



## بررسی استراتژی‌های یادگیری سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده

رضا تقی‌آبادی (نویسنده مسئول)

باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد هیدج، ایران، هیدج

Reza.t1980@yahoo.com

### امید رسولی

دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت اجرایی - گرایش استراتژیک، واحد هیدج، دانشگاه آزاد اسلامی، هیدج، ایران

### چکیده

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که مزایای رقابتی گذشته به حداقل نیاز برای باقی ماندن در تجارت تبدیل شده است.

این موضوع فشار زیادی را بر سازمان‌ها در راستای یادگیری نحوه پیشرفت و قرارگرفتن در رأس رقبا وارد می‌آورد. در واقع، محققان و مدیران اجرایی به این توافق دست یافته‌اند که توانایی یادگیری سازمان هم چون یک حربه استراتژیک اساسی است؛ بنابراین، افزایش و پرورش قابلیت یادگیری برای سازمان‌ها امری حیاتی به شمار می‌آید. اما این که یادگیری سازمانی چیست و چگونه سازمان‌ها تبدیل به سازمان‌های یادگیرنده می‌شوند بحث اصلی و اساسی پژوهش حاضر است که به آن پرداخته خواهد شد. برای آن که مشخص کنیم این فرآیند شامل چه مواردی می‌شود، بحث خود را با تعریف یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده آغاز می‌کنیم؛ سپس به ارائه الگوی یادگیری سازمانی و نتیجه‌گیری از طریق بررسی مهارت‌ها و نقش‌های جدید مورد نیاز رهبران و مدیران برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده می‌پردازیم.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استراتژیک، مدیریت، سازمان، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی.

**مقدمه**

این عصر، عصر سازمان‌های یادگیرنده است که اعضای آن در تمامی رده‌ها متعهد می‌شوند که افکار قدیمی و کهنه را فراموش نمایند و به بهترین وجه در کنار هم کار کنند تا برنامه‌ها را محقق سازند. شعارهای روز عبارتند از: نوآوری و تغییر سازمان؛ که البته اعضایش باید به طور مستمر خودشان را با محیط تطبیق داده تا بتوانند ادامه حیات بدهند و در درازمدت موفق شوند. برای تحقق این امر، آنان باید توانایی اداره کردن با روش‌های متری را داشته باشند. یکی از دست‌اندرکاران مشهور مدیریت معتقد است که «شما باید محیطی داشته باشید تا مجموعه افراد واقعاً با تغییر سازگار باشند و بتوانند از عهده تعارض‌های ناشی از تغییر و نوآوری برآیند». پیتر سنگه<sup>۱</sup> مشاور مدیریت و مؤلف کتاب «پنجمین فرمان» می‌گوید که مدیران باید تغییر را تشویق و رهبری کنند تا سازمان‌های یادگیرنده با هسته‌های اصلی ذیل را به وجود آورند (سنگه، ۱۹۹۰، ۱۲):

۱. مدل‌های ذهنی: هر فردی سنخ فکر قبلی را کنار بگذارد.
۲. سلطه فردیک هر فردی خویش را بشناسد و با دیگران صریح برخورد کند.
۳. بینش مشترک: هر فردی طرح عملیاتی را بفهمد و با آن موافقت کند.
۴. یادگیری تیمی: هر فردی برای به انجام رساندن طرح همکاری کند.
۵. تفکر سیستمی: هر فردی بیاموزد که کل سیستم چگونه کار می‌کند.

به کارگیری این هسته‌ها که جوهره سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهند موجب می‌شود که سازمان یاد بگیرد در شرایط نو، رفتاری نو داشته باشد. (سیدجوادین، ۱۳۹۳، ۲۹۰)

**۱- یادگیری سازمانی**

سازمان‌ها به عنوان مجموعه‌ای از افراد و گروه‌های انسانی در معرض تحولات وسیع و پرشتاب محیطی قرار دارند و به مرور زمان در زمینه اقدامات و فعالیت‌های خود آموخته‌هایی را کسب می‌کنند. به عبارت دیگر سازمان‌ها نیز مانند افراد دارای توان یادگیری هستند. از این رو موضوع یادگیری سازمانی در کانون توجه تئوری‌های جدید سازمان و مدیریت قرار دارد. می‌توان نتیجه گرفت یکی از چالش‌های مهم در سطوح مختلف مدیریتی افزایش توان یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی عبارت از افزایش توان سازمان برای انجام کارهای موثر و کاراست. (ارباب شیرانی، ۱۳۷۹)

این مفهوم به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه داده شده است. کار جدی محققین پیرامون یادگیری سازمانی زمینه ساز شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. یادگیری سازمانی به طور فزاینده‌ای در میان سازمان‌های دهه ۸۰ و ۹۰ قرن بیستم رواج یافت.

---

1. Peter Senge

سازمان‌ها در رویارویی با تحولات شدید محیطی به این نتیجه رسیدند که باید برای مقابله با این ناملازمات به یادگیری روی آورند اما با این تفاوت که سرعت یادگیری سازمانی باید سریع‌تر از سرعت تغییرات محیطی باشد. (سبحانی‌نژاد ۱۳۸۵، ص ۵۷)

بنابراین، مفهوم یادگیری سازمانی مطرح و به سرعت مورد استقبال قرار گرفت. در هزاره جدید بسیاری از سازمان‌های جهانی اعتقاد دارند که باید به سازمان یاد دهنده مبدل شوند. کسب و کار بسیاری از سازمان‌های اروپایی همیشه به توانایی‌های آنها در واکنش سریع و مناسب در مقابل تغییرات محیطی بستگی داشته است. در نتیجه روند رو به رشد و فزاینده تغییرات تکنولوژی، جهانی شدن و انفجار دانش در دهه ۱۹۹۰ و بعد از آن توانایی‌های سازمانی برای یادگیری به عنوان قابلیت کلیدی سازمان، محسوب شد.

یادگیری سازمانی از یادگیری اعضای سازمان ناشی می‌شود. یادگیری فردی یا سازمانی مانند پلی گذشته را به حال و حال را به آینده متصل می‌کند. یادگیری سازمانی بر پایه یادگیری فردی استوار است که با انتقال به اعضای سازمان در سیاست‌های سازمانی، هنجارهای فرهنگی و قواعد سازمانی تجسم می‌یابد.

امروزه دیگر برکسی پوشیده نیست که رمز و راز بقای سازمان‌ها و گروه‌ها، توانایی آنها در کسب دانش و اطلاعات می‌باشد و به وفور سازمان‌هایی پیدا می‌شوند که علیرغم اینکه از توانایی‌های بالقوه ارزشمند برخوردار می‌باشند اما در رویارویی با تغییرات محیطی دچار آشفتگی می‌شوند و نظم موجود بین عوامل مختلف آنها به هم می‌خورد و سیستم کارآمدی خود را از دست می‌دهد. زیرا در کسب دانش و آگاهی لازم برای مواجهه با این شرایط، شکست خورده‌اند و ساز و کار لازم جهت دریافت دانش را نداشته‌اند. (دانش فرد و بهرام زاده ۱۳۸۵)

جهت حصول اطمینان از دستیابی به یادگیری در سطح سازمان، افزایش مزیت رقابتی و نوآوری یادگیری کارکنان به تنهایی کافی نیست. بنابراین یادگیری سازمانی نباید محدود به یادگیری اعضای سازمان باشد. آنچه در این خصوص حائز اهمیت است، ارتباطات کامل (پایین به بالا) و توانمندسازی کارکنان در حوزه‌های اصلی عملیاتی می‌باشد. ارتباطات کامل باعث می‌شود که تجارب یادگیری کارکنان سطوح مختلف سازمانی به همدیگر انتقال یابد و توانمندسازی نیز باعث می‌شود که سازمان برای کارکنان خود شرایطی را مهیا کنند که آنان بتوانند تجارب یادگیری خود را در جهت بهبود محیط کاری خویش به کار گیرند.

## ۲- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

تسانگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) می‌گوید که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی وقت‌ها به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود. درحالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. به عبارت دیگر باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است.

<sup>2</sup>. Tsung

مارکوارت اظهار می دارد که در بحث از سازمان های یادگیرنده تمرکز ما بر چپستی است و سیستم ها، اصول و ویژگی های سازمان هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می گیرند و اقدام به تولید می کنند مورد بررسی قرار می دهیم و از طرف دیگر یادگیری سازمانی به شیوه یادگیری مهارت ها و فرآیندهای ساخت و بهره گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک بعد از سازمان یادگیرنده است.

به طور خلاصه فرق یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را می توان فرق فرایند و ساختار دانست. گرچه سازمان ها برای رسیدن به اهداف خود به یادگیری سازمانی اهتمام می ورزند، ولی سازمان یادگیرنده سازمانی است که اساس و مبنای آن بر یادگیری بنا شده است. (شفاعی، ۱۳۷۹)

### ۳ تعاریف یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی از سال ۱۹۶۳ مورد بحث و تجزیه تحلیل صاحب نظران مدیریت بوده است. برخی از مهمترین تعاریف ارائه شده برای یادگیری سازمانی به شرح زیر است:

۱- کانجوسی و دیل<sup>۳</sup> (۱۹۶۵): یادگیری سازمانی، متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است. (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵)

۲- آرجیس و شون<sup>۴</sup> (۱۹۷۸): یادگیری سازمانی، عبارت از فرایندی است که طی آن، اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آنها اقدام می کنند.

۳- فایول و لایلز<sup>۵</sup> (۱۹۸۵): یادگیری سازمانی، عبارت از فرایند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر است.

۴- ویک و رابرتس<sup>۶</sup> (۱۹۹۳): یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن «هوش جمعی» سازمان به وجود می آید، تشکیل شده است.

۵- داجسون (۱۹۹۳): یادگیری سازمانی روشی است که سازمان ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دانش و جریان های عادی کار در رابطه با فعالیت هایشان در داخل فرهنگ هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود به کارگیری مهارت های گسترده نیروی کارشان، انطباق داده و توسعه بخشند.

۶- جونز و هنری<sup>۷</sup> (۱۹۹۴): یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان می باشد. (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵)

<sup>3</sup> . Cange losi & Dill

<sup>4</sup> . Argyris & schon

<sup>5</sup> . Fiol & lylos

<sup>6</sup> . Weick & Robrts

<sup>7</sup> . Dodjson

۷- سانگ (۱۹۹۷): یادگیری سازمانی مفهومی است برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد.

۸- هوپر<sup>۸</sup> (۱۹۹۱): سازمان هنگامی یاد می‌گیرد که از طریق پردازش اطلاعات خود بتواند رفتارهای بالقوه خود را تغییر دهد. (ایوبی اردکانی، ۱۳۷۹)

۹- ارجیس<sup>۹</sup> (۱۹۷۸): یادگیری سازمانی از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، دانش و الگوی ذهنی تحقق می‌یابد و به دنبال دانش و تجربه گذشته شکل می‌گیرد.

#### ۴ انواع یادگیری سازمانی

یادگیری در مفهوم کلی، عبارت است از تغییر در دانش سازمانی. فرآیند تغییر می‌تواند بر چندین نوع دانش به طور همزمان تأثیر گذارد، و ممکن است عمق و محتوای تغییر، متفاوت باشد. بنابراین می‌توان فرآیندهای یادگیری را در دسته‌های مختلف، طبقه‌بندی کرد. به طور کلی می‌توان چهار نوع مختلف یادگیری را از یکدیگر، متمایز نمود:

- یادگیری انطباق پذیر (تطبیقی)

- یادگیری بازسازنده

- یادگیری فرآیندی

- یادگیری عملی

سه نوع یادگیری اول را پروبست و بتینا<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۷) پیشنهاد نموده‌اند، مارکوارت نیز در کتاب ایجاد سازمان یادگیرنده، سه نوع یادگیری که عبارتند از «انطباقی»، «پیشگیرانه»، و «عملی» پیشنهاد نموده است. یادگیری «انطباقی» او با یادگیری «فرآیندی» هم خوانی دارد. استنباط می‌شود که یادگیری «عملی» مارکوارت شیوه جدیدی است که با این برداشت، چهار نوع یادگیری فوق‌الذکر حاصل شده است.

#### ۱-۴: یادگیری تطبیقی

هنگامی که اعضای سازمان، با محیط‌های داخلی و خارجی، تعامل می‌کنند (در همان حالی که اطلاعات جدید کسب و اطلاعات قبلی فراموش می‌شود)، درک آنها نیز از واقعیت، دائماً تغییر می‌کند. در طول این فرآیند، زنجیره‌های محرک - پاسخ، قطع و ممکن است دوباره تشکیل شود (هدبرگ<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۱). ممکن است میزان اطلاعات جدید، نسبتاً کم باشد، بنابراین تغییر ناچیزی صورت گیرد همچنین امکان دارد این طور تلقی شود که نیاز به تغییر ناشی از اشتباهاتی در نظریات، رایج باشد (آرجیس و شون، ۱۹۷۸).

<sup>8</sup> . Jones & Henry

<sup>9</sup> . Huber

<sup>10</sup> . Probst & Bettina

<sup>11</sup> . Hed berg

احتمال دارد این اشتباهات، تصحیح شود. سازمان آموخته است که در چنین شرایطی، با تغییر رفتار، خود را تطبیق دهد. سیرت و مارچ<sup>۱۲</sup> (۱۹۶۳) این فرایند را از لحاظ انطباق با قوانین، و تغییر شاخص‌ها، شرح می‌دهند. این یادگیری بر ویژگی رفتاری و ابزاری تغییر، تأکید می‌کند. (جاوید یار به نقل از پروبست و بتینا، ۱۹۹۷، ص ۳۲)

پروبست و بتینا (۱۹۹۷) برای اولین نوع یادگیری، از واژه یادگیری تطبیقی استفاده کرده‌اند، چراکه سازمان با محیطش انطباق می‌یابد. اعضای سازمان قادرند مشکلات محیطشان را شناسایی کنند، برای رفع این مشکلات استراتژی‌هایی را گسترش دهند، و آن استراتژی‌ها را به اجرا درآورند. بنابراین یادگیری تطبیقی، به سادگی در برگیرنده انطباق رفتار در جهت حصول اهداف موجود می‌باشد. آنها به دنبال استفاده از واژه‌ها و اصطلاحات آرجریس و شون، می‌گویند که این فرآیند یادگیری، واکنش سازمان به محیط‌های داخلی و خارجی‌اش است. سازمان با اصلاح خطاها در نظریات رایج، واکنش نشان می‌دهد تا آنها را با قواعد موجود به خط اصلی برگرداند. آرجریس و شون، این فرآیند را به عنوان «یادگیری تک‌حلقه‌ای» توصیف می‌کنند، زیرا سیستم بر طبق یک قاعده موجود، تنظیم می‌شود.

محرک‌ها برای این نوع یادگیری، شکاف بین اهداف و پیامدها می‌باشد. انحراف از قواعد معین با یک فرایند تطبیقی اصلاح می‌شود، به طوری که رفتار را به سمت اهداف موجود تغییر جهت می‌دهد. نظریات پیشین عملیاتی تغییر داده می‌شود (آرجریس و شون، ۱۹۷۸). همچنین می‌توان تأکید کرد که سازمان با اشکالات اعمال شده از سوی محیط، سازگاری یافته است و این فرایند در میان چارچوب ارزش‌ها، علایق و خرده‌فرهنگ‌های اعضای فردی گروه، روی داده است. فرآیند یادگیری توسط قواعد و ارزش‌هایی تعیین می‌شود که بخشی از مبنای منطقی خود سازمان را تشکیل می‌دهند. یعنی سازمان با عوامل محیطی تطبیق می‌یابد، اما قواعد و ارزش‌های موجود را زیر سؤال نمی‌برد، به عبارت دیگر، در راستای اهداف موجود، سازمان به حرکت خود ادامه می‌دهد. (جاوید یار به نقل از پروبست و بتینا، ۱۹۹۷، ص ۳۳)

#### ۲-۴: یادگیری بازسازنده

نوع بعدی یادگیری نه تنها شامل انطباق رفتاری است بلکه شامل تغییراتی در ساختارهای عمیق‌تر شناختی است. تغییرات چشمگیر، در روابط بین سازمان و محیطش روی می‌دهد، که ضرورتاً مستلزم چیزی بیش از یک فرآیند ساده انطباق‌پذیری است. یادگیری بازسازنده شامل تغییر هنجارها و ارزش‌های سازمانی است که به نظر ثابت و تغییر ناپذیر می‌رسند، با این وجود باید زیر سؤال برده شوند؛ یعنی باید اولویت‌های جدید شکل گیرد و ارزیابی‌های تازه انجام پذیرد. ممکن است نیاز باشد که سیستم‌های ارزشی بازسازی شوند. اگر ساختارهای موجود، تغییر یابد و منبع رفتاری اصلاح شود، چارچوب ارزیابی سازمانی برای گسترش و پیشرفت ادامه می‌یابد. نظریات جدید عملیاتی پدید می‌آید که آزمایش ویژه ارزش‌ها و هنجارها را به دنبال دارد و به نوبه خود تصور ذهنی و ساختار زیربنایی سازمان را تغییر می‌دهد.

ماهیت فرآیند یادگیری سازمانی (هرچه که باشد) نتایجش در صورتی که شناسایی شوند و به عنوان نتایج مفید از سوی اعضای سیستم مورد قبول قرار گیرند، می‌توان تنها به عنوان پیامدهای یادگیری توصیف کرد. مفهوم یادگیری سازمانی بر

<sup>12</sup>. Cyert & March

نیازها، انگیزه‌ها، علایق و ارزش‌های موجود در ساختار سازمان، تمرکز دارد. یعنی اگر فرآیندهای شناختی منجر به فرآیندهای یادگیری شوند که نیازها، انگیزه‌ها، علایق و ارزش‌های جامعه را (چه در گذشته، چه حال و چه آینده) شامل می‌شود؛ ممکن است به عنوان معانی کاربردی تلقی گردند. چنین حالتی ناشی از این مطلب است که یادگیری بازسازنده به سادگی به معنی سازگاری با مشکلات محیطی یا افزایش مهارت در حل و فصل آن مشکلات نیست، بلکه حاکی از تغییراتی در علایق و ارزش‌های فردی اعضای گروه یا گروه‌های فرعی است که رفتارشان در دستیابی به یک هدف یا انجام یک وظیفه، براساس روال گذشته بوده است.

زیر سؤال بردن چهارچوب‌هایی که سازمان به آنها رجوع می‌کند، یعنی مواجه شدن با فرضیه‌هایش که این امر ممکن است به تغییر یا اصلاح اهدافش منجر شود. آرجریس و شون این فرآیند را به عنوان «یادگیری دو حلقه‌ای» توصیف می‌کنند چراکه شامل بررسی حساس نظریات عملیاتی می‌باشد؛ این نوع یادگیری سبب زیر سؤال بردن اهداف اولیه می‌شود و در نهایت این اهداف تغییر می‌یابند.

آرجریس و شون تهیه اطلاعات نامحدود را به عنوان مهمترین شرایط برای یادگیری بازسازنده تلقی می‌کنند. هدربرگ (۱۹۷۷) نیز یادگیری‌زدایی چرخه‌های یادگیری را مورد توجه قرار می‌دهد. برویست وبتینا می‌گویند دستیابی به هر یک از این نظرات آسان نیست. کلی<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۱) بیان می‌کند؛ تصاویر یا «نقشه‌های شناختی» که اعضاء از یک سازمان ترسیم می‌کنند، منجر به انعطاف ناپذیری و عدم تغییر می‌شود، زیرا دیدگاه‌های محدود اجتماعی مردم از واقعیت‌ها شکل گرفته، و پیوستگی منطقی بین آنها، درک‌ها و هنجارهای موجود را تأیید می‌کند. اختراها تا حد امکان نادیده گرفته می‌شوند، تا اینکه مدارک کافی برای موجه ساختن تغییر ریشه‌ای سازمانی وجود داشته باشد. (جاوید یار به نقل از پرویست و بتینا، ۱۹۹۷، ص ۳۴-۳۵)

یادگیری بازسازنده، فرآیند زیر سؤال بردن هنجارها و ارزش‌های سازمانی است، و چارچوب ارزیابی جدیدی می‌سازد. مارکوارت در واقع یادگیری تک‌حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای را نوعی یادگیری انطباقی می‌داند. وی می‌گوید یادگیری انطباقی زمانی روی می‌دهد که یک فرد، تیم، یا سازمان از تجربه و بازاندیشی، درس می‌گیرد. یادگیری انطباقی از لحاظ سازمانی این گونه آغاز می‌شود و ادامه می‌یابد:

سازمان اقدامی را به منظور هدف معین نهایی انجام می‌دهد، این اقدام منجر به پیامدهای داخلی و خارجی می‌شود، تغییر حاصله برای همخوانی با هدف، مورد تحلیل قرار می‌گیرد، و سازمان یک عملیات جدید را آغاز می‌کند، یا عملکرد قبلی را براساس پیامد، بهبود می‌بخشد. یادگیری انطباقی از عمل، به سمت پیامد، به ارزیابی نتایج، و سپس به بازاندیشی حرکت می‌کند. به زعم مارکوارت، ممکن است یادگیری انطباقی، تک‌حلقه‌ای یا دو حلقه‌ای باشد. یادگیری تک‌حلقه‌ای به منظور تثبیت و حفظ سیستم‌های موجود، بر دستیابی به اطلاعات متمرکز می‌شود و بر آشکارسازی و تصحیح خطا تأکید دارد. یادگیری تک‌حلقه‌ای، با دستیابی به راه حل‌های مستقیم با تعارضات یا موانع فوری، در ارتباط است که اغلب علائم مشکلات زیرساختی هستند. این نوع یادگیری، به مراتب تنها نوع یادگیری حلقه‌ای است که امروزه در بیشتر سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. یادگیری دو حلقه‌ای در برگیرنده پرسشگری عمیق خود سیستم به منظور دریافتن این مطلب است که چرا خطاها یا

13 . kelly

موفقیت‌ها در مرحله اول روی می‌دهد. این نوع یادگیری بر هنجارها و ساختارهای سازمانی توجه می‌کند و درباره اعتبارشان در چارچوب سازمان، عملکرد و نتایج سؤالاتی مطرح می‌کند. (آرچریس و شون ۱۹۷۸، ص ۴۴)

#### ۳-۴: یادگیری فرآیندی

در سطح بالای یادگیری، تغییرات در چارچوب ارزیابی، اهمیت زیادی دارند. ممکن است موفقیت فرآیند یادگیری و بازسازی ارزش‌ها و هنجارها، بر طبق سودمندی و میزان پذیرش تغییر، در درون سازمان، ارزیابی شود. اگر چند تن از اعضای سازمان بر سر ارزش‌های جدید توافق داشته باشند، یا اگر کل گروه به چنین توافقی برسند، فرآیندهای یادگیری در سطح بالا روی داده است.

همان طور که توضیح داده شد، اغلب، کل سازمان و اعضایش، اهمیت و ضرورت یادگیری را درک می‌کنند، اما کارهای عادی دفاعی، مانع از بروز یادگیری می‌شود. به دلایلی که در بالا ارائه شد، در این نوع یادگیری، مداخله بی‌نتیجه است. بنابراین، اولین گام، توضیح ماهیت فرآیندهای یادگیری است. اگر یادگیری فرآیندی موفقیت آمیز روی دهد، فرآیندهای یادگیری تطبیقی و یادگیری بازسازنده، و مشکلاتی که در پی دارند، باید برای اعضای سازمان، شرح داده شود. این فرآیند یادگیری، بالاترین نوع یادگیری، برای آموختن است. هدف، یادگیری، موارد ویژه‌ای از اطلاعات نیست، بلکه هدف اصلی مطالعه و بررسی خود فرآیند یادگیری است.

یادگیری در بالاترین سطح (یادگیری فرآیندی که می‌توان آن را یادگیری سه حلقه‌ای نیز نامید) تمامی پدیده‌هایی را در برمی‌گیرد که در سطح عملکرد و تجربه هر دو با تغییراتی مواجه هستند. به عبارت دیگر، یادگیری فرآیندی عبارت است از نوعی یادگیری برای درک یادگیری تطبیقی و بازسازنده، عامل اصلی در فرآیند یادگیری و بهبود توانایی آموختن است. موضوع یادگیری، خود یادگیری است. شناخت اولویت‌هایی که سبب شده‌اند تا یادگیری بتواند در شرایط مشابه روی دهد، این نوع یادگیری می‌تواند منجر به یک نوسازی فراگیر قوانین و هنجارهای رفتاری شود.

یادگیری فرآیندی شامل بازاندیشی، تحلیل و ایجاد یک چارچوب معنایی است. این امر بر دستیابی به بینشی در خود فرآیند یادگیری، در حل مشکلات موجود در این زمینه و در آشکار کردن فرآیندهای یادگیری، دلالت دارد. این یادگیری تنها در دستیابی به سطحی روی می‌دهد که در آن افراد می‌توانند نقش خودشان را بررسی کنند و خودشان را به عنوان محیط سیستم‌های اجتماعی دیگر، تلقی نمایند. (ویک<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۱)

بازاندیشی نوعی مشارکت است، چراکه شرایط لازم برای مصون ماندن و پیشرفت دیگران را در محیط مورد توجه قرار می‌دهد. اگر اعضای سازمان قادر باشند بازاندیشی کنند و یاد بگیرند که چطور بیاموزند، آن‌گاه تضادهای اجتماعی، قابل پیش‌بینی، نتایجشان قابل ارزیابی، و فرصت‌های ایجاد اصلاحات داخلی قابل بررسی خواهد بود. افراد می‌توانند محیط خودشان را بهینه سازند، و همزمان حداکثر منفعت را از ساختار روابطی کسب کنند که شامل چندین عضو مشارکتی است.

<sup>14</sup> . willke

یادگیری فرآیندی شامل دستیابی به بینشی در فرآیند یادگیری است. یعنی یاد بگیریم چگونه یاد بگیریم.

هنگامی که یک سیستم، یادگیری را می آموزد، روابط درونی اش، روشن تر به نظر می رسد، و منجر به تغییر سازمان می شود. الگوی روابط متقابل در سیستم، و بین سیستم و محیطش، قابل تشخیص می شود. این بینش ها در الگوهای روابط و احتمالاً در پیامدهای عملی، میتواند منجر به تغییراتی در ساختار زیربنایی سازمان شود. تأکید اصلی، بر دستیابی به آگاهی، بازاندیشی و تشخیص الگوها می باشد. (جاویدیار به نقل از پروبست و بتینا، ۱۹۹۷، ص ۳۵-۳۷)

یادگیری انتظاری پیشنهادی مارکوارت که با یادگیری فرآیندی همخوانی دارد زمانی محقق می شود که یک سازمان از پیش بینی اوضاع مختلف در آینده، درس می آموزد. این راهکار، با شناسایی فرصت های آتی، در حالی که راه های دستیابی به آن فرصت ها را کشف می کند، در جستجوی اجتناب از نتایج وتجارب منفی است.

با مقایسه یادگیری انطباقی و پیش گیرانه، می توانیم بگوییم که یادگیری انطباقی، شکل سازش جویانه تر یادگیری است. یادگیری انتظاری، نوع مولد یا خلاقانه تر یادگیری سازمانی است. یادگیری انتظاری، سازمان را بسیار توانا می سازد، چراکه اعضای کارکنان در یادگیری شان، اثر گذارتر، متعامل تر و خلاقتر هستند. ممکن است یادگیری سازمانی به عنوان واکنش هایی به وقایع آغاز شود، اما سازمان اثرگذار به زودی مسئولیت یادگیری را با ایجاد وقایع به عهده می گیرد. (مارکوارت ۲۰۰۲، ص ۴۴-۴۵)

#### ۴-۴: یادگیری عملی

یادگیری عملی شامل کار کردن بر روی مشکلات واقعی، تمرکز بر دانش کسب شده، و درواقع به کارگیری راه حل ها است و یک شیوه خوب آزمایش شده یادگیری شتابنده را فراهم می کند که افراد را قادر می سازد تا بهتر بیاموزند و اوضاع دشوار را کارآمدتر اداره کنند. با استفاده از یادگیری عملی به عنوان فرآیندی سیستماتیک، یادگیری سازمانی افزایش می یابد، به طوری که یک سازمان می تواند به تغییر، مؤثرتر پاسخ دهد.

یادگیری عملی، هم یک فرآیند پویا و هم برنامه ای قوی است. همچون یک فرآیند، شامل گروهی کوچک از افراد است که بر چستی یادگیری خود متمرکز می شوند و نیز بررسی می کنند که چگونه دانش جدیدشان می تواند به هر فرد و در کل، به سازمان منفعت برساند. یادگیری عملی براساس چارچوب آزمایش شده ای بنا می شود که افراد را قادر می سازد تا هنگام ارزیابی و حل مشکلات سخت و واقعی، به طور کارآمد و نتیجه بخشی فراگیرند. این نوع یادگیری تولید و پاسخ به سؤالات جدید را با دانش فعلی ترکیب می کند و آن را به وسیله بازاندیشی عملیاتی که در طول و بعد از جلسات مشکل گشایی انجام شده، ترکیب می کند. (مارکوارت، ۲۰۰۲، ص ۴۵-۴۶).

نویسندگان مختلفی به انواع متفاوت یادگیری در چندین شیوه، اشاره کرده اند. جدول ۱، تصویری از دامنه مفاهیمی که برای توصیف یادگیری مورد استفاده قرار می گیرد، ارائه می دهد.

| نام نویسندگان                              | یادگیری نوع اول<br>(یادگیری تطبیقی) | یادگیری نوع دوم<br>(یادگیری بازسازنده) | یادگیری نوع سوم<br>(یادگیری فرآیندی) |
|--|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| پاولسکی <sup>۱۵</sup> (۱۹۹۲)               | تطبیق ویژه                          | انطباق با محیط                         | یادگیری برای حل مشکلات               |
| کلایم اسکلی <sup>۱۶</sup> و همکاران (۱۹۹۱) | یادگیری اصلاحی                      | یادگیری تغییری                         | یادگیری آموختن                       |
| استا اهل <sup>۱۷</sup> (۱۹۹۱)              | شبیه سازی                           | همسازی                                 | معادل سازی                           |
| ستل برگر <sup>۱۸</sup> (۱۹۹۱)              | تغییر سازمانی                       | گسترش سازمانی                          | دگرگونی و تغییر سازمانی              |
| سنگه (۱۹۹۰)                                | یادگیری تطبیقی                      | —                                      | یادگیری مولد                         |
| گارات <sup>۱۹</sup> (۱۹۹۰)                 | چرخه یادگیری عملیاتی                | چرخه یادگیری سیاسی                     | چرخه یادگیری منسجم                   |
| پاوتزک <sup>۲۰</sup> (۱۹۸۹)                | کارایی فزاینده                      | تجربه آموزی                            | تغییر در ساختارهای دانش              |
| مرگان <sup>۲۱</sup> (۱۹۸۶)                 | یک حلقه ای                          | دو حلقه ای                             | یادگیری سه بعدی                      |
| فیول و لایلز (۱۹۸۵)                        | یادگیری سطح پایین                   | یادگیری سطح بالا                       | —                                    |
| شریواستاو <sup>۲۲</sup> (۱۹۸۳)             | تطبیق                               | تقسیم فرض ها                           | گسترش پایه دانش                      |
| هد برگ (۱۹۸۱)                              | یادگیری سازگارنده                   | یادگیری جایگزین                        | یادگیری تغییری (جهشی)                |
| بیت سن (۱۹۸۱)                              | یادگیری نوع ۱                       | —                                      | —                                    |
| دانسن و ویس <sup>۲۳</sup> (۱۹۷۹)           | تطبیق                               | —                                      | یادگیری دوتریوم                      |
| آرجریس و شون (۱۹۷۸)                        | یادگیری تک حلقه ای                  | یادگیری دو حلقه ای                     | —                                    |

- 15 . Pawlowsky  
 16 . Klime ekietal  
 17 . Sta e;e  
 18 .Sattel berger  
 19 . Garratt  
 20 . Paut zke  
 21 .Morgan  
 22 . Shir vastava  
 23 . Duncan & weiss

|   |   |       |                                 |
|---|---|-------|---------------------------------|
| — | — | تطبيق | مارچ والسن <sup>۲۴</sup> (۱۹۷۶) |
| — | — | تطبيق | سایرت و مارچ (۱۹۶۳)             |
| — | — | تطبيق | کانجولوسی و دیل (۱۹۶۵)          |

جدول ۱: تعاریف یادگیری (منبع: بروپست و بتینا، ۱۹۹۷)

به طور خلاصه، یادگیری تک‌حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که در مسیر هدف‌ها و سیاست‌های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. یادگیری دو حلقه‌ای زمانی رخ می‌دهد که سازمان نه تنها خطاها را کشف و اصلاح می‌کند، بلکه هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال می‌برد و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد. نتیجتاً این نوع یادگیری است که منجر به تحول می‌گردد و سرانجام یادگیری سه حلقه‌ای زمانی حادث می‌شود که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه نحوه انجام یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را بهبود بخشند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها یاد بگیرند که چگونه باید یاد بگیرند. در هر حال یادگیری در سطوح مختلف سازمان رخ می‌دهد اما انواع یادگیری موقعی محقق می‌شود که سازمان خصوصیات ویژه‌ای داشته باشد. (جاوید یار، ۱۳۸۵، ص ۲۲)

### نتیجه گیری

در یک جمع بندی کلی، سازمان یادگیرنده محلی است که یادگیری سازمانی رخ می‌دهد و فرآیند تولید و کسب دانش از سطح فردی شروع شده و به سطح سازمانی می‌رسد. یادگیری سازمانی را می‌توان فرآیند خلاقیت مداوم از طریق خلق دانش جدید تعریف کرد. همان‌طور که اشاره شد، یادگیری قلب تغییر، تحول و بهبود سازمان است و در همین راستا، فرآیندی که در کانون و مرکز فعالیت‌های سازمان یادگیرنده قرار گرفته و به سازماندهی و ساماندهی یادگیری پرداخته و با تمام سطوح سازمان اعم از فردی، گروهی و سازمانی در تعامل است فرآیند مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، قلب سازمان یادگیرنده مدیریت دانش است که به عنوان فرآیند آسان‌سازی یادگیری سازمانی در سازمان یادگیرنده تعریف می‌شود و نکات زیر جهت هرچه بهتر ایفاء شدن این نقش بیان می‌گردد:

۱. یادگیری سازمانی هم می‌تواند آگاهانه و عمدی صورت پذیرد و هم ناآگاهانه و غیر عمدی. مدیریت دانش باید در حمایت از افزایش یادگیری آگاهانه و عمدی در سازمان، بیش از پیش تلاش کند.
۲. مدیریت دانش باید برای خلق و ایجاد فرآیندهایی جدید یا مرور و اصلاح فرآیندهای قدیمی سازمان، جهت خلق دانش و تعریف دوباره ساختار سازمانی همت گمارد.
۳. یادگیری سازمانی هدایت کننده سازمان است. مدیریت دانش باید در به وجود آوردن و فراهم سازی دانشی که به دانش گران و کارکنان جهت گرفتن تصمیمات مناسب و مطلوب برای تعیین فعالیت‌های سازمانی کمک می‌کند، تلاش و کوشش نماید.

<sup>24</sup> . March & olsen

## فهرست منابع

## منابع فارسی:

۱. ارباب شیرانی، بهروز (۱۳۷۹). *مروری بر ادبیات یادگیری سازمانی*، راهنمای هفتمین همایش دانشجویی مهندسی، دانشگاه آزاد قزوین.
۲. استوارت، جیم (۱۳۸۵). *پرورش منابع انسانی و سازمان های یادگیرنده در اروپا*، ترجمه داریوش غلام زاده و بهروز قلیچ لی، تهران: مؤسسه انتشارات فراز اندیش سبز، مرکز آموزش ایران خودرو، چاپ اول.
۳. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲). *طراحی ساختار سازمانی*، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ چهارم.
۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). *سازمان های کامیاب امروز سازمان های یادگیرنده و دانش آفرین*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. الهی، شعبان، احمدی، علی اکبر (۱۳۷۹). *مستند سازی تجربیات در فرآیند مدیریت استراتژیک*، تهران: مدیریت دولتی، ۱۳۷۹، شماره ۴۸.
۶. امرالهی، ناهید (۱۳۸۰). مقاله بی نه *مجله تدبیر*، شماره ۱۱۴.
۷. امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۵). *رویکردهای سازمان و مدیریت رفتار سازمانی چشم انداز پست مدرن*، تهران: انتشارات نگاه دانش چاپ اول.
۸. ایوبی اردکانی، محمد (۱۳۷۹). نظریه سازمان های یادگیرنده، بازبینی شده از سایت [http:// www. Iran doc.ac. ir/pata/ Report/ leaving](http://www.Iran.doc.ac.ir/pata/Report/leaving)
۹. براتی، هادی (۱۳۸۵). *بررسی وضعیت شهرداری مشهد از نظر سازمان یادگیرنده*، پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه امام صادق علیه السلام
۱۰. پیرن، مایکل، کری ردیک و گریسمالرونی (۱۳۸۱). *سازمان های یادگیرنده در عمل*. ترجمه ابوالفتح لامعی، آذربایجان غربی: انتشارات دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ارومیه
۱۱. توکلی، غلامرضا (۱۳۷۹). *نقش جوایز کیفیت در یادگیری سازمانی*، پایان نامه کارشناسی ارشد تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۱۲. جاویدیار، ناهید (۱۳۸۵). *شناخت عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمانی (عملکرد دانش و عملکرد مالی)* در *بانک های تجاری*، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: مؤسسه عالی بانکداری ایران.
۱۳. حافظنیا، محمدرضا (۱۳۸۳). *مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، چاپ دهم.
۱۴. دانش فرد، بهرام زاده، کرم اله، حسینعلی (۱۳۸۵). *ضرورت پیدائی سازمان یادگیرنده*، نشریه مدیریت، ص ۱۰۹، ۱۱۰.

۱۵. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۸). *مبانی تئوری طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی تهران.
۱۶. دمرچلی، فریبا (۱۳۸۱). *بررسی وضعیت دانشگاه شهید بهشتی بر اساس اصول سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیات علمی شهید بهشتی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۱۷. رابرت بی لاونس، زنگ شن (۱۳۸۰). *رفتار سازمانی*، مترجم رمضان حسن زاده، منوچهر طبری، تهران: نشر ساوالان، چاپ اول.
۱۸. رایبیز، استیفن (۱۳۸۱). *تئوری سازمان ساختار، طراحی کاربردها*، ترجمه سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
۱۹. رایبیز، استیفن (۱۳۸۱). *رفتار سازمانی*، ترجمه پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم، چاپ چهارم.
۲۰. رسته مقدم، آرش (۱۳۸۳). *مطالعه دانشگاه علامه طباطبایی به عنوان سازمان یادگیرنده*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.
۲۱. زالی، محمد رضا (۱۳۷۸). *شناخت نظام اداری و چگونگی تحول آن*، فصلنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران، ص ۴۷.
۲۲. سبحانی نژاد، شهابی، یوزباشی (۱۳۸۵). *سازمان یادگیرنده، مبانی نظری الگوی تحقیق و سنجش*، تهران: نشر یسطرون، چاپ اول.
۲۳. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۳). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: نشر آگه، چاپ نهم.
۲۴. سنگه، پیتتر، پنجمین فرمان (۱۹۹۰). *ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن*، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم.
۲۵. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۳). *مروری جامع بر مفاهیم اساسی در نظریه‌های مدیریت و سازمان*، جلد دوم، تهران: نشر نگاه دانش.
۲۶. شفاعی، رضا (۱۳۷۹). *بررسی موانع سازمان یادگیرنده در ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۲۷. قهرمانی، محمد (۱۳۸۰). *سازمان یادگیرنده برآیند نیم قرن تحولات سازمانی*، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۶.
۲۸. کریمیان کریمی، حلیمه (۱۳۸۵). *بررسی دبیرستان‌های تهران بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر مدیران و معلمان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
۲۹. مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵). *ایجاد سازمان یادگیرنده*، ترجمه محمد رضا زالی، تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، چاپ اول.
۳۰. محمدی، محمد (۱۳۸۰). *توانمندسازی نیروی انسانی*، مطالعات مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۳۲ و ۳۱.



۳۱. موسوی، سید عباس، *نسل جدید سازمان های یادگیرنده*، مطالعات مدیریت، ۱۳۷۹، شماره ۲۵ و ۲۶.

۳۲. میرسپاسی، ناصر، دانش فرد، کرم اله (۱۳۸۲). *طراحی و تبیین الگوی به کارگیری ویژگی سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران اقتصاد در مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۵۷*

۳۳. وارث، حامد (۱۳۸۰). *سیمای سازمان یادگیرنده از دیدگاه مورگان*، مجله دانش مدیریت، شماره ۵۲.

## References:

1. Argris & schone DA., 1978, **organizational perfmance pers pective Addison welsey publication**
2. Baiying yang, Karen E.watkin, Victoria J. Marsick, 2004,  
**The construct of the learning organization** Pimensions, Measurmont, and Validation vol. 15 No 1
3. Dodgson, M., 1993, **Organizational Learning: A Review of Some Litratue**, Organization Studies, Vol. 14, No. 3
4. Drew, S ; s mith, 1995, **the learning organization change Profiling and stra tegy** vol. P4
5. Ellinger.d.Andera. Yang. Baiyin. Ellinger, 2000, **Examining the Impacts the Dimenensions of lerning organization performance**. Pencilvania state University. U.S.A
6. Fiolc. Marlene & lyles Majorie. , 1985, **organizational learning** Academy of management Reviw vol. 10, 4. p 8.7
7. Garvin, D., 1993, **Building Learning Organizations**, Harvard Business Review, July, 70-74
8. Gephart, Martha & Marsick v ictria. J. 1996  
**Learning organization comalive, Traning & Development**, V, 12N, 50 PP. 34-36
9. Goh S.C., 1998, **Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks**. S.A.M. Advanced Management Journal, 63(2)15-20
10. Michael J., 2002, **Building The Learning Organization**, (Palo Alto, CA : Davies-Black Publishing, INC)
11. Marquardt, Michael J., 2003, **Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning**, University of Washington, Washington
- 12 Meriam Is mail, . 2005. **Creative Climate and Learning Organization Factors: Their contribution towards innovation, Leadership and organization development** Journal, vol 26, No, 8
- 13..Morgan. G. .1989. **imag sofororganizations**, CA sage Publication
14. Ortenblad, A.. 2002. **A Typology of the Idea of Learning Organization**, Management Learning, 33(213-230).



15. Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. 1991, **the learning company: A strategy for sustainable Development**, New York: McGraw-Hill
16. Senge, Peter M., 1990, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York Random House
17. T. Sangwongwong, 1997, **organizational learning & Learning organization A Dichotomy Between Descriptive and prescriptive Research, Human Relation.**
18. Yang, Baiyin, Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick 2004. **The Construct of the Learning Organization**: Dimensions, Measurement, and Validation Human Resource Development Quarterly, 15(31-55)
19. Weick, K. E., and Roberts, K. H. 1993. **Collective mind in organizations: Interrelating on flight Decks**, Administrative Science Quarterly 38(3), 357-381
20. Wick, W.C. & Leonard, L.S. 1995. **from idea to action creating learning organization** Human Resource Management, 34, 299, 30



## **Organizational learning strategies in learning organizations**

**Reza Taghi Abadi** (Corresponding Author)

Young Researchers and Elite Club, Hidaj Branch, Islamic Azad University, Hidaj, Iran

[Reza.t1980@yahoo.com](mailto:Reza.t1980@yahoo.com)

**Omid rasoli**

Graduate student, executive management with strategic orientation, Hidaj Branch, Islamic Azad University, Hidaj, Iran

### **Abstract**

Today, organizations have realized the benefits of the last competition to the minimum needed to stay in business has become.

This great pressure on organizations to learn how to develop and bring into being at the head of the competition. In fact, researchers and executives to have reached this agreement that the ability to learn basic organization as a strategic weapon; Therefore, raising and nurturing learning capability is critical for organizations. But this is an organizational learning And how organizations become learning organizations are essential argument is that the study will be discussed. For that to determine what is the process of their discussion by defining organizational learning and learning organization begin; Then the model of organizational learning and concludes by exploring new skills and roles required to create a learning organization leaders here.

**Keywords:** strategic management, management, organization, learning organization, organizational learning.