

چکیده

سازمانها به دنبال تغییرات محیطی در جهت پاسخگویی به آن رویکردهای مختلفی را بر می‌گزینند. شناخت پارادایم حاکم بر عملکرد سازمانهای موفق امروزی در تغییر و تحول سازمان برای دیگر سازمانها می‌تواند راهگشا باشد. در این مقاله سه پارادایم مدیریت کیفیت جامع، یعنی پارادایم سازمانهای یادگیرنده و پارادایم سازمانهای کلاس جهانی مورد بررسی قرار گرفته است که از این میان عمده تأکید بر سازمانهای یادگیرنده، به عنوان ضرورتی جهت تحول سازمانها در حال و آینده تلقی شده و ویژگیهای این سازمانها، انواع یادگیری سازمانی و رویکرد سیستمی به یادگیری سازمانی به تفصیل توضیح داده شده است و در نهایت به طور اشاره به ویژگیهای سازمان جهانی که شامل ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده یا مدیریت کیفیت جامع می‌باشد پرداخته شده است.

مقدمه

سازمانها بسرعت از یک هویت کنترلی مبتنی بر اقتدار سنتی به سازمانهایی مبتنی بر اطلاعات انتقال می‌یابند و سازمانهای جدید بر اساس قابلیتهای تکنولوژی اطلاعاتی خود تعیین می‌شوند، در این سازمانها از تعداد زیادی متخصص که سازمان را به روش بازخوردگیری از همکاران، مشتریان و دست اندرکاران اداره می‌کنند، استفاده می‌شود. و سازمان به این ترتیب رشد و توسعه می‌یابد. کارکنان دفتری به کاربران دانش تبدیل می‌شوند و لزوم توجه به نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی بیش از پیش شده و تقاضا برای تکنولوژی اطلاعات روز افزون می‌گردد (البته منظور از تکنولوژی اطلاعات لزوماً پردازش پیشرفته داده‌ها نیست).

امروزه با پیچیدگی روز افزون محیط سازمانها که ناشی از تغییرات روز افزون و عدم اطمینان در این محیطهاست مفهوم نوینی با عنوان "سازمانهای یادگیرنده" مطرح شده است. هر چه، این دگرگونیهای محیطی افزونتر می‌گردد، نیاز به دانش و آگاهی گسترده‌تر از عوامل، نیز افزون می‌گردد.

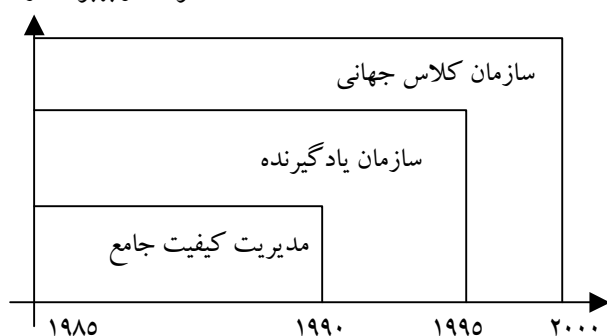
سازمانهای یادگیرنده، سازمانهایی هستند که می‌توانند نیازهای محیطی را به خوبی تشخیص داده و ابزارهای لازم پیش‌بینی تغییرات و پاسخگویی به آنها را فراهم آورند و بدین وسیله، به حیات خود ادامه دهند.

در مقاله حاضر، با تکیه بر الگوی عام یادگیری، روند حرکتی سازمانهای پیشرو کنونی در عرصه بازرگانی بررسی می‌شود و ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده، دیدگاههای گوناگون در این زمینه، روابط عقلانیت و یادگیری، دانش و یادگیری، سیستم سنجش عملکرد و یادگیری بیان می‌گردد آنگاه گذار از سازمان یادگیرنده به سازمانهای کلاس جهانی نیز به اختصار مورد بحث قرار می‌گیرد.

۱- پارادایم‌های جدید در تحول و بهبود سازمانها
آدمی از دیر باز کوشیده است که تسلط خویش را بر پدیده‌های پیرامون خود افزون سازد، با اعتقاد به اینکه همه چیز

مادی در حال تغییر است و تلاش می‌ورزد تا با گریز از ابهام و عدم اطمینان، به اطمینان و حقایق قابل اعتماد و اتکا دست یابد. وی برای انجام این مهم به زندگی اجتماعی روی آورد و سازمان، یکی از اشکال پیچیده زندگی اوست. پیچیده‌ترین سیستمی که امروزه بشر با آن دست به گریبان است سازمان نام گرفته است و دلیل این پیچیدگی تعامل اجتماعی - فنی عوامل تشکیل دهنده سیستم است. سیستمی که افراد در آن مهم نبوده و آنچه که مهم است و بر پیچیدگی می‌افزاید نقشی است که افراد در آن ایفا می‌کنند و از آنجا که ایفای نقش‌های گوناگونی بر عهده هر فرد است فهم نقشها و ایفای درست آنها در تقابل با دیگران و عوامل فنی موجود در سیستم سازمانی، بر پیچیدگی آن می‌افزاید. از این منظر است که برخی دنیای امروز را مدیریت ناپذیر دانسته‌اند و دلیل آن را میل بشر بر اعمال مدیریت بر سیستمها دانسته و گفته‌اند "جهان به واسطه اعمال مدیریت روز به روز مدیریت ناپذیر می‌شود"

توسعه و بهبود سازمان



نمودار شماره ۱ - پارادایم جدید سازمان

"پارادایم" (Paradigm) واژه‌ای است که از یونان باستان گرفته شده و از آن به معنای "الگو"، "مثال" و یا "مدل" یاد می‌شود. دانشمندان حرکت اصولی و علمی خود که بر فعالیتهای علمی عصر سایه افکنده و با تغییرات علوم پایه در ارتباط است را به عنوان

توصیف انتقالی و اساسی نحوه تفکر ما از مدیریت و سازمان در نظر می‌گیرند. پارادایم مقررات و قواعدی ایجاد می‌کند که محدودیتها و مرزها را تعریف کرده و چگونگی اقدام و رفتار در درون این مرزها را به منظور کسب موفقیت توصیف می‌کند.

همان گونه که در نمودار شماره ۱ نمایش داده شده سازمانهای موفق، در راستای کسب موفقیت هرچه بیشتر خود در نحوه اداره سازمان متناسب با تحولات پیرامونی، دگرگونیهای انتقالی را برگزیده‌اند. مدیریت کیفیت جامع "TQM" با ویژگیهای اساسی زیر و پارادایم حاکم بر روند حرکت سازمانها در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی به منظور تطبیق و سازگاری هر چه بیشتر با تحولات محیطی مورد استفاده قرار گرفت. گرچه، معیارهای استاندارد شده برای تعیین یک سازمان با مدیریت کیفیت جامع (TQM)، مورد قبول همه نیست، لکن ویژگیهای اساسی زیر را می‌توان برای این سازمانها برشمرد:

۱-۱- مشتری مداری و توجه کانونی به مشتری

تمام روشها، رویه‌ها و فرآیندها به گونه‌ای طراحی می‌گردند تا به انتظارات مشتریان پاسخ دهند؛

۲-۱- رهبری

مدیریت عالی سازمان فرآیند کیفیت را کاملاً استاندارد نموده و در گفتار و کردار از آن پشتیبانی می‌کند؛

۳-۱- مشارکت کامل

تمامی آحاد سازمان در افزایش کیفیت، مشارکت کامل دارند؛

۴-۱- سیستم پاداش

برای استمرار تلاش همه گیر آحاد در راستای کیفیت و افزایش آن از سیستم پاداش استفاده می‌شود.

۵-۱- کاهش زمان انجام کار تولید یک محصول یا خدمت

تلاش جدی جهت کاستن زمانهای تولید کالا و خدمات همراه با حمایت و پشتیبانی از وظایف می‌بایست وجود داشته باشد. جمله معروف و مهم این است که: "اگر نمی‌توانید بهتر انجام دهید لاقلاً کار را سریعتر انجام دهید"

۶-۱- پیشگیری از بروز خطا

پیشگیری، از کشف و آشکار سازی خطاها مهمتر است؛

۷-۱- مدیریت بر اساس واقعیات

مدیریت برای سنجش پیشرفت کار از باز خور مبتنی بر اطلاعات واقعی بهره می‌گیرد؛

۸-۱- چشم انداز درازمدت

به طور مستمر محیط پیرامونی تحت نظارت قرار می‌گیرد تا به سوالات پاسخ لازم داده شود؛ اینکه، چه سطحی از کیفیت یا خدمات باید برای مشتریان فراهم گردد و چگونه می‌توان به این اهداف نایل گشت؛

۹-۱- توسعه همکاری

همکاری و مساعدت تمام افراد طلب می‌شود تا کیفیت روز به روز افزونتر شده و هزینه‌ها کاهش یابد؛

۱۰-۱- مسئولیت اجتماعی عمومی

برای کاهش آثار منفی بر اجتماع و محیطزیست تأکید می‌شود.

۱-۱۰-۱- سازمان یادگیرنده و ویژگیهای آن

سازمان یادگیرنده سازمانی است که از طریق ایجاد و پرورش قابلیت‌های مورد نیاز نیل به موفقیت آتی همواره توسعه می‌یابد و از ویژگیهای زیر برخوردار است:

- رهبری آنها از بینشی روشن و پذیرفتنی نسبت به آینده برخوردار است؛

- دارای توانایی طراحی برنامه برای تحقق اهداف و سنجش آنهاست؛

- نسبت به اخبار و اطلاعات بیرونی و درونی حساس است؛

- از خلاقیت و ابتکار عمل برخوردار است؛

- دارای توانایی لازم جهت اقدام و تحقق ذهنیات پرورده شده در گامهای پیشین است.

به نظر "پیتر سنچ" آنچه که اساساً سازمانهای یادگیرنده را از سازمانهای کنترلی مبتنی بر اقتدار سنتی تمیز می‌دهد به قرار زیر است:

تفکر سیستمی؛

کارکنان سالاری؛

حالات ذهنی؛

ایجاد بصیرت و دیدگاههای مشترک؛

یادگیری تیمی.

قابلیت پیش بینی تغییرات از ویژگیهای بارز سازمانهای یادگیرنده است در چنین سازمانهایی:

- اعضاء، عشق و درد آموختن دارند و تشنه اطلاعات هستند؛

- با مشکلات مأنوس نشده و خوی نمی‌گیرند؛

- کارکنان یادگیرنده و خلاق هستند؛

- از الگوی ذهنی پوینده‌ای برخوردارند؛

- تجربه و علم را به کار می‌برند؛

- یادگیری گروهی را تسهیل می‌کنند؛

- اهداف فردی و سازمانی را تلفیق می‌کنند.

همان گونه که ذکر شد سازمانهای یادگیرنده تغییرات را پیش بینی می‌کنند و حداقل سه رکن زیر در اغلب سازمانهای یادگیرنده وجود دارد:

مباحثه و گفتمان؛

تجزیه و تحلیل سناریو؛

مهندسی مجدد فرآیند (طراحی مجدد چارچوبها).

از این دیدگاه، مباحثه راه حلی است برای پاسخ به گوناگونی موجود در بخشها، فرهنگها، سطوح مدیریتی، علائق، مدل‌های ذهنی متفاوت و... تا امکان ایجاد سطح بالایی از همکاری صورت گرفته و تفاوتها شناخته شود (ادگار شاین ۱۹۹۳).

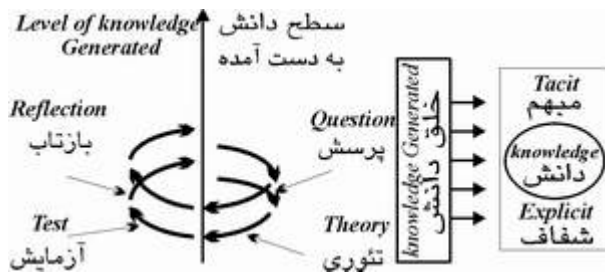
ایجاد دانش و تجربه با استفاده از سازوکار باز خور را یادگیری گویند (کولب ۱۹۸۴).

برای ایجاد سازمانی یادگیرنده، تمایز بین مفاهیم یادگیری

نظری (مفهومی)، یادگیری عملی (عملیاتی) و هدف لازم است.

اهداف مؤثر می‌افتد و تأثیر در اهداف موجب بروز سؤالات، اشکالات و مسائل جدید شده که این مسائل خود موجب تداوم چرخه یادگیری اولیه یعنی فرض نظریه آزمون آن و پاسخ مناسب دیگر شده که این حرکت چرخه‌ای تداوم یافته و موجب افزایش دانش و یادگیری می‌گردد. (نمودار شماره ۳)

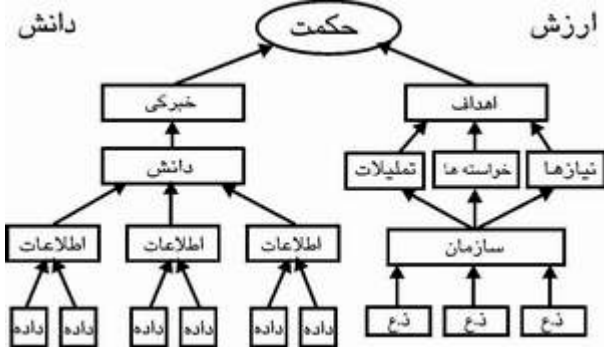
نمودار شماره ۳



در آغاز کلام گفته شد که حرکت تکوینی سازمانها به سمت سازمانهای مبتنی بر دانش است و سازمانهای جدید بر حسب قابلیت‌های تکنولوژی اطلاعاتی خود تعیین می‌شوند. در اینجا لازم است که رابطه یادگیری و دانش، سلسله مراتب دانش و انواع آن تعیین شود.

۲- دانش و یادگیری

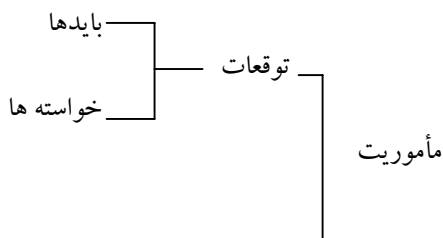
سازمانهای یادگیرنده، بر کسب و کار مبتنی بر دانش اشاره دارند که جایگزین دیدگاه سنتی کنترل مبتنی بر اقتدار سنتی شده است. دانش مورد نیاز در این سازمانها در فرآیندی حلقوی تولید شده که اشکال گوناگون به خود می‌گیرد. در یک انتهای پیوستار، دانش عینی و مبتنی بر واقعیت رسمی، ملموس و مستند که کاملاً ساختار یافته است قرار گرفته و از آن به عنوان "دانش سخت" و "دانش آشکار" یاد می‌کنند و در انتهای دیگر، دانش "ضمنی" "پنهان" و "آرام" "مکتوم" یا "نرم" که هویتی ساختار نیافته دارد قرار می‌گیرد که برای انتقال به دیگران براحتی نمی‌توان آن را منتقل کرد و حالتی درونی و پنهان دارد. دانش نوع اخیر برای



ارتباط با محیط و ادراک بهتر از آن، مفید فایده است.

نمودار شماره ۴

برخی، سلسله مراتب اطلاعات را، داده، اطلاعات، دانش، خبرگی و حکمت می‌دانند همان گونه که نمودار شماره ۵ نمایش می‌دهد در سازمان یادگیرنده رابطه بین بعد دانشی، ارزشی و یادگیری سازمانی از طریق حکمت میسر می‌گردد.



یادگیری عملی یا یادگیری چگونگی انجام دادن و یادگیری نظری یا چرایی انجام دادن از طریق سومین بعد یادگیری هدف (یعنی یادگیری، چه تمایلاتی، خواسته‌هایی و نیازهایی باید برآورده شود)، برای ایجاد سازمان یادگیرنده لازم است (کیم ۱۹۹۳).

در واقع این سه یادگیری از چپستی، چرایی و چگونگی انجام کار بحث می‌کنند. بعد یادگیری هدف، بین دو بعد اساسی سازمانهای یادگیرنده، یعنی بعد دانشی و بعد ارزشی پیوند می‌زند. یادگیری هدف، فهم بهتری از اینکه کدام خواسته‌ها یا نیازها یا تمایلات صاحبان منافع گوناگون بر انتخاب اهداف و اجرای اقدامات مؤثر است را فراهم می‌آورند. این مهم از طریق ارزیابی:

- موقعیت کنونی سازمان در محیط رقابتی آن؛

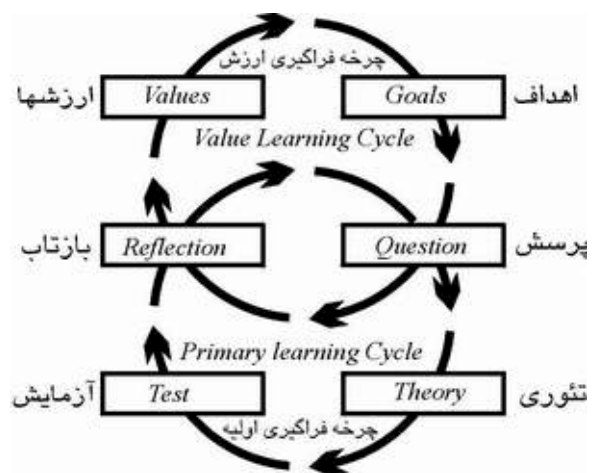
- رشته راهکارهای ممکن؛

- سرعت انجام اقدامات توأم با نرخ دگرگونی محیط انجام

شونده در آن به دست می‌آید.

از مجموع مطالعات انجام شده در خصوص سازمانهای یادگیرنده به این نتیجه می‌رسیم که دو وجه اساسی در این مطالعات مطرح بوده است یکی اینکه وجه رفتاری در این گونه سازمانها بر جو و فرهنگ یادگیری فردی، گروهی و سازمانی غلبه داشته و در بیان ویژگیهای این سازمانها به مقولات فرهنگی تأکید بیشتری می‌گردد. وجه دیگر سازمانهای یادگیرنده، وجه سیستمی و تفکر سیستمی حاکم بر آن است، یعنی برای ایجاد ساز و کار باز خور که موجب یادگیری می‌شود سیستمی ساختار یافته از بازخور مطرح شده و سیستم سنجش عملکرد نیز به عنوان جزء اساسی توانایی سازمان برای یاد گرفتن بیان می‌شود.

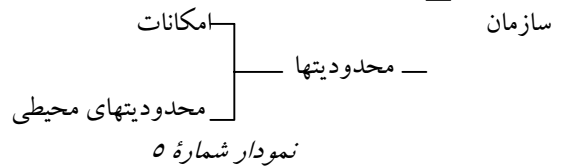
برای نشان دادن فرآیند یادگیری، مدل‌های زیادی ارائه شده است از جمله، این مدلها می‌توان به مدل "هندی"، مدل "آرجیس



و شان" (Argris and schon) و مدل "کیم" (Kim) اشاره داشت.

نمودار شماره ۲

همه مدل‌های فوق از یک جهت مشترکند و آن اینکه مشکل یا سؤالی موجود است و برای پاسخگویی به آن مشکل یا سؤال نظریه‌ای مطرح و مورد آزمون قرار می‌گیرد تا منجر به پاسخی مناسب گردد، جواب به دست آمده، موجب تغییر در ارزشها و باید و نبایدهای حاکم بر سازمان شده و این خود بر

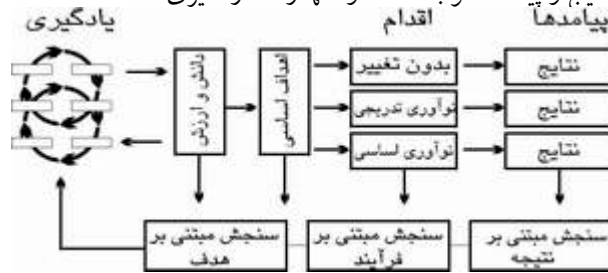


اساسی سازمان بین این دو بعد قرار می‌گیرد که شاید بتوان آن را از نظر مشابهت به نظریه ملاصدرا ربط داد.

۱-۲- سیستم سنجش عملکرد و رابطه آن با

یادگیری

همان‌گونه که ذکر شد؛ یادگیری، ایجاد دانش از طریق تبدیل تجربه به استفاده از مکانیزم بازخور است. سیستم سنجش عملکرد می‌تواند نقش مکانیزم بازخور را به خوبی ایفا نماید. سیستم سنجش عملکرد به عنوان بازتاب و بازخور نقش مهمی ایفا کرده و در ایجاد آنها باید معیارهایی انتخاب شوند که ارزش، دانش و اثر بخشی اقدامات را ارزشیابی نمایند نه اینکه تنها به نتایج و پیامدها توجه داشته و آنها را اندازه‌گیری کنند.



نمودار شماره ۷ - نقش سنجش عملکرد در تعیین و اجرای اهداف
نمودار شماره ۷، رابطه بین یادگیری سازمانی و تعیین اهداف، اقدامات انجام شده و نتایج حاصله از آنها را در ارتباط با سه نوع سیستم سنجش عملکرد نشان می‌دهد.

در این شکل ایجاد سیستم سنجش مبتنی بر هدف شامل تعیین نیازمندیهای یادگیری بر حسب حلقه‌های یادگیری اولیه و یادگیری ارزشی است که موجب تعیین اهداف اساسی شده و رابطه بین اطلاعات موجود در سازمان و اهدافی که بر اساس این اطلاعات حاصله تعیین شده است را می‌سنجد و موجب تعادلی پایدار بین این دو می‌گردد. همچنین سیستم سنجشی مبتنی بر فرآیند که به منظور تعیین معیارها و سنجش کارایی و اثر بخشی فرآیندهای کسب و کار در برآورده ساختن اهداف تنظیمی است دیده شده است که به ارزیابی میزان حصول به اهداف از طریق فرآیندهای تنظیمی می‌پردازد و چنانچه نیاز به ایجاد تعادلی پایدار بین اهداف تنظیمی و فرآیند تدبیر شده باشد این مهم را به انجام می‌رساند؛ قبل از اینکه منابع زیادی صرف شده و نتیجه حاصل از آن اهداف منحرف شود. شایان ذکر است که این دو سیستم (سیستم سنجش مبتنی بر فرآیند و سیستم سنجش مبتنی بر هدف) با یکدیگر مرتبط هستند. گام بعدی، تبدیل فرآیند یادگیری شناختی به یادگیری رفتاری است. هدف از این کار تضمین هم راستایی رفتار سازمانی با اهداف سازمان است این گام مستلزم طراحی سیستم سنجشی مبتنی بر نتیجه می‌گردد که بازخوری دائمی و فوری در مشارکت افراد و گروهها در کسب اهداف سازمانی را فراهم می‌آورد.

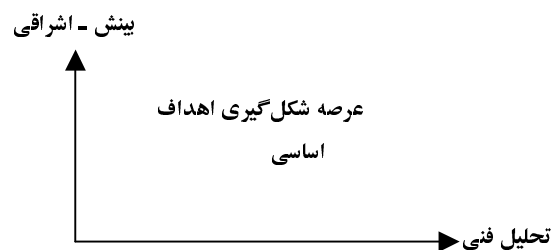
از مطالب فوق چنین بر می‌آید که سنجش عملکرد، بخش اساسی فرآیند یادگیری سازمانی است لذا هر گونه دگرگونی در یادگیری تعیین اهداف، مقاصد و دیدگاهها می‌باید به وسیله دگرگونی در سیستم سنجش عملکرد که خود به دلیل تغییر در

بعد دانش سازمان، به توصیف جهان پیرامونی سازمانی می‌پردازد و بعد ارزشی آن، به بایدها و نبایدهای سازمان که متأثر از خواسته‌ها، نیازها و تمایلات صاحبان منافع است، توجه دارد. اهداف سازمانی شکل عملیاتی این خواسته‌ها و تمایلات و نیازهاست. از منظر سیستمی ضوابط رفتاری یک سازمان توسط یکسری توقعات و محدودیتها تعیین می‌گردد توقعات، خود به دو دسته خواسته‌ها و بایدها تبدیل شده و محدودیتها هم به دو دسته محدودیت‌های محیطی و درونی سازمان (امکانات) تقسیم می‌گردد. مأموریت یک سیستم (سازمان) ناشی از این توقعات و محدودیتهاست.

بایدها سری توقعاتی است که سیستم برای ادامه حیات خود در یک محیط خاص ناچار به جوابگویی آنست و محدودیت‌های محیطی، خارج از حیطه کنترل سازمان است و به سیستم، تحمیل می‌گردد. تعادل بین این توقعات و محدودیتها برای بقاء سیستم الزامی است؛ ولی خواسته‌ها معرف احتیاجات پویای سیستم (صاحبان منافع) است و سیستم برای جوابگویی به این خواسته‌ها بوجود آمده است. خواسته‌ها به نسبت بیشتری از بایدها دستخوش تغییرات است.

هر گونه بی توجهی به بایدهای سازمان، حیات و بقاء سازمان را به خطر می‌اندازد در یک سازمان یادگیرنده، رهبر با بینش و حکمت سازمان همواره در تلاش است تا تعادلی بین بایدها و محدودیتها از یکسو و خواسته‌ها و امکانات از سوی دیگر برقرار سازد و پویایی خواسته‌های متأثر از بعد ارزشی سازمان را نادیده نگرفته و متوجه باشد، هر اقدامی که موجب تأثیر در باورها و ارزشهاست، موجب تغییر و تأثیر در اهداف نیز می‌شود و این پویایی متأثر از بازخور نتایج است و انعطاف در ساختار، فرآیند، و... رکن اساسی پویایی است.

باید توجه داشت که عرصه شکل‌گیری اهداف اساسی سازمان، از بعد تحلیل فنی یا همان بعد آشکار دانش و بعد بینشی اشراقی که همان بعد ضمنی و پنهان دانش است تشکیل می‌یابد.



نمودار شماره ۶

از نظر مبحث عقلانیت این دو بعد را به تعقل ابزاری (تحلیلی فنی) و تعقل جوهری (بعد بینشی اشراقی) نیز نامگذاری کرده‌اند و در حکمت نیز از آنها به عنوان مکتب مشاء و مکتب اشراق یاد شده است و در حقیقت، عرصه شکل‌گیری اهداف

نیازمندی‌های یادگیری رفتاری و یادگیری شناختی است دنبال شود.

۳- سازمانهای کلاس جهانی

یک سازمان "کلاس جهانی" برای بهترین بودن در طبقه کاری خود نسبت به رقبای در سطح جهان نیازمند برخورداری از چند پهنه مهم استراتژیکی مشخص است. بر این اساس هر سازمان صرف نظر از نوع یا اندازه خود می‌تواند در کلاس جهانی قرار گیرد. در سالهای اخیر فشار زیادی برای جهانی شدن مدیریت کیفیت در کلاس جهانی، سیستم‌های اطلاعات در کلاس جهانی یا سیستم‌های خرید در کلاس جهانی به سازمانها وارد شده است.

سازمانهای کلاس جهانی از ویژگیهای هر دو نوع سازمان مدیریت کیفیت جامع و سازمان یادگیرنده برخوردار است برای جهانی شدن باید در ابعادی فراتر از دو نوع سازمان یاد شده، بود. نمودار شماره ۹ ویژگیهای مشترک سازمان در کلاس جهانی را نشان می‌دهد. ویژگی بارز سازمان کلاس جهانی عبارت است از بهبود مستمر در آنچه که انجام می‌دهند این سازمانها یاد می‌گیرند که سریعتر عمل کنند و نسبت به رقبای کارآتر و مؤثرتر باشند و این



امور را در عرصه جهانی انجام دهند.

نمودار شماره ۹

۴- جمع بندی و نتیجه گیری

در این مقاله به سه پارادایم حاکم بر روند بهبود و توسعه سازمان، یعنی مدیریت کیفیت جامع، سازمانهای یادگیرنده و کلاس جهانی اشاره گردید و گفته شد که سازمانهای موفق، این حرکت تکاملی را در گذر زمان از سال ۱۹۸۵ تا ۲۰۰۰ میلادی طی کرده‌اند در این میان هدف عمده، تشریح ویژگیهای سازمان یادگیرنده بود که بر این اساس باید گفت که به سازمانهای یادگیرنده از دو منظر توجه می‌شود یکی از منظر رفتاری و بعد منابع انسانی. سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را در سراسر سازمان بین افراد، گروهها و بخشهای سازمان توسعه داده و با ایجاد فضا و فرهنگی مناسب سازمانهای یادگیرنده، همگان را به یادگیری ترغیب و تشویق می‌کند.

از منظر سیستمی برای ایجاد سازمانی یادگیرنده باید به دو بعد دانشی و ارزشی سازمانها توجه داشت و ساختاری مناسب برای جمع آوری اطلاعات، پالایش و پردازش آنها به منظور توسعه حکمت و خبرگی در سازمان ایجاد نمود. ساختاری که از یادگیری دو حلقه‌ای یعنی توجه به تأثیر دانش و اطلاعات تولید شده بر بایدها و نبایدهای حاکم بر سازمان که اهداف سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد استفاده می‌کند، اهداف آن شکل عملیاتی ارزشهای حاکم بر سازمان است و بر چگونگی تحصیل

دانش در سازمان تأثیر می‌گذارد و پیوند و رابطه بین این دو بعد، نقشی اساسی در یادگیری سازمانی داشته و دارد. از سویی با تعریفی که از یادگیری ارائه شد، نقش محوری سیستم سنجش عملکرد به عنوان اساسی‌ترین ابزار ارائه باز خورد و ایجاد یادگیری در سه نوع سیستم سنجش عملکرد مبتنی بر هدف، سیستم سنجش عملکرد مبتنی بر فرآیند و سیستم سنجش مبتنی بر نتیجه بیان گردید که در تقابل با دیدگاه سنتی که تنها به بررسی نتیجه پس از وقوع می‌پرداخت قرار می‌گیرد و برای دست اندرکاران و آنهایی که طالب هستند تا سازمانی با این ویژگیها داشته باشند آن ویژگیها به طور مبسوط در مقاله ذکر شد.

سنجش عملکرد، جزء اساسی فرآیند یادگیری است و طرح سیستم‌های سنجش عملکرد می‌باید سیستم ارزش سازمان را در برگیرد و سنجش عملکردها باید دائماً به منظور انعکاس دگرگونی‌ها مرور شوند. یادگیری در محیط‌های پویا نیازمند این است که هر فردی درون سازمان در فرآیند تدوین اهداف درگیر شود و اینکه سازمان باید توسعه و تبدیل دانش در سراسر سازمان را ترغیب نماید و برای این مهم ساختار مناسب از جمله سیستمهای اطلاعاتی را بسط و توسعه دهد حتی این مهم ممکن است تغییری در ساختار ایجاد نماید پس به مرور مستمر و دائمی پایگاههای اطلاعات استراتژیک قابل دسترس سازمان، نیازمند است.

در پایان اشاره‌ای گذرا به ویژگیهای سازمانهای کلاس جهانی شد که انشاء... در فرصتی مناسب این ویژگیها و علی‌الخصوص ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و سیال آنها که یک نمونه آن سازمانهای مجازی است ذکر خواهد شد.

پی‌نوشت

۱- *The world becomes unmanageable as a result of*

management. (1996), Hodgetts, Luthans, Lee,

منابع و مأخذ

۱- مؤسسه تحقیقاتی وزارت دفاع، سازمانهای یادگیرنده: الگویی برای ایجاد و توسعه مؤسسات تحقیقاتی. [بی‌جا]: [بی‌تا]، ۱۳۷۶.

۲- الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی. [بی‌جا]: [بی‌تا]، ۱۳۷۱.

۳- *Kim, D.H. (Fall-1993), (The link Between individual and organizational learning sloan Management Review, pp.37-49*

4- *Feurer, R. and Chaharbaghi, K. (1993), Dynamic Strategy Formulation and Alignment. Cranfield University.*

5- *Kolb, D.A. (1984), Experiential Learning. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.*

6- *Senge, P.M. (1990), The Fifth Discipline. London: Bantam Doubleday Dell.*

7- *Handy, C. (1990), The Age of Unreason. London: Arrow.*

8- *Argyris, G. and Schon, D. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*

9- *hodgetts, Richard M, luthans, Fred and Lee, Sang M. (1996), New paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class*