمان‌های امروزی بر مبنای یادگیری و آموختن است که ظهور و بروز می‌کنند. شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است. بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند تا توانمندی بیشتری را تجربه کرده و مزیت رقابتی سازمان خود را حفظ نمایند. چرا که خلاقیت و انعطاف پذیری و اقتدار هر سازمان متناسب با میزان آموزش آن به مدیران و کارکنان خود است. در این بحث تلاش بر آن است تا مفاهیم و تعاریفی کاربردی از یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ارائه شود. در نهایت نیز مروری بر مطالعات انجام شده داخلی و خارجی صورت گرفته است تا این مفاهیم عمیق‌تر و بسیط‌تر بررسی شده باشند. در همین راستا سوال اصلی پژوهش بدین صورت مطرح می‌گردد که تبیین نقش یادگیری سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده چگونه است؟

مبانی نظری

مفهوم یادگیری سازمانی

تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد می‌شود. در حوزه سازمانی یادگیری را می‌توان بصورت افزایش قابلیت یا ظرفیت فردی و یا سازمانی تعبیر کرد که به عملکرد موثر می‌انجامد (رهنورد، ۱۳۹۸). دانشمندان و صاحب‌نظران تعاریف مختلف و متنوعی از یادگیری سازمانی را بیان نموده‌اند، که به تعدادی از آنها اشاره می‌نماییم: آرجریس و شون^۱ (۱۹۷۸) که دو تن از پژوهشگران اولیه در این زمینه هستند، یادگیری سازمانی را به عنوان " کشف و اصلاح خطا " تعریف نموده‌اند (گاروین، ۲۰۱۷). فایول و لایلز^۲ (۱۹۸۵) معتقدند که یادگیری سازمانی، فرآیند بهبود اقدامات سازمان از طریق دانش و شناخت بهتر است (فایول و لایلز، ۱۹۸۵). لویت و مارچ^۳ (۲۰۱۱) یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می‌کنند که، یک سازمان هنگامی یاد می‌گیرد که نتایج تجربیات خود از گذشته را به رمز درآورده و در کارهای روزمره خود به عنوان راهنما از آنها استفاده کند (گاروین، ۲۰۱۷). با ملاحظه این تعاریف استنباط می‌شود که یادگیری سازمانی فرآیندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد سازمان در طول زمان رخ می‌دهد. به این معنی که سازمان در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهایش متحول می‌شوند و سازمان از طریق فرآیند یادگیری دامنه رفتارهای بالقوه اش را تغییر داده و بهبود می‌بخشد (الوانی، ۱۳۹۸).

1- Argyris & Schon

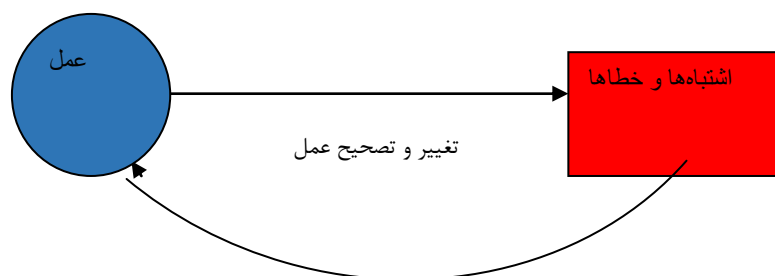
2- Fiol & Lyles

3- Levitt & March

انواع یادگیری سازمانی

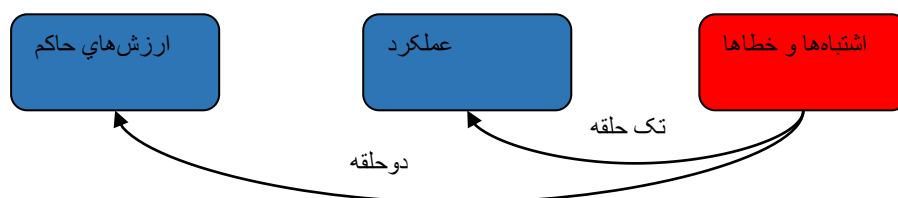
نظریه فایول و لایلز

فایول و لایلز^۱ انواع یادگیری را در قالب دو سطح بیان می‌کنند که عبارتند از: یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا. یادگیری سطح پایین: این یادگیری در داخل یک ساختار سازمانی و یا مجموعه‌ای از قواعد اتفاق می‌افتد. یادگیری سطح پایین منجر به توسعه روابط پایه‌ای میان رفتار و نتایج می‌شود و اغلب در دوره کوتاهی اتفاق می‌افتد و تنها بخشی از آنچه سازمان انجام می‌دهد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به نظر فایول و لایلز یادگیری سازمانی نتیجه تکرار رویه معمول است و شامل ایجاد روابط بین رفتارها و نتایج مربوط به آنها می‌باشد. در نتیجه، این یادگیری بیشتر در زمینه سازمانی اتفاق می‌افتد که به خوبی درک شده و مدیریت به توانایی خود در کنترل موفقیتها باور داشته باشد (فایول و لایلز، ۱۹۸۵). آرجریس و شون این نوع یادگیری را یادگیری تک حلقه‌ای نامیده‌اند، یادگیری تک حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها و سیاست‌های جاری سازمان خطاها کشف و اصلاح شوند (آرجریس و شون، ۱۹۷۸).



شکل ۱. یادگیری یک حلقه ای فایول و لایلز

یادگیری سطح بالا: نوع یا سطح دیگر یادگیری از نظر فایول و لایلز سطح بالای یادگیری است که هدف آن تنظیم قواعد و هنجارهای کلی به جای فعالیتهای و رفتارهای بخصوص است. روابطی که در نتیجه یادگیری سطح بالا ایجاد می‌شود، اثرات بلند مدتی بر روی سازمان به عنوان یک کل دارد. این نوع از یادگیری با استفاده از کاوش خلاق^۲، توسعه مهارت و بینش اتفاق می‌افتد. بنابر این، یادگیری سطح بالا بیش از یادگیری سطح پایین فرآیندی شناختی است (فایول و لایلز، ۱۹۸۵). آرجریس و شون این نوع یادگیری را یادگیری دو حلقه‌ای می‌نامند. یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان، خطاها را کشف و اصلاح می‌کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سوال می‌برد و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد.

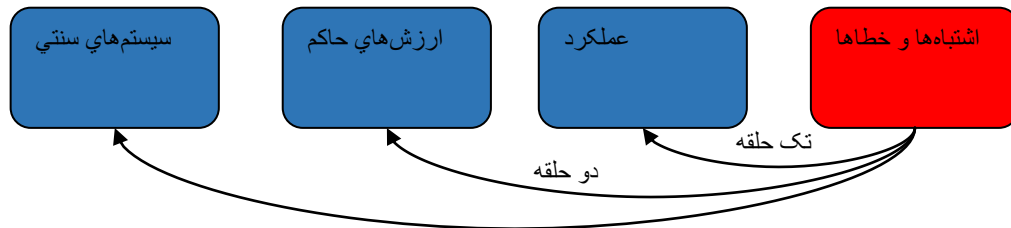


شکل ۲. یادگیری دو حلقه ای فایول و لایلز

^۱ - Fiol & Lyles

^۲ - Heuristics

همچنین آرجریس و شون نوع سومی از یادگیری را تحت عنوان یادگیری سه حلقه‌ای معرفی می‌کنند. این یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند که چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه‌ای، توانایی یادگرفتن درباره یادگیری است. در صورتی که سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد، هرگز دو فرم یادگیری اولیه صورت نخواهد گرفت. این بدان معنی است که آگاهی از سبکها و فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است.



شکل ۳. یادگیری ه حلقه‌ای، بهنامی (۱۳۹۴)

نظریه ادگار شاین

شاین^۱ (۲۰۱۷) معتقد است سازمان‌ها و یا افراد برای اینکه بتوانند به طور شایسته یاد بگیرند، ابتدا باید بدانند که یادگیری انواع مشخصی داشته و هر یک در چهارچوب زمانی متفاوتی تاثیرگذار بوده و برای مراحل مختلف تغییر و یادگیری دارای کاربرد می‌باشند. انواع یادگیری از نظر شاین عبارتند از :

یادگیری مهارت و عادت^۲ : این نوع یادگیری بطئی و تدریجی بوده و مربوط به عمل و اجرا می‌باشد و یادگیرندگان باید به بهبود قابلیت‌های خود تمایل داشته باشند.

شرطی سازی احساسی و اضطراب اکتسابی^۳ : این نوع یادگیری بر اساس شرطی شدن شکل می‌گیرد و اگر این نوع یادگیری برای یک بار رخ دهد (در صورت تکمیل فرآیند یادگیری) حتی در صورت حذف محرکهای واقعی نیز ادامه خواهد یافت.

کسب دانش : این نوع یادگیری شامل کسب دانش و اطلاعات از طریق انواع فعالیتهای شناختی می‌باشد. در حالیکه مطابق نظر سنگه، یادگیری، فرآیند افزایش قابلیت‌ها می‌باشد و ارتباط خیلی کمی با کسب اطلاعات دارد. به عبارت دیگر، یادگیری به مفهوم قابلیت و توانایی انجام کارها و یا خلق چیزهایی است که در گذشته فرد قادر به انجام آن نبوده است.

بنابراین، یادگیری در عمل بروز می‌نماید و نه در کسب اطلاعات و بنابراین هنگامی که افراد مهارت انجام کار را بدست آورده باشند، فرآیند یادگیری کامل شده است (مارکوات، ۱۳۸۵).

1- Shein

2- Habit & skill learning

3- Emotional conditioning & learning anxiety

سطوح یادگیری سازمانی

به عقیده مایکل مارکوات در سازمان‌های یادگیرنده، یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی صورت می‌گیرد و سازمان‌های یادگیرنده یادگیری را در هر سه سطح توسعه می‌دهند (پیرن، ۲۰۱۷). در یک تقسیم بندی دیگر مایکل پیرن سطوح یادگیری را در شش سطح تقسیم نموده است که عبارتند از:



شکل ۴. سطوح یادگیری در یک سازمان یادگیرنده مایکل مارکوات

- **یادگیری فردی:** یادگیری فردی اشاره به تغییر مهارت‌ها، دانش، بینش، گرایشها و ارزشها دارد و از طریق مطالعه شخصی، آموزشهای مبتنی بر فناوری و مشاهده صورت می‌گیرد. پیتز سنگه تاکید می‌کند: " سازمان‌ها از طریق افراد یاد می‌گیرند، البته یادگیری افراد، یادگیری سازمانی را تضمین نمی‌کند، اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی‌شود ". به عبارت دیگر یادگیری فردی شرط لازم برای یادگیری سازمانی است ولی شرط کافی برای آن نمی‌باشد. روشهای یادگیری فردی عبارتند از: کتابها و سایر مستندات، مربیگری توسط دیگران، دوره‌های آموزشی، کلاس‌ها و سمینارها، تفسیر تجربه و یادگیری از آن، خود یادگیری^۱، یادگیری از همکاران، یادگیری از طریق کامپیوتر، برنامه توسعه شخصی^۲. سایر فرصت‌های یادگیری فردی شامل یادگیری خود مدیریتی، یادگیری وظایف تخصصی و بصیرت شخصی می‌باشد (مارکوات، ۲۰۱۹).

- **یادگیری گروهی یا تیمی:** افراد سازمان علاوه بر نیاز به یادگیری فردی، به عنوان یک عضو از گروه یا واحد تولید و خدمت، به یادگیری تیمی که فراتر از یادگیری فردی می‌باشد نیاز دارند. یادگیری تیمی به این معناست که تیم‌ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند (پیرن، ۲۰۱۷). یادگیری تیمی بر یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم انداز مشترک است، اما در عین حال قابلیت‌های شخصی، رکن اساسی است چرا که تیم‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده اند. چشم انداز مشترک به هم سو شدن منجر می‌شود که مسئله اصلی این نوع یادگیری است. تیم‌ها یاد می‌گیرند که از تجارب خود بیاموزند، به رویکردهای جدید برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند. یادگیری عملی بهترین و اثربخش ترین روش ایجاد یادگیری تیمی است (مارکوات، ۲۰۱۹).

مارکوات معتقد است که یادگیری تیمی نیاز به سه عنصر زیر دارد:

1- Self learning
2- Self development plan



شکل ۵. یادگیری تیمی از نظر مارکوات

یادگیری چندوظیفه‌ای

در این سطح یادگیری چگونگی همکاری موثر با سایر واحدها مورد نظر می‌باشد. مایکل پیرن معتقد است که پیشرفتهای بوجود آمده در فناوری اطلاعات، گروهها و بخشهای سازمانی را به یکدیگر نزدیک نموده و در این شرایط یادگیری کار کردن با هم، درک یکدیگر و تلاش در چهارچوب یک دورنمای مشترک سطح مهمی از یادگیری برای سازمان به شمار می‌رود. در این سطح آنچه اهمیت دارد توانایی تیم‌های کاری در یک سازمان برای همکاری با یکدیگر در راستای اهداف مشترک سازمانی است (پیرن، ۲۰۱۷).

یادگیری سازمانی درونی: در این سطح از همه فرصت‌ها برای یادگیری و سازگاری مستمر در راه خلاقیت، کیفیت و مزیت رقابتی تاکید می‌شود و این سطح از یادگیری کل سازمان را در بر می‌گیرد و افراد و گروهها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی محقق می‌شود.

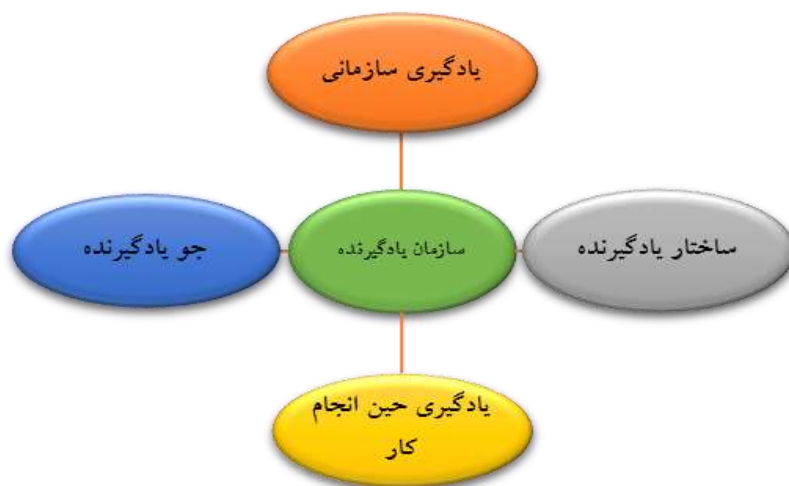
یادگیری سازمانی بیرونی: در این سطح لازم است سازمان از محیطی که در حال حاضر در آن کار می‌کند و محیط آینده خود همواره یاد بگیرد. سازمان باید این توانایی را داشته باشد تا بتواند تغییرات محیطی را در زمان مناسب تشخیص داده و به صورت مناسب و با ابتکار عمل به آنها پاسخ دهد.

یادگیری سازمانی آینده‌نگر: در این سطح سازمان باید یک دیدگاه بلند مدت نسبت به خود و محیط داشته باشد. در این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان برای آینده می‌آموزد. یعنی تعریف بهترین فرصت‌های آینده و کشف راههایی برای دستیابی به آن سطح ششم یادگیری اغلب توسط مدیران ارشد و رهبران سازمان‌ها اجرا می‌شود و آنان به نمایندگی از سازمان یادگرفته و نتیجه این یادگیری در قالب اهداف بلند مدت سازمانی و راهبردهای تحول و توسعه سازمانی نمود عینی پیدا می‌کند. (مارکوات، ۲۰۱۹)

دیدگاه‌های یادگیری سازمانی

مدل یادگیری ارتن بلد

ارتن بلد^۱ در راستای مفهوم سازی سازمان یادگیرنده، چهار بعد اصلی را در این رابطه شناسایی و مدلی برای آن ارائه نموده است، که این چهار بعد عبارتند از :



شکل ۶. مدل یادگیری ارتن بلد

یادگیری سازمانی بر دو چیز دلالت دارد: آگاهی از نیاز به سطوح مختلف یادگیری و ذخیره دانش در سازمان. افراد به عنوان عوامل سازمان یاد می‌گیرند و هر آنچه هر فرد یاد می‌گیرد در حافظه سازمان ذخیره می‌شود. ساختار یادگیرنده: افراد سازمان، نیازمند یادگیری مستمر، ساختار غیر متمرکز و انعطاف پذیر هستند تا بتوانند سریعاً به نیازهای دائماً در حال تغییر مشتریان پاسخ دهند.

یادگیری حین انجام کار: ارتن بلد یکی دیگر از جنبه‌ها را یادگیری حین انجام کار نامیده است. کارکنان به جای یادگیری از طریق دوره‌های رسمی، در حین انجام شغلشان یاد می‌گیرند. این جنبه سازمان یادگیرنده، یادگیری و دانش را به عنوان زمینه تلقی می‌کند.

جو یادگیرنده: سومین جنبه سازمان یادگیرنده این است که سازمان تسهیلاتی را برای یادگیری افراد بوجود آورد. این جوی است که یادگیری را راحت تر و طبیعی تر می‌سازد. به عبارت دیگر سازمان جوی را برای یادگیری و نه برای کنترل بوجود می‌آورد. به نظر ارتن بلد اگر سازمانی داری هر چهار جنبه مورد بحث باشد، می‌توان آن را سازمان یادگیرنده نامید و اگر بخشی از آنها را داشته باشد به آن سازمان نیمه یادگیرنده اطلاق می‌گردد.

مدل یادگیری راهبردی گاروین

بر طبق رویکرد راهبردی به سازمان یادگیرنده، سازمان یادگیرنده نیازمند درک محرکهای درونی راهبردی لازم برای ایجاد قابلیت یادگیری است. گاروین (۲۰۱۷) سازمان یادگیرنده را به عنوان "سازمانی ماهر در خلق، کسب و انتقال دانش و تغییر رفتار خود جهت ارائه دانش و بینش جدید" معرفی می‌نماید (یانگ، ۱۹۹۹). به نظر وی، پنج فعالیت موثر در ایجاد سازمان یادگیرنده عبارتند از:



شکل ۷. مدل یادگیری راهبردی گاروین

مدل راهبردی گاه

گاه (۱۹۹۸) نیز مانند گاروین، دیدگاه راهبردی را برای تبیین سازمان یادگیرنده مبنا قرار می‌دهد. به نظر وی سازمان یادگیرنده دارای بلوکهای ساختاری راهبردی به شرح زیر است :

روشنگری و تسهیل مأموریت و دیدگاه : درک روشن از فعالیتهای اصلی سازمان منجر به دستیابی به اهداف و مأموریت سازمان می‌شود و در کارکنان برای دستیابی به آن اهداف، تعهد ایجاد می‌کند.

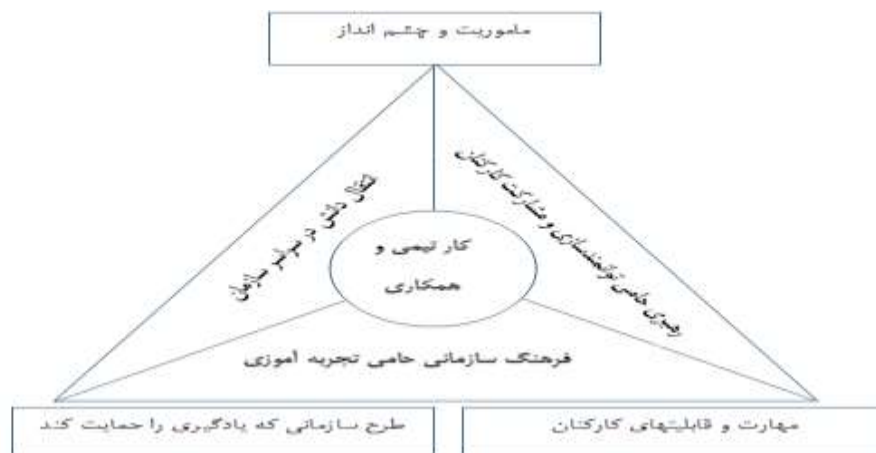
رهبری: در محیط رقابتی، کارکنان برای رفتن به طرف خطر پذیری، برای مواجه شدن با محیط غیر قابل پیش بینی و برای ایجاد نوآوری تشویق می‌شوند. چنین محیطی به سبک رهبری مشارکتی در سازمان غیر سلسله مراتبی نیاز دارد.

فرهنگ سازمانی که مشوق تجربه نمودن است : یک سیستم برای یادگیری سازمانی باید دارای فرهنگ سازمانی مناسب بوده و به نیروی انسانی اهمیت داده و به ایده‌ها و فکرهای نو در کار پاداش بدهد. یک فرهنگ قوی، پاداش دادن و حمایت کردن در تمامی سطوح سازمانی را تجربه می‌کند.

انتقال دانش: به مفهوم توانایی سازمان برای انتقال دانش در داخل سازمان و از بیرون به درون سازمان و یادگیری از شکست‌ها می‌باشد.

کار گروهی و همکاری: تاکید بر کار گروهی و حل مشکلات به صورت گروهی به عنوان عملیات اساسی برای توسعه ایده‌های نو است (نژاد حاجی علی ایرانی، ۱۳۹۹).

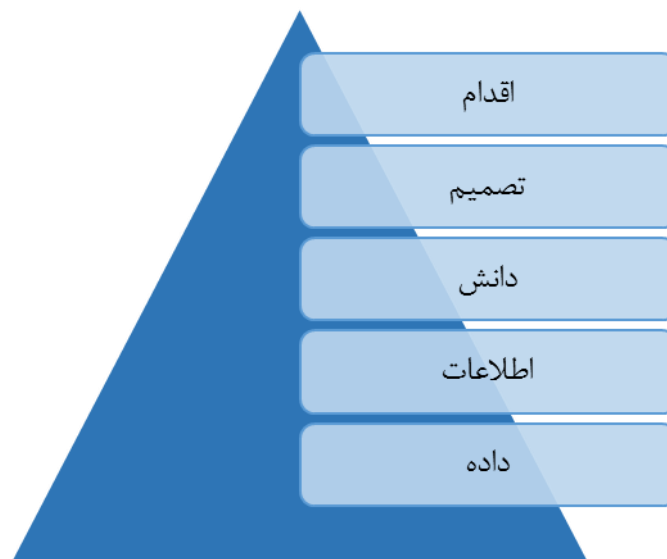
فرض دیدگاه راهبردی سازمان یادگیرنده بر این است که برخی از عملکردهای مدیریتی با بلوکهای ساختاری راهبردی، لازمه تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده هستند. این بلوکهای ساختاری راهبردی را می‌توان به عنوان رهنمودهای عملی برای عملکرد مدیریتی بکار برد. به هر حال، دیدگاه راهبردی، بر سطح کلان تاکید می‌کند و بنابر این برخی از عوامل عادی یک سازمان یادگیرنده، مثل یادگیری فردی یا مستمر را نادیده می‌گیرد. علاوه بر این پنج بلوک راهبردی ساختاری پیشنهادی گاه، از نظر مفهوم مشابه نیستند، چرا که برخی از آنها به توانایی سازمانی اشاره دارند (از جمله انتقال دانش)، در حالیکه دیگران، فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهند (از جمله آزمایش، کار گروهی و همکاری). در نتیجه این دیدگاه را برای گسترش مجموعه‌ای از معیارهای ثابت در یک ساختار سازمانی ویژه، یعنی سازمان یادگیرنده، به عنوان راهنمای نظری نمی‌توان انتخاب کرد.



شکل ۸. مدل دیدگاه راهبردی گاه

جایگاه دانش در یادگیری سازمانی

از دیدگاه سوکنان^۱ جایگاه دانش در سطحی بالاتر از داده^۲ و اطلاعات^۳ و پایین تر از تصمیم و اقدام می‌باشد. وی اعتقاد دارد که دانش نزدیکترین لایه به تصمیم‌گیری می‌باشد و از این جهت دارای اهمیت زیادی است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۹۸). از نظر داوونپورت و پورساک دانش نه داده است و نه اطلاعات، درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری، اهمیت زیادی در کارهای علمی دارد. داده‌ها رشته واقعیت‌هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند (مانند حجم فروش و مقدار پول پرداخت شده) در حالی که اطلاعات، داده‌های هدفدار است، دانش در واقع از اطلاعات ریشه می‌گیرد و این کار از طریق چهار عمل مقایسه، تعیین پیامدها، ایجاد ارتباط و گفتگو و جدل منطقی حاصل می‌شود (داوونپورت و پورساک، ۱۳۹۹).



شکل ۹. جایگاه داده، اطلاعات، دانش، تصمیم و اقدام سوکانا (۲۰۲۱)

دولانگ^۴ و فاهی^۵ یک چارچوب مناسب را برای طبقه‌بندی دانش ایجاد نموده‌اند: دانش انسانی: دانشی که انسان از آن آگاهی دارد یا می‌داند چگونه از آن استفاده بعمل آورد. چنین دانشی می‌تواند بر مبنای تجربیات و آموخته‌های گذشته فرد باشد. دانش اجتماعی: معمولاً دانش ضمنی است که در آن افراد احساسات، تجارب و مدل‌های ذهنی خود را به اشتراک می‌گذارند. چنین دانشی از روابط متقابل اجتماعی بین افراد حاصل می‌آید. دانش ساختار یافته: این دانش نشأت گرفته از سیستمها، فرایندها، قوانین و مسیرهای حرکت سازمان می‌باشد و معمولاً تحت عنوان دانش صریح خوانده می‌شود (حسینی، ۱۳۸۵).

- 1- Sooknan
- 2- Data
- 3- Information
- 4- Doolang
- 5- Fahi

اهمیت و ضرورت بکارگیری دانش در سازمان یادگیرنده

راکز^۱ (۱۹۹۷) اظهار می‌دارد، مدیریت دانش به این دلیل حایز اهمیت است که روشی برای درکی جامع و روشن از ابتکارات مدیریت و رویه‌ها ارائه می‌دهد. امروزه موفقیت در بازار رقابتی، وابسته به کیفیت دانش و فرایندهای دانشی است که سازمان‌ها برای انجام فعالیت‌های کلیدی بکار می‌گیرند. دلایل اهمیت مدیریت دانش را می‌توان به صورت فهرست وار چنین بیان کرد: محیط بازار رقابتی شده و سرعت نوآوری افزایش یافته است. بنابر این دانش باید رشد یافته و به سرعت به روز شود. زمان برای کسب دانش و تجربه بسار کوتاه شده است. گرایش به بازنشستگی زود هنگام و افزایش نقل انتقال نیروی کار منجر به هدر رفتن دانش شده است. مبنای بسیاری از کارهای امروزی بر پایه دانش است. محصولات و خدمات به طور فزاینده‌ای پیچیده بوده و از دانش مناسب در آنها استفاده می‌شود.

اهداف و مزایای یادگیری سازمانی

سازمان‌های یادگیرنده از کاربرد یادگیری سازمانی اهداف زیر را دنبال می‌کنند (بورک، ۲۰۲۱). هدف یادگیری سازمانی، نه مدیریت بر کل دانش موجود در سازمان، بلکه مدیریت آن بخش از دانش که دارای بالاترین درجه اهمیت برای سازمان می‌باشد، است. این هدف از طریق به کار گیری دانش جمع آوری شده و توانا سازی کلیه نیروهای موجود در سازمان برای دسترسی به آن و استفاده در جهت اهداف سازمانی محقق می‌گردد. هدف دیگر یادگیری سازمانی، ترکیب کردن اطلاعات با تجارب و دانش موجود است تا به ایجاد یک پایگاه دانش قابل مدیریت منجر شود. یکی دیگر از اهداف مدیریت دانش، شناسایی، جمع آوری، دسته بندی و سازماندهی، ذخیره، اشتراک، اشاعه و در دسترس قرار دادن دانش در سطح سازمان می‌باشد. یکی دیگر از اهداف یادگیری سازمانی در سطح سازمان، استفاده بهینه از عوامل موجود است تا هزینه‌های هنگفتی که صرف اشتراک و خرید منابع اطلاعاتی شده است، سرمایه گذاری مرده محسوب نگردد. دیجیتالی سازی منابع به عنوان یکی از مهمترین گام‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها عنوان می‌شود که امکان استفاده از منابع را فارغ از محدودیتهای زمانی و مکانی فراهم می‌آورد (بورک، ۲۰۲۱). مزایای بکار گیری یادگیری سازمانی، از سطح فنی تا سطح کاربردی، بر فرهنگ و بهره وری کل سازمان موثر خواهد بود برخی از مزایای آن عبارت است از:

بهبود پاسخ رقابتی: توانمند ساختن سازمان برای پاسخ گویی به تغییرات بازار و تسریع زمان ارائه محصولات به بازار. کاهش هزینه‌ها و اجتناب از هدر رفتن سرمایه‌های ذهنی: در اختیار گرفتن دانش ضمنی این اجازه را به سازمان می‌دهد که این دانش را به کار ببرد تا فرایندها را برای کاربردهای آتی حفظ کند و هزینه‌های آموزش مجدد کارکنان و متخصصان را از میان بردارد.

برطرف کردن نیاز برای جهانی عمل کردن: عملیات هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده اند، چالشهای خاصی را در زمینه فرهنگی و مدیریت دانش می‌طلبند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ اثر بخش در زمینه مدیریت دانش هستند، می‌توانند به روحیه آنها و ما خاتمه دهند، هر آنچه که هست ما شود و استفاده کارآمد از منابع پراکنده را حد اکثر سازد.

اثربخشی شغل: به کارگیری زیر ساخت مدیریت دانش، محدودیت‌های سنتی را از میان بر می‌دارد، تسهیم دانش را در میان کارکنان افزایش می‌دهد و در نتیجه اثربخشی را ارتقا می‌بخشد.

اثربخشی سازمان: ابزارها، الگوها و بهترین کاربرد مدیریت دانش که با فرهنگ تسهیم دانش همراه است، محیط کاری را شکل می‌دهد و بر اثربخشی سازمان می‌افزاید.

تعیین جهات راهبردی: استفاده از فرهنگ دانش، خلاقیت و نوآوری را ارتقا می‌دهد و در نتیجه بر جهت راهبردی تاثیر می‌گذارد (سیوان، ۲۰۲۰).

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تمام دیدگاه‌های ارائه شده می‌توان چنین گفت به دلیل ماهیت عصری که در آن به سر می‌بریم تفاوت بسیاری میان سازمان‌های امروزی و گذشته وجود دارد. یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های جدید، شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است. در سازمان یادگیرنده؛ یادگیری نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می‌شود و در آن، ضمن تأکید بر آموختن، چگونه آموختن، جذب و توزیع دانش نو، به خلق، تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می‌شود و تمامی این دانش‌ها در رفتار و عملکرد کارکنان آن سازمان، متجلی می‌گردند. بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند چرا که قدرت هر سازمان متناسب با میزان آموزش دائمی مدیران و کارکنان آن است. سازمان یادگیرنده^۱ سازمانی است که می‌تواند نیازهای محیطی را بخوبی تشخیص داده و ابزارهای لازم را جهت تطبیق خود با آن فراهم آورد، بدین وسیله به حیات خود ادامه دهد و از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت‌های آتی مستمراً توسعه یابد. بسیاری از متخصصین، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که پیوسته در حال تکامل است و سیستم زنده‌ای است که بر کسب دانش و توسعه مهارت‌های یادگیری تمرکز کرده و بر اساس آن عملکرد خود را بهبود می‌بخشد. این امر از یک سو باعث می‌شود سازمان‌ها برای پاسخ به تغییر و تحولات محیطی، بتوانند تغییرات سازمانی مطلوب در خود ایجاد کنند و از سوی دیگر، تمرین فرآیندها و تقویت آن‌ها به ایجاد دانش جدید سازمانی منجر شود. مهم‌ترین رکن سازمان یادگیرنده حل مسئله^۲ است و همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و بدین وسیله سازمان می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد، امور را بهبود بخشد و بر توانایی‌های خود بیافزاید. امروزه مفهوم جدیدی که با پیچیده شدن سازمانها توجه زیادی را به خود جلب کرده است مفهوم سازمان یادگیرنده است. سازمانهایی که در آن افراد در مقابل تغییرات بر خلاف سازمانهای سنتی مقاومت نشان نمی‌دهند بلکه همواره سعی دارند در حال تغییر و تحول باشند و محیط را با خود سازگار و همراه کنند. سازمانهایی که یکی از موارد مهم آن یادگیری است. آن گونه یادگیری که در آن رفتار و نگرش‌های افراد تغییر می‌یابد و افراد شکل جدید اندیشیدن را می‌آموزند و یاد می‌گیرند که چگونه با هم یاد بگیرند چگونه ایده‌ها و نظرات و تصورات ذهنی را به هم نزدیک کنند بنابراین سازمان یادگیرنده سازمانی است که می‌آموزد تغییر کند و متحول شود. سازمان یادگیرنده پیوسته در حال تکامل است، بر کسب دانش و توسعه مهارت‌های یادگیری تمرکز کرده و بر اساس آن عملکرد خود را بهبود می‌بخشد. این ویژگی سازمان یادگیرنده باعث می‌شود که برای پاسخ به تغییرات محیطی، توانایی تغییرات سازمانی مطلوب را داشته باشد و از تمرین فرآیندها و تقویت آن‌ها به دانش جدید سازمانی دست یابد. در محیط‌های پویای دنیای امروز، تنها سازمان‌هایی موفق هستند که میزان یادگیری خود را نسبت به رقبای بالا برده و مزیت رقابتی برای خود ایجاد کنند. در سازمان‌های یادگیرنده مدیران و کارمندان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند، چرا که قدرت هر سازمان متناسب با میزان آموزش دائمی مدیران و کارکنان آن است.

1 -Learning organization

2 -Problem solving

بنابراین امروزه سازمان‌ها در فضایی متلاطم و متغیر قرار گرفته‌اند و انبوه تحولات، سازمان‌ها را با اشکالات زیادی روبرو نموده است؛ رویارویی با امواج پیاپی تغییر، به شکل فناوری‌های نوین در روابط اجتماعی سازمان مشهود است. در چنین عصری باید برای اداره سازمان‌ها به نوآوری و بهره‌گیری از دستاوردهای علمی و فنی بشر همت گماشت و راه را برای نوآوری و ارائه طرح‌های مناسب در این سازمان‌ها هموار کرد. هر قدر عدم اطمینان محیطی بالا باشد، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیطی منطبق کنند. در چنین شرایطی تنها راه چاره‌ی سازمان‌های آینده تبدیل خود به یک سیستم یادگیرنده دائمی است تا بتوانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزار لازم را جهت تطبیق خود با محیط فراهم آورند و بدین وسیله به حیات خود ادامه دهند.

References

- Argyris, C. & Schon, D. A. (1978). *Organization learning: A theory of action Perspective*. Reading, Mass: Adisson Wesley.
- Alwani, Seyyed Mehdi. (2018). *Management theories, today's successful organizations, learning and knowledge-creating organizations, third collection*, Tehran, Public Management Education Center. [In Persian].
- Abtahi, Hossein, Salavati, Adel. (2018). *Knowledge Management in Organization*, Tehran: New Link Publications. [In Persian].
- Burk, Mike. (2021). *The Role of intelligent resources in Knowledge management*, journal of Knowledge management.
- Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. (1998). "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1999). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1999). *The age of social transformation*. The atlantic monthly. November Issue.
- Ebrahimzadeh, Reza. (2014). *Investigating the effect of knowledge management on the learning organization*, the third international management conference. [In Persian].
- Fiol, C. Marlene and Lyles, Marjorie A. (1985). "Organization Learning". *Academy of Management Review*, vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
- Garvin, David A. (2017). *Building a Learning Organization*". *Harvard Business Review*. July-August 2017. Pp 78-91.
- Marquardt, Michael. (2002). *Building the Learning Organization*, Davies-Black publishing.
- Marquette, Michael. (2019). *Creating a learning organization: developing five elements for organizational learning*, translated by Mohammad Reza Zali, Tehran: University of Tehran.
- Maliknia, Emad., Bejani, Hossein. (2009). *Knowledge management in learning organizations*. Tadbir magazine, number 203. [In Persian].
- Nejad Haji Ali Irani, Farhad. (2019). *Towards learning organizations*, Tadbir Magazine, No. 109. [In Persian].
- Ortenblad, Anders, *On Differences Between Organizational Learning and Organization*, the learning organization, vol. 8, No. 3.

- Perrin, Michael. (2017). *learning organizations in practice*; Translated by Abol-Fath Al-Yamali; Urmia: Shahid and Itsargan publishing cultural institute.
- Rahnavard, Faraj A. (2018). *Organizational learning and the learning organization*, Journal of Public Administration, No. 43, Publications of the Public Administration Education Center. [In Persian].
- Ruggels, Rudy. (1997). *The phenomenon of Knowledge management: What does it mean to the information profession?*
- Senge, Peter M. (1990). *The Leader's New work: Building Learning Organization*". Sloan Management Review, pp.724-749.
- Senge, Peter M. (1990). *The Leader's New work: Building Learning Organization*". Sloan Management Review. Fall, v. 32, pp. 7-22.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. And Smith, B. (2018). *The Fifth Discipline Field book: Strategies and tools for Building a Learning Organization*, Doubleday, New York, NY. TLO12, 4388.
- Shih, H; Ching, H. (2005). *Strategy alignment between Knowledge management, HRM and corporate development*. International journal of Manpower. 26 (6): 584-587.
- Sivan, Yesha .(2020). *Knowledge processes: driving organizational practice knowledge*, web in net journal.
- Saedi, Mehdi, Yazdani, Hamid Reza. (2009). *Presenting a process model for the implementation of knowledge management based on organizational learning in Iran Khodro: theory derived from data*, University of Tehran Electronic Publications Database, Information Technology Management Quarterly, Volume: 1, Number: 3. [In Persian].
- Sange, Peter M. (2017). *The Fifth Command*, translators: Hafez Kamal Hedayat and Mohammad Roshan, Tehran: Industrial Management Organization.
- Sange, Peter M. (2018). *Dance of Change*, translated by Hossein Akbari and Masoud Soltani, Tehran: Ariana Industrial Research Group.
- Yeung, Arthur K. et al. (1999). *Organizational Learning Capability*", New York, Oxford University Press.