قابلیت یادگیری سازمانی رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان‌ها

دکتر محمدرضا ناصری خورشیدی
عضو هیات علمی دانشگاه تهران

چکیده
این مقاله قابلیت یادگیری سازمانی را برای حفظ، بقاء و ارزیابی موقعیت سازمانی بررسی کرد. با توجه به هدایت و چیستی یادگیری سازمانی در شرایط رقابتی ساز و کارهای ✝ توسعه قابلیت یادگیری سازمانی "را در یک نگاهی سیستمی و همه جانبه در جهت ورود به شرایط رقابتی در شرکت ایران خودرو مورد تحلیل قرار داده است. با استفاده از عناصر اصلی مؤثر در آن، شرایط موجود و مطلوب را بررسی و اگر
مناسبی را جهت افزایش قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو به عنوان لازم و روش به موقعیت رقابتی ارائه می‌نماید.
واژه‌های کلیدی:
قابلیت یادگیری سازمانی ۱، وحدت به‌خشی ۲، بکاربرد سازی ۳، خلق ایده ۴، تعمیم ایده ۵.

مقدمه
امروزه ادامه حیات در صحن رقابت، نیازمند خلاقیت و نوآوری است. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که از آینه‌کشی کافی برخوردار باشد و دوره عمر هیچ محصولی نامحدود نبست. این موضوع در مورد همه سازمان‌ها و محصولات آنها صدق می‌کند و تنها در مورد محصولاتی که با دهن توسعه یافته و تکنولوژی پیشرفته تولید می‌شوند، اندکی متفاوت است. توسعه یافته‌گی پیشرفت‌های چیزی یک روند و درآیند ذهنی است برای پیشرفت اینهایا و بوجود توسعه یافته یک دهه راه توسعه را یافته است. به عبارت دیگر توسعه یافته‌گی دهه تووانایی ایداع و نوآوری در خود تکنولوژی که جوهر آن یادگیری است در این فضا، سازمان‌های موفق تنها به وسیله خلاقیت و نوآوری که محصول ارزی‌های رها شده از سرمایه‌های انسانی است می‌توانند از بازارهای خود محافظت نمایند و بدون تداوم این وضعیت، موفقیت‌های سازمان به ساپورت از افتخارت گذشته‌های بی‌سهم و از بین می‌روند. بنابراین، به طور خلاصه می‌توان گفت بقای سازمان‌ها در استمرار نوآوری و یادگیری می‌باشد. نوآوری شکستن روش‌های مرسوم، تلاش مضاعف و وزیر ستوال بردن روش‌های موجود است. یادگیری و نوآوری آمادگی برای پذیرش تغییر است و برای این منظور سازمان را باید جهت این تغییرات آماده ساخت. ارزیابی دائمی قابلیت یادگیری سازمان به عنوان یک وسیله

1. Organizational Learning Capability.
2.- Unification
3.- Integration
4.- Generating of Ideas
5.- Generalization of Ideas
هدایت، این ضرورت را نشان داده و مدیران عالی سازمان با یک جهتگیری استراتژیک تعمید خود به این مهم را دائمی با افزایش دهنده.

نمودار شماره ۱

نمودار شماره ۱ زنجیره ارتباط بین ارزیابی موفقیت سازمان و قابلیت یادگیری سازمانی را به عنوان یک جهتگیری استراتژیک برای ورود به موقعیت رقابتی را نشان می‌دهد.

به عبارت دیگر، عوامل مؤثر زنجیره عامل بلکه یک سازمان در عرصه رقابت را به صورت زیر می‌توان بیان نمود:

۱- حیات یک سازمان در صحنه رقابت به قابلیت یادگیری سازمانی و انسجام دهی آن در جهت سازگاری با تغییرات محیطی وابسته است.
۲- قابلیت یادگیری سازمانی و استمرار بقای آن به رضایت مشتری مستقیماً مرتبط است.
۳- رضایت مشتریان متأثر از کیفیت، قیمت، شرایط تحول و سایر پارامترهای خدماتی می‌باشد.
۴- یادگیری و انجام تغییرات دائمی و سیاست در فرآیندها باعث افزایش بی‌نظمی هزینه‌ها و زمان می‌گردد.
۵- برای از بین بردن تغییرات نابجا و غیر اصولی توانایی بکارگیری دانش صحیح در سازمان ضروری می‌باشد.
۶- برای بکارگیری و استفاده صحیح باید علم آن به کارکنان سازمان آموخته شده
وقابلیت یادگیری سازمان در یک چهارچوب نظام منت و منسجم در کل سازمان

ترغیب شود.

7- افزایش و ترغیب همه جنبه قابلیت یادگیری سازمانی در جهت کاهش تغییرات
نادرست و سازگاری با تحولات محیطی به منزله آن است که دخالت بقاء و ماندن
در محیط، همیشه در سازمان مورد توجه است. به عبارتی، سازمان ارائه کرده
است که در مقابل تلاطم‌های محیطی از استراتژی فعال تبعیت نموده و تغییرات
محیطی را به هدف‌های خود پیوند دهد.

در چنین فضایی یادگیری سنتی نافعیت خود را به دلیل بی تأثیری تکنیکها و روش‌ها از
دست می‌دهد و سازمان باید به پارادیم‌های پارادیم‌های جدید یادگیری روی نماید.

در این مقاله جستجوی یادگیری و ماهیت آن در شرایط متالاط و مفهوم قابلیت
یادگیری سازمانی طرح و بر اساس آن میزان قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان یک
مزیت استراتژیک در شرکت ایران خودرو با استفاده از عنصر و متغیرهای اصلی تدوین
کننده آن جهت آمادگی ورود به محیط تخصصی گسترده‌تر مورد بررسی و سنگش قرار
می‌گیرد.

بیان مسأله

تلاطم‌های محیطی و از میان برداشتن مرز تجارت در بین کشورها باعث گسترش‌در
شدن محیط تخصصی شرکت‌ها شده و آنها نمی‌توانند با توانایی‌های ویژگی‌های موقعیت
آفرین گذشته برمززی به موقعیت دست یابند. اینها را به‌با و تداوم موفقیت شرکت‌ها
یک‌گیری هوشمندانه تحولات محیطی و حرکت به سمت نوآوری و خلاقیت‌های
جدیدبرای ورود به بازار جهانی با استفاده از شیوه‌های جدید مدیریت است.

این تغییر روند، مدیران ارشد و استراتژیست‌های شرکت ایران خودرو را متوجه این
واقعیت کرده است که اگر شرکت بر میزان سرعت یادگیری و توانایی علمی خود نیافتد
چالش‌های مطرح شده اصلی بقا و ادامه حیات آنها را نیز سئوال می‌برد. مسأله اصلی در
این شرایط چگونگی مواجهه شدن با یادگیری است. مسلمانًا شروع به کار در این فضای نیازمند قابلیت‌های جدید و آموزش‌های جدید است.

افزایش قابلیت‌های یادگیری سازمانی می‌تواند با موضعیت رقابتی به عنوان یک جهت‌گیری استراتژیک در جهت بقاء و مزیت رقابتی، نجات بخش‌های شرکت ایران خودرو به دلایل وجود مشکلات در متغیرهای قابلیت ساز زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری و نیز تداوم تبعیت از اصول پارادایم قدمی در گذشته افزایش قابلیت یادگیری سازمانی به راحتی امکان‌پذیر نیست. بر این اساس مهم ترین مشکل موجود برای ورود به موقعیت رقابتی در شرکت ایران خودرو سازگاری متغیرهای قابلیت ساز زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری شرکت باید دستیابی به قابلیت یادگیری سازمانی مناسب در این شرایط رقابتی است.

هدف تحقیق

هدف از این پژوهش کمک به استراتژیست‌های شرکت ایران خودرو در راستای ارائه یک الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی و باندهای ساز و کارهای مناسب جهت افزایش قابلیت یادگیری سازمانی با توجه به شرایط و زمینه‌های موجود شرکت در مقایسه با شرایط مطلوب از طریق پاسخ دادن به سؤال‌های زیر می‌باشد.

1 - چگونه می‌توان قابلیت یادگیری سازمانی را در شرکت ایران خودرو افزایش داد؟
1/1 - با توجه به سؤال فوق، چه سیستمی از ساختارها، رفتارها و زمینه‌ها باعث افزایش قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو می‌گردد.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

بنیان قابلیت یادگیری سازمانی موجود شرکت ایران خودرو و قابلیت یادگیری سازمانی مناسب با موقعیت رقابتی تفاوت ممنوعیتی وجود دارد.
فرضیه‌های فرعی

1. بین عناصر وحدت بخش خلق ایده موجود شرکت ایران خودرو و عناصر وحدت بخش خلق ایده مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.

2-1) بین جشن انداز موجود شرکت ایران خودرو و جشن انداز مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.

2-2) بین استراتژی موجود شرکت ایران خودرو و استراتژی مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.

3-1) بین ویژگی‌های صنعت موجود شرکت ایران خودرو و ویژگی‌های صنعت مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.

2. بین عناصر یکپارچه ساز تعیین ایده موجود شرکت ایران خودرو و عناصر یکپارچه ساز تعیین ایده مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.

2-1) بین فرهنگ سازمانی موجود شرکت ایران خودرو و فرهنگ سازمانی مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.

2-2) بین ظرفیت تغییر فراگیرهای عوارض و سیستم‌های موجود شرکت ایران خودرو و ظرفیت تغییر فراگیرهای مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.

2-3) بین سبک رهبری موجود شرکت ایران خودرو و سبک رهبری مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.

2-4) بین ساختار سازمانی موجود شرکت ایران خودرو و ساختار سازمانی مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.

2-5) بین نظام شایستگی موجود شرکت ایران خودرو و نظام شایستگی مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.

2-6) بین سیستم ارزیابی موجود شرکت ایران خودرو و سیستم ارزیابی مناسب با موقعیت رقابی تفاوت معناداری وجود دارد.
روش تحقیق

همان طور که در بیان مسأله مطرح شد، تحقیق حاضر میزان قابلیت یادگیری سازمانی "شرکت ایران خودرو" را به عنوان یک مزیت قابلیتی، تضمین کننده بقای آن در شرایط متناظر و رقابتی از دور مورد بررسی قرار داده است. تا بر تشکیل یافته درون سیستمی موانع ساختاری، رفتاری و زمینهای یادگیری سازمانی در شرایط موجود، ساز و کارهای راهبردی مناسب برای رسیدن به شرایط مطلوب را ارائه نماید.

پس هدف پژوهش یافتن ساز و کارهای مناسب جهت افزایش قابلیت یادگیری سازمانی با توجه به شرایط زمینهای شرکت ایران خودرو است. نوع تحقیق کاربردی است که با استفاده از روش تحقیق پیمایشی انجام می‌گیرد.

جامعه و نمونه آماری

با توجه به ماهیت موضوع تحقیق که اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی است، جامعه مورد نظر با این با توجه به ویژگی‌های زیر انتخاب شد:

1- افراد جامعه باید نسبت به استراتژی‌های کلان یادگیری شرکت توجهی باشند.

2- حوزه کاری افراد بااید معرف سطح خبرگی آنها نسبت به قابلیت یادگیری در شرکت باشد.

بنابراین جامعه آماری تحقیق مورد نظر مدیران ارشد و خبره شرکت را شامل می‌شود.

ابزار گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن

اطلاعات مورد نیاز تحقیق از طریق پرسشنامه و مصاحبه با اعضای جامعه نمونه حاصل شده است و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی، آمار استنباطی و تحلیل محتوا استفاده شده است.
آمار توصیفی: به دلیل اینکه محور اصلی کار در این تحقیق آزمون‌های آماری جهت بررسی شکاف وضع موجود و مطلوب متغیرها بوده است. در این بخش از تکنیک‌های میانگین، واریانس، و همچنین جداول و نمودارها استفاده شده است.

آمار استنباطی: در این بخش دو گروه آزمون انجام گرفت، ۱. آزمون یوزجی برای تایید با رد فرضیه‌ها ۲. آزمون‌های دو جمله‌ای برای تعیین وضعیت متغیرها.

قلمر و زمانی و مکانی تحقیق
تحقیق از دی ماه ۱۳۷۹ تا پایان فوریت ۱۳۸۱ به طول انجامیده است. لیکن قلمرو زمانی تحقیق برای وضعیت قابلیت یادگیری شرکت ایران خودرو پس از تصویب قانون خودرو در مجلس شورای اسلامی از سال ۱۳۷۳ است و محدوده مکانی شرکت "ایران خودرو" واقع در کیلومتر ۱۴ تهران کرج می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش
برای یافتن یک چار جوی مفهومی اولیه، ادبیات تحقیق به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفت تا یک دانش عمیق در رابطه با اینکه سازمان‌ها چگونه یاد می‌گیرند، فراهم شود. لازمه این کار دستیابی به ادیبیات یادگیری سازمانی در شرایط مالتیم و رقابتی است که با شرایط بانه‌ها متفاوت بوده و خود مستلزم پاسخگویی به سئوالات زیر می‌باشد:

۱- چه تفاوتی بین یادگیری سازمانی و یادگیری فردی و گروهی وجود دارد؟
۲- چه روند‌هایی در رابطه با یادگیری سازمانی وجود دارد؟
۳- چه روش‌ها و تکنیک‌هایی برای یادگیری سازمانی در شرایط مالتیم وجود دارد؟
۴- مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی چیست؟
۵- چه عناصری باعث اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت‌ها می‌گردد؟
۶- باتوجه به پیشینه و تجربیات نظری و عملی سازمان‌های یادگیرنده و شرایط
قابلیت یادگیری سازمانی رويکردنی....

زمینه‌ای، چه مدلی مناسب افزایش قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو می‌باشد؟

1- تفاوت یادگیری سازمانی با یادگیری فردی و گروهی
اگر چه یادگیری فردی، گروهی و سازمانی با یکدیگر مرتبط هستند ولی یادگیری سازمانی به عنوان چیزی بیش از صرف یادگیری فردی و گروهی تلقی می‌شود. مهمتر آنکه افراد و گروه‌ها عناصری هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی رخ می‌دهد. فراآیند یادگیری سازمانی تا حد زیادی تحت تأثیر مجموعه گسترشده‌ای از متغیرهای اجتماعی، سیاسی و ساختاری است که در بردارنده دانش جمعی، باورها و مفروضات حاکم بر فرآیند و گروه‌ها است (Marquardt, 1997:97). بنابراین یادگیری سازمانی از دور جنبه اساسی به یادگیری فردی و گروهی فرق دارد؛ نخست اینکه یادگیری در سراسر سازمان از طریق بین‌شیب مشترک ایجاد داشته و توسعه مدل‌های ذهنی اعضای سازمان رخ می‌دهد. دوم اینکه یادگیری سازمانی بیانگر نظام‌ها، تاریخ و تجربیات گذشته هنگامی از درون سازمانی است که به اعضای جدید سازمان انتقال می‌یابد. به عبارت دیگر سازمان‌ها دارای نظام‌های شناختی و حافظه منحصر به خود هستند؛ به موازات اینکه افراد و شخصیت‌های عادات شخصی و باورها خود را در طول گذر زمان توسعه می‌دهند، سازمان‌ها هم دیدگاه‌های جهانی ارزش‌های خود را توسعه می‌دهند. یعنی یادگیری سازمانی در راستای جذب و بکارگیری دانش و انتقال آن به افراد و گروه‌ها توسط فرهنگ و نظام‌های سازمانی تحقق می‌یابد.

2- رويکردهای یادگیری سازمانی
مهمترین تناقض مبانی مکاتب و نویسنده‌گانی که پیرامون یادگیری سازمانی بحث کرده‌اند از دو دیدگاه، رويکردهای تکنیکی یا فنی و رويکردهای اجتماعی قابل بررسی است:
1. Argyris & Schon
2. Single-loop learning
3. Double-loop learning
4. Blackler & Leve
الف. رویکرد ساختار اجتماعی
این ایده را می‌توان به مثابه درمان مستقیم برخی از محدودیت‌های رویکرد فنی در نظر گرفت.

آلتنمن (1998) این رویکرد به یادگیری را محوص نظریه‌ای نوین نهادگرایی تلقی می‌کند. در این نظریه‌ها زمینه و فرهنگ سازمانی که در آن یادگیری اتفاق می‌افتد مورد توجه است.

این موارد در روانشناسی تجربی و اجتماعی و جامعه‌شناسی سازمانی که نقش محوری توسه‌هایی را بر جسته می‌کند، ریشه دارند. در این رویکرد موضوع قابل توجه این است که ساختارها و فرهنگ سازمانی ممکن است به تحقق یادگیری جمعی معنی دار کمک کند یا مانع آن شوند (46).

(Altman et al, 1998 p:46)

ب. رویکرد سیاسی
ایده یادگیری سازمانی در یک فرآیند سیاسی را بسیاری از نویسندگان به عنوان رویکرد فنی مورد توجه قرار داده‌اند. به نظر "کوئی" (1994 و 1995) از منظر اجتماعی حذف سیاست‌های سازمانی به عنوان یک هدف امری ایده آل و ساده لوحانه به نظر می‌رسد، زیرا سیاست‌ها یکی از جنبه‌های طبیعی هر فرآیند اجتماعی محسوب می‌شوند.

از دیدگاه اولیه افراد و گروه‌ها به طور اجتماعی ساختار یبدا کنند، تفسیرهای خاصی که مناسب با منافع برخی و مضر نسبت به منافع برخی دیگر باشند، غیر قابل اجتناب است (4).

(1- Altman
2- Coopey)
ج. رویکرد فرهنگ سازمانی

"لاو و ونگر" (1991) یادگیری را به عنوان یک نقش از فرهنگ سازمانی در تحقیق می‌گیرند. به نظر آنها یادگیری امری است که هنگامی که در درون ذهن افراد به قبول می‌شود، می‌تواند بکه در تعامل میان آنان هم محکم می‌شود. به نظر "آور" (1990) رویکرد فرهنگی روی یکپارچه سازی میان رویکردهای فنی و اجتماعی تأکید دارد.

آنها این دو رویکرد را مکمل همدیگر می‌دانند و تأکید دارند که به عوامل یک کل باید نسبت به یکی آنها بگیریم.

(Smith et al, 1999: 8)

"آرجرس"، "بیتر سنج"، "بیک هارد و پریچارد" (1992) و "پدلر" (1991) اجتماعی

اگر یکپارچه سازی یادگیری را ناشی از ویژگی‌های سازمان یادگیرینه تلقی می‌کنند، آنها معتقدند یکپارچه سازی از طریق آگاهی افراد به موازات تولید اطلاعات معتبر ایجاد می‌شود. و از طریق عناصر یکپارچه ساز تعیین دیده در سازمان نهادینه می‌شود.


1. Lave & Wenger
2. Orr
3. Argyris & Peter Senge & Beckhard & Pritchard
4. Pedler
جدول شماره ۲ سیر تکامل رویکردهای یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد:

<table>
<thead>
<tr>
<th>سال</th>
<th>محقق‌یا پژوهشگر</th>
<th>رویکرد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1994</td>
<td>(George Huber)</td>
<td>جرج هابر (رویکردهای فنی)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Argyris &amp; Schon</td>
<td>آرگریس و شون</td>
</tr>
<tr>
<td>1999</td>
<td>(Brown &amp; Duguid)</td>
<td>برن و داگید</td>
</tr>
<tr>
<td>1990</td>
<td>(Orr)</td>
<td>اور</td>
</tr>
<tr>
<td>1984</td>
<td>(Kolb)</td>
<td>کلب</td>
</tr>
<tr>
<td>1991</td>
<td>(Pedler)</td>
<td>پدلر</td>
</tr>
<tr>
<td>1996</td>
<td>(Berger &amp; Luckmann)</td>
<td>برگر و لاکمن</td>
</tr>
<tr>
<td>1998</td>
<td>(Altman)</td>
<td>آلتنمن</td>
</tr>
<tr>
<td>1995</td>
<td>(Coohey)</td>
<td>کوپی</td>
</tr>
<tr>
<td>1998</td>
<td>(Zuboff)</td>
<td>زوبف</td>
</tr>
<tr>
<td>1991</td>
<td>(Lave &amp; Wanger)</td>
<td>لی و ونگر</td>
</tr>
<tr>
<td>1990</td>
<td>(Orr)</td>
<td>اور</td>
</tr>
<tr>
<td>1991</td>
<td>(George Huber)</td>
<td>جرجهادر (رویکردهای فنی)</td>
</tr>
<tr>
<td>1996</td>
<td>(Mines &amp; Mezias)</td>
<td>مانزی و مزاگس (سازمانی)</td>
</tr>
<tr>
<td>1988</td>
<td>(Argyris)</td>
<td>آرگریس (رویکردهای فنی)</td>
</tr>
<tr>
<td>1990</td>
<td>(Peter Senge)</td>
<td>پیتر سنگ (رویکردهای فنی)</td>
</tr>
<tr>
<td>1992</td>
<td>(Beckhard &amp; Pritchard)</td>
<td>بک هاردس و پرچارد (ساختار)</td>
</tr>
<tr>
<td>1991</td>
<td>(Pedler)</td>
<td>پدلر (رویکردهای اجتماعی)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3. روش‌ها و تاکتیک‌های یادگیری سازمانی در موقعیت متلاطم و رقابتی

یادگیری در موقعیت متلاطم و رقابتی دارای تاکتیک‌های روش‌هایی است که با
روش‌های یادگیری در شرایط بانیات تفاوت دارد برخی از آنها عبارتند از:

1. تمامیت

در داخل سیستم‌های یادیگیری میان یادگیرنده و عناصر شبکه‌ای که جزء آن
محصول می‌شوند. معنی تمامیت یا کل گرایی مورد نظر می‌باشد که شامل مفهوم ارتباط
شناختی و عاطفی در شبکه است.

2. تنوع

یادگیری در مکان‌های مختلف، به روش‌های مختلف، در زمان‌های مختلف و میان
گروه‌های متنوع انجام می‌گیرد.

3. مناظره منطقی

یادگیری و عوامل تقویتی آن در جویی همراه با بحث و تبادل نظر انجام می‌گیرد. این
بحث و تبادل نظر ضرورتاً برای رسیدن به یک توافق کلی نیست بلکه برای رسیدن به
فهم مشترک و سازگاری با شخصیت‌های متنوع در درون شبکه می‌باشد.

4. فضای باز و آزاد

یادگیری و عوامل کمکی و پشتیبان آن در دسترس هرکس و هر چیزی که بخشی از
ساختمان شبکه باشد، قرار دارد.

5. همه جا، همه وقت

یادگیری و عوامل تسهیل کننده آن در شرایط متلاطم و رقابتی طوری طراحی
می‌شوند که دائم‌آً محور و پویا باشند.

1. Wholeness
2. Diversity
3. Dialectic
4. Open
5. Every where, Any Time
قالب‌یابی‌های سازمانی رویکردهای...

6. جاذبه‌های شکفت

یادگیری و عوامل تسهیل کننده آن به عنوان جاذبه‌های شکفت خارجی به شمار می‌آیند و سازمان را نسبت به جالش‌های موجود در جهت رسیدن به اهداف آگاه می‌کند. نه جاذبه‌های ثابت و محدود.

7. بازخورد

سیستم با این حقیقت که هم‌پوشانی و یگیجی باشندوبه‌خودی خود ایجاد شود، منطبق می‌گردد. توجه سیستم به درک و تعیین مسائل و متغیر‌هایی که سیستم ایجاد می‌کند معروف می‌شود.

8. ظهور یابنده

یادگیری و سیستم‌های حمایت از آن ظهور یابنده هستند. ع-any خود به خود از شبکه و سیستم‌های سازمان تولید می‌شوند.

9. ویژگی خود ایجاد

در شرایط مستقل، یادگیری و حمایت از آن خودبم خوددر سیستم حفظ می‌شود. نهایت‌نیه اشتراک مساوی و همکاری ناشی از عوامل ترکیبی و مشترک در معادلات سیستم را نشان می‌دهند.

10. غیر خطي بودن

یادگیری و عوامل تسهیل کننده آن غیر خطي است و نسبت به اصول عقلانی علت و معلوم وابستگی چندانی نشان نمی‌دهد.

1. Strange Attractors
2. Feed back
3. Emergent
4. Autopoietic
5. Nonlinear
۱۱. تراکم و انبساط

تراکم خاصیت است که بر تنوع، ایجاد مدل، ظهور یابندگی، تولید مجدد و
تحول هماهنگ تأثیر می‌گذارد.

۱۲. تعقیب کردن (همراه کردن)

سیستم‌های یادگیری از تعقیب کردن برای طبقه بندی و دسته بندی عناصر در
سیستم استفاده می‌کنند تا اینکه خواص آنها شناخته شود. سرعت در یک سیستم غیر
خطی با استفاده تراکم و تعقیب کردن سازندگی مورد حمایت قرار می‌گیرد.

۱۳. مدل سازی داخلی

سیستم‌های یادگیری، ایجاد و اصلاح نمونه طرحی را مورد حمایت قرار می‌دهد که
الگوریتم را توصیف می‌کند و از طریق آن ایفای نقش خواهند کرد. یادگیری ثابت
نگهدارشته نمی‌شود و بر استراتژی یادگیری با مدل هایی که به واسطه آن یادگیری انجام
می‌گیرد تأکید می‌شود.

۱۴. عناصر اصلی

عناصر اصلی قابلیت هایی را به وجود می‌آورند که سیستم را آماده تغییر و سازگار با
محیط می‌کند. این عناصر با یاد پیوسته مجدداً شکل گرفته برای انعکاس بیانیهای
چشم‌انداز مناسب به کارگیری شوند. (Hite, 1999:235)

۴. مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی

همانطور که بیان شد، روش‌های جدید یادگیری سازمانی، یادگیری را به عنوان
یک فرهنگ سازمانی تلقی کرده و به دنبال یکپارچه سازی یادگیری فردی، گروهی و
سازمانی است. با توجه به ماهیت یادگیری در شرایط متلاطم و یادگیری به عنوان

1. Aggregation
2. Tagging
3. Internal Modeling
4. Building blocks
قابلیت یادگیری سازمانی رویکردی.....

فرهنگ سازمانی و همچنین اجتناب و رهایی از دام‌ها و روب‌کردهای جزئی نگرانانه و موردی، این مقاله بر قابلیت یادگیری سازمانی تمرکز دارد تا ضمن غافل نشدن از چالش‌های اطراف آن، توانایی استفاده از فرصت‌های ایجاد شده را داشته باشد. بر این اساس: "قابلیت یادگیری سازمانی بیانگر ظرفیت خلق و تعیین ایده‌ها به طور مؤثر در برخورد با مزیت‌های متنوع سازمانی از طریق ایجاد و شیوه‌های مدیریتی ویژه است." (Yeung et al, 1999:59)

ویژگی‌های تعیین قابلیت یادگیری

1- کانون توجه در این تعیین «قابلیت» است. این واژه بر آن چی که مدیران و افراد بطور واقعی انجام می‌دهند. تأکید داشته و در یک بستر سازمانی به معنی آن است که دانش علاوه بر یادگیری فردی به دیگر افراد، واحدها و نقش‌ها تعمیم داده می‌شود. این تعیین میان سه مفهوم «یادگیری»، «ابتكار برای تغییر» و «تغییر فرهنگ» تجای قابل است. منظور از ابتکارات تغییر، سلسله برنامه‌های ویژه تغییر است که به بانیه رسانی یافته جدید پرامون تغییر ارزش‌های خاص، این تغییر همه جانبه است و بر کل سازمان تأثیر می‌گذارد. جنبه تغییر تدریجی و تکاملی است. منظور از ابتکارات تغییر، سلسله برنامه‌های ویژه تغییر است که به بانیه رسانی یافته جدید پرامون تغییر ارزش‌های خاص، این تغییر همه جانبه است و بر کل سازمان تأثیر می‌گذارد. جنبه تغییر تدریجی و تکاملی است. منظور از ابتکارات تغییر، سلسله برنامه‌های ویژه تغییر است که به بانیه رسانی یافته جدید پرامون تغییر ارزش‌های خاص، این تغییر همه جانبه است و بر کل سازمان تأثیر می‌گذارد. جنبه تغییر تدریجی و تکاملی است.

2- منظور از ابتکارات تغییر، سلسله برنامه‌های ویژه تغییر است که به بانیه رسانی یافته جدید پرامون تغییر ارزش‌های خاص، این تغییر همه جانبه است و بر کل سازمان تأثیر می‌گذارد. جنبه تغییر تدریجی و تکاملی است.

3- تغییر فرهنگ به محدوده‌ای مربوط می‌شود که سازمانی در ارزیابی، اصلاح و ارزش‌های مشترک و عناصر اساسی آن را محور می‌سازد. این موضوع، صرفاً وضع موجود یا اجرای برنامه‌های معمول را زیر سؤال نمی‌برد، بلکه ارزش‌های جدید را جایگذاری ارزش‌های گذشته می‌کند. این فرهنگ یا هویت برای تغییر به موازات تلاش سازمان‌ها در تعیین هویت مشتریان خارجی و اقدامات مدیریتی درونی که این هویت را ایجاد می‌کند تغییر و پذیر است. همین تلاش ایست، نجات و راهی از دام‌های بردازش به مفاهیم مجرد و انتزاعی است. به همین دلیل بر قابلیت اساسی سازمان که برموز و روح و بهبود کسب و کار
تأکید دارد متمرکز شده است.

5- قابلیت یادگیری سازمان با توجه به ماهیت یادگیری در شرایط متلاطم و رقابتی به دو عنصر اصلی تجزیه شده است که هر کدام فراتر از یک یا دو این عنصر در یک خاصیت خلق آیده‌های کلان می‌باشد. این عنصر عبارتند از "عناصر وحدت بخش" و "عناصر یکپارچه ساز تعمیم آیده" (چکونگی یادگیری).

6- تمرکز مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی در این تعریف بر "تغییر فرهنگ" است. از آنجاییکه مفاهیمصون اینکاریات تغییر، تغییر فرهنگ و یادگیری در قابلیت یادگیری سازمانی در عمل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، تجزیه تحلیل هم‌زمان آنها امنیتی و اصولی به نظر می‌رسد. جدول 3 ترکیب این سه مفهوم را نشان می‌دهد.

<table>
<thead>
<tr>
<th>بالا</th>
<th>پایین</th>
<th>میزان یادگیری سازمانی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>یادگیری فردی در سراسر سازمان منتشر نمی‌شود. وضع موجود</td>
<td>پاییز</td>
<td>میزان تغییر</td>
</tr>
<tr>
<td>تغییر فرهنگ از طریق قابلیت یادگیری سازمانی ابتکار تغییر، آزمایش و خطا (قابلیت فردی یادگیری وجود دارد)</td>
<td>بالا</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول شماره 3 ترکیب ابتکار تغییر، یادگیری سازمانی و تغییر فرهنگ
(Source: Yeung et al, 1999:25)

این جدول تأکید می‌کند که سازمان‌ها هنگام تمرکز روی یادگیری نباید فقط به دنبال تحقیق یک شروع باشد، بلکه با یادآوری آنچه را از در تاریخ را به مرزها یادگیرفته‌اند به همه اجزاء متنقل کنند و مطمئن شوند که یادگیری ماندگار شده است.
طبق این حدول سازمانها/پیام قابلیت یادگیری مستند که هم از ابتکار تغییر بالا و هم از قدرت یادگیری بالایی برخوردارند. بنا به این یادگیری سازمانی دو بعد دارد: یک بعد خلق ایده‌ای که در برخورد با محیط خارجی و نگهداری از چالش‌ها و استفاده از فرصت‌ها جزء سازمانی جمعی را راسازمانده می‌کند. بعد دیگر تعمیم ایده‌ها در سراسر سازمان است که از طریق ابزارهای ویژه مدرک‌های و ایجاد فضای یادگیری مستمر، چگونگی یادگیری جمعی سازمان را عملی می‌کند.

عناصر اصلی قابلیت یادگیری سازمانی
بر اساس تعیین قابلیت یادگیری سازمانی، مجموعه توانائی‌های شرکتی برای یادگیری به دو عنصر اساسی زیر وابسته است:

1- عناصر وحدت بخش خلق ایده
2- عناصر یکپارچه بخش تعمیم ایده

1- عناصر وحدت بخش خلق ایده، این عنصر دائمی یا سازمان را در یک محیط ترغیب کننده برای یادگیری و درک واقعیت‌های اطراف قرار می‌دهند و به عنوان متغیرهای زمینه‌ای اجزاء مختلف آن را با هم جهت کرده و با استفاده از سبک‌های مختلف یادگیری سازمانی محور یادگیری و خلق ایده در تعامل با محیط خارجی و باسختگوئی به تغییرات محسوب می‌شوند.

"پنگک و همکاران" (1999) در مطالعاتی که در شرکت‌های مختلف یادگیرنده انجام داده‌اند به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های بر اساس جهار بعد کشف مستقبل، بهره برداری از دیگران، تجربه مستقبل و استفاده از تجربه دیگران به چهار روش زیر بیان می‌گردد.
استخراج (کشف ایده‌های جدید)

سپک کسب شاخصی

سپک تجربی یا آزمایشی

یادگیری از تجربه مستقیم

یادگیری از تجربه دیگران

سپک پادگیری تطبیقی (کپی کاری)

سپک بهبود مستمر

بهره برداری از فروصته

نمودار ۲ سبکشناسی یادگیری سازمانی

۲- عنصر یکپارچه ساز تعمیم ایده، توانمند سازی و نهادنیه کردن ایده‌های جدید در سرسر سازمان از طریق عنصر یکپارچه ساز تعمیم ایده انجام می‌گیرد که متضمن انتشار ایده‌ها در سرسر مرزهای درون سازمان می‌باشد. تا زمانی که ایده در سرسر سازمان انتقال پیدا کند یادگیری اتفاق نمی‌افتد، به عبارت دیگر اگر سازمان توانایی خلق ایده را داشته باشد ولی قادر به تعمیم آن نباشد به جزء یک حرکت شعاری و احساسی هیچگونه تحولی نمی‌تواند ایجاد کند. پس یادگیری سازمانی بیش از آنکه یک تمرين تجربه دانش‌گاهی و نظری باشد می‌تواند مجموعه‌ای از اقدامات مدیریتی تلقی شود و وظیفه اولیه مدیریت در تعمیم ایده خلق فراصالت‌هایی است که ایده‌ها را از

1. Experimentation
2. Competency Acquisition
3. Continuous Improvement
4. Benchmarking
میان مرزها انتقال می‌دهد. این عناصر اجزای مختلف سازمان را در جهت ترویج و تعمیم
ایده‌های جدید به هم مرتبط با سازمان و با استفاده از ابتدارات و خلاصه‌های
ویژه مدیریتی ایده‌های جدید اخذ شده از مهیات را به عنوان ارزش به سراسر سازمان
انتقال می‌دهند.

طراحی مدل مفهومی قابلیت‌های‌یادگیری سازمانی

برای تجهیز و تحلیل مجموعه فرضیات، لازم است که طرح مفهومی تحقق که به
قول "پوری " نور ذهنی است که با آن محقق به شکار واقعیت می‌رود و شوهد. در این
مقاله، با توجه به مهیات‌های‌یادگیری سازمانی در شرایط متغیر، مفهوم قابلیت‌یادگیری
سازمانی، روش‌ها و تکنیک‌های‌یادگیری سازمانی در شرایط رقابتی، زمینه سنجی
شرکت‌های ایران خودرو و هم‌چنین بر اساس مدل قابلیت‌های‌یادگیری سازمانی کراینر (2001)
قابلیت‌های‌یادگیری سازمانی از دو بعد مورد توجه قرار می‌گیرند:

۱- بستر سازی شرایط محيطی، یعنی قرار دادن سازمان در یک محیط مترقب کننده
برای‌یادگیری و با توجه به واقعیت‌های اطراف آن از طریق عناصر قابلیت ساز و حدد
بخشی خلق آیده، به عنوان متغیرهای زمینه‌ای محوری شرکت در جهت خلق آیده
محضوب می‌شوند.

۲- توأم‌سازی سازی و افزایش قابلیت‌های‌یادگیری درون‌سازمان، یعنی توانایی تعمیم
ایده‌های جدید گرفته شده از محیط در سراسر شرکت در جهت سازگاری و تطبیق
پذیری از طریق عناصر قابلیت سازی‌کپارچه سازی تعمیم آیده با استفاده از متغیرهای
رفتاری و ساختاری.

به عبارت دیگر، برای افزایش قابلیت‌های‌یادگیری سازمانی با توجه به رویکرد سیستمی
دو اقدام کلی و هم‌زمان در شرکت‌ها صورت می‌گیرد:

۱- قابلیت سازی متغیرهای وحدت بخشی‌یادگیری به عنوان عناصر اصلی خلق
ایده.
2. قابلیت سازی متغیرهای یکپارچه سازی یادگیری به عنوان عناصر اصلی تعمیم ایده.

جدول ۴ متغیرهای زمینه‌ای، رفتاری و ساختار تأثیر گذار بر یادگیری سازمانی را با توجه به سوابق تحقیقات و مطالعات انجام گرفته به وسیله محققین و همحمین سیره عملی سازمان‌های موفق را نشان می‌دهد.

متغیرهای تأثیر گذار بر یادگیری سازمانی بر اساس سوابق تحقیقات و مطالعات انجام گرفته:

<table>
<thead>
<tr>
<th>محقق با پژوهشگر</th>
<th>متغیر</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>یونگ و همکاران (1999)</td>
<td>ظرفیت تغییر فرآیندهای کار و سیستم‌ها</td>
</tr>
<tr>
<td>پونک و همکاران (1999)</td>
<td>نظام شاخص‌گذاری کارکنان</td>
</tr>
<tr>
<td>هیت (1995)، پونک و همکاران (1999)</td>
<td>سیستم ارزیابی</td>
</tr>
<tr>
<td>پونک و همکاران (1999)، کرابنر (2001)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول ۴ سوابق مطالعات یادگیری سازمانی

با توجه به مطالب مطرح شده در مبانی نظری تحقیق و سابقه تحقیقات گذشته و زمینه سنجی شرکت ایران خودرو مدل قابلیت یادگیری سازمانی به صورت زیر قابل تررسیم است.
نمودار 3 الگوی مفهومی طرح تحقیق

بر اساس مدل فوق قابلیت یادگیری سازمانی متشکل از دو رکن (عناصر) اساسی است. یک رکن آن شامل متغیرهای قابلیت ساز زمینه‌ای خلق ایده‌های هست که عالی ترین و تعمیق کننده‌ترین اقدامات را در برجسته‌شدن وظایف سطح عالی مدیریت نشأت می‌گیرد. این اقدامات بیشترین توجه و حساسیت سازمان‌ها و نهادهای برتری او بر می‌انگیزد و در اغلب موارد موفقیت در آنها مستلزم توجه و متقاعد سازی بازیگران برون سازمانی است. در این پژوهش با استفاده از متغیرهای اساسی مطرح شده در مدل‌های یادگیری سازمانی و زمیمه سنگی شرکت ایران خودرو عبارتند از:

1- چشم اندام 2- استراتژی 3- ویژگی‌های صنعت

رکن دوم شامل متغیرهای قابلیت ساز رفتاری و ساختاری است. این متغیرها که ماهیتی تدریجی، مستمر و درون زا دارند، استقرار یک جریان بهبودی مستمر جهت توامین‌سازی و بهبود بانک ایده‌ها را در شرکت تعیین می‌کند.
در این پژوهش با استفاده از متغیرهای اساسی مطرح شده در مدل‌های دادگیری سازمانی و زمینه شرکت ایران خودرو عبارتند از:

۱- متغیرهای رفتاری شامل: فرهنگ سازمانی، ظرفیت تغییر فرآیندهای کار و سیستم‌ها و رهبری.

۲- متغیرهای ساختاری شامل: ساختار سازمانی، نظام شاپستگی و سیستم ارزیابی.

طبیعی است عدم وجود هر یک از ارکان مطرح شده به معنی نیستی دیگری است.

یافته‌های پژوهش

با توجه به مبانی نظری تحقیق متغیرهای سازمانی که به منظور سنجیدن میزان قابلیت دادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو مورد توجه قرار گرفت عبارتند از:

۱- عناصر وحدت به خشونت خلق ایده (متغیرهای زمینه‌ای) که به عنوان عوامل ترغیب کننده محیطی شرکت را در بستر دادگیری و خلق ایده قرار می‌دهند. مانند چشم انداز، استراتژی و ویژگی‌های صنعت که در این تحقیق اصطلاحاً به عنوان متغیرهای زمینه‌ای معروف شده‌اند.

۲- عناصر یکپارچه سازی تعمیم ایده (متغیرهای ساختاری و رفتاری)، این عناصر با استفاده از ابتکارات و خلاقیت‌های مدیریتی ایجاد می‌شود از میان را به عنوان ارزش به سراسر شرکت انتقال می‌دهند. در این تحقیق جهت شفاف‌تر شدن آنها به دو متغیر رفتاری و ساختاری به صورت زیر تقسیم بندی شدند.

۱-۲- متغیرهای رفتاری؛ فرهنگ سازمانی، ظرفیت تغییر فرآیندهای کار و سیستم‌ها و رهبری.

۲-۲- متغیرهای ساختاری: ساختار سازمانی، نظام شاپستگی و سیستم ارزیابی، در این پژوهش متغیرها بر اساس فرضیه مربوطه مورد بررسی و آزمون قرار گرفته و نتایج حاصل از آزمون‌ها حاکی از آن است که اختلاف معنی داری بین متغیرها در شرایط موجود و مطلوب وجود دارد یعنی فرض‌های H۰ تأیید و H۱ رد شدند، جدول ۵.
چگونگی وضعیت متغیرهای تحقیق را در شرکت ایران خودرو نشان می‌دهد.

<table>
<thead>
<tr>
<th>تأیید</th>
<th>Sig=0</th>
<th>میزان خطا</th>
<th>میانگین وضع</th>
<th>میانگین وضع</th>
<th>میانگین وضع</th>
<th>وضعیت متغیر</th>
<th>محاسبه T</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>H1</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7/99</td>
<td>4/52</td>
<td>2/78</td>
<td>جشتمانداز</td>
<td>18/129</td>
<td>-1/10</td>
<td>2/48</td>
<td>استراتژی</td>
<td>باذگیری</td>
</tr>
<tr>
<td>H1</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7/99</td>
<td>4/52</td>
<td>2/61</td>
<td>طرفین تغییر</td>
<td>2/32</td>
<td>2/43</td>
<td>2/42</td>
<td>فرآیندهای</td>
<td>رهبری</td>
</tr>
<tr>
<td>H1</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7/99</td>
<td>4/77</td>
<td>2/59</td>
<td>نظام شناسی</td>
<td>4/30</td>
<td>2/32</td>
<td>2/62</td>
<td>سازمانی</td>
<td>ساختار</td>
</tr>
<tr>
<td>H1</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7/99</td>
<td>4/52</td>
<td>2/79</td>
<td>سیستم ارزیابی</td>
<td>2/33</td>
<td>2/42</td>
<td>2/40</td>
<td>عناصر پکارچه</td>
<td>عناصر وحدت</td>
</tr>
<tr>
<td>H1</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7/99</td>
<td>4/52</td>
<td>2/79</td>
<td>عناصر پکارچه</td>
<td>2/77</td>
<td>2/42</td>
<td>2/47</td>
<td>عناصر وحدت</td>
<td>بخش</td>
</tr>
<tr>
<td>H1</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7/99</td>
<td>4/52</td>
<td>2/79</td>
<td>عناصر وحدت</td>
<td>2/42</td>
<td>2/47</td>
<td>2/77</td>
<td>عناصر وحدت</td>
<td>بخش</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول 5 وضعيت متغييرهای تحقیق
نتیجه‌گیری

۱ - یادگیری در نظریه‌های سنتی به صورت تجربی‌ای از بالا به پایین انجام می‌گیرد. در این رویکرد سازمان‌ها از طریق ساختار دهی و رسمیت یافتن به دنبال یادگیری افراد با توجه به وظایف آنها هستند. این نوع یادگیری در شرایط با نتایج برای حفظ وضع موجود کاربرد دارد.

۲ - یادگیری در نظریه‌های رفتاری بیشتر از طریق تلفیق اهداف فرد و سازمان انجام می‌گیرد. با توجه به متغیرهای مختلف دلخوی یادگیری سازمانی، این روش‌ها بحساب مقطعي و جزء نگرانه است و نمی‌تواند یادگیری را در سازمان نهادی به کند.

۳ - ماهیت یادگیری سازمانی در شرایط متلاطم و رقابتی یک ماهیت بینشی، شناختی و فرهنگی تلقی می‌شود که به قابلیت و توانایی افراد آن وابسته است. این نوع یادگیری با توجه به ماهیت جدی بودن انسان بر رگسل، یا فرهنگ و جدی درباره می‌شود و از طریق آن ایجاده مفاهیم کارها شکل گرفته و سازمان می‌بندند.

در جهانه، فضایی بر حسب پروپار یادگیری سازمانی، عملیات سازمان در مواجهه با نیازهای محیطی مورد استوار قرار می‌گیرد و شرکت را وادار به وکنش می‌سازد. این چالش و واکنش شرکت را در جهت بقاء و حفظ مزیت رقابتی به تغییر رفتار نسبت به محیط وادار می‌کند. در آینده، نشانه‌هایی را بیان می‌کند که به یادگیری سازمانی به طور بازخور، گفتگو و فراهم کردن اعتماد مستقیل، یادگیری فردی را با استفاده از دو عنصر وحدت بخشی خلق ایده و پیکاره سازی تعمیم ایده به طور سیستمی به همراه کرده و با یادگیری گروهی و سازمانی پیوند می‌دهد. بر این اساس، سازمان‌هایی دارای قابلیت یادگیری هستند که هم از ابزار تغییر بالا و هم از قدرت یادگیری بالایی برخوردارند. این سازمان‌ها از طریق قابلیت‌های ویژه مدیریتی خود تغییر فرهنگ می‌دهند. در این روند، قابلیت یادگیری سازمانی دو بعد دارد یک بعد عنصر وحدت بخشی خلق ایده که در برخوردار به مهیت خارجی و غافل نشدن از چالش‌ها و استفاده از فرصت‌های جرایب یادگیری جمعی را سازمان‌اندیشی می‌کند. بعد دیگر عنصر
قابلیت یادگیری سازمانی رویکردها

یکپارچه ساز تعمیم ایذه‌ها در سراسر سازمان است که از طریق ابتكارات ویژه مدیریتی
و ایجاد فضای یادگیری مستمر چگونگی یادگیری جمعی سازمان را عملی می‌سازد.

۴- اختلافات میانگین قابلیت یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو در شرایط موجود و مطلوب نشان می‌دهد که اقتضایات ورود به موقعیت رقابتی و حساسیت ادامه
حیات در شرایط رقابتی هنوز برای شرکت جالنگ یک رانگی نیست به عبارت دیگر از
دیدگاه مدیران ارشد، شرکت هنوز در حال و هوای پارادایم ثبات و تعادل مدیرت بسر
می‌برد و نسبت به ترغیب قابلیت یادگیری سازمانی در شرایط متلاطم و روان‌رویی با
قبای جهانی با توجه به جشن انداز ورود به شرایط رقابتی فاصله زیادی دارد.


