

نوشته: Eugene Tan

ترجمه: [امیررضا اصنافی](#)

کتابدار مرجع

دانشجوی کارشناسی ارشد علوم کتابداری و اطلاع رسانی

## مقدمه

دنیای امروز، غالباً به عنوان مکانی توصیف شده است که در آن تغییرات مداوم صورت می گیرد: بازارها وضعیت ثابتی ندارند و زمینه های سیاسی و قانونی، غالباً جابجا میشوند. فراتر از این موارد، تغییرات روی داده در فناوری، سرعت ارتباطات را افزایش داده است و سازمانها را ملزم به بررسی و پاسخ به تغییر نیازمندیهای مشتری نموده است. کتابخانه ها از این تغییرات، مصون نمیشدند و به عنوان سازمان، نیازه "یادگیری" دارند. بدون داشتن این توانایی، کتابخانه ها قادر به انتخاب ساختار، جریان، محصول و فرهنگ خاص نخواهند بود و به زودی در پاسخگویی به سطحی ترین نیازمندیهای مراجعان، با ناکامی مواجه خواهند شد.

این مقاله به طور مختصر، به مفهوم یادگیری سازمانی، اشاره دارد. مقاله، مسائلی متعددی همانند اختلافات میان یادگیری سازمانی و سازمان یادگیری را بررسی میکند. جنبه های مختلف یادگیری سازمانی، در این مقاله، ارائه میگردد. افزون بر این، خصوصیات هدایت سازمانهای یادگیری، مطرح میشود. همچنین، چارچوبی برای وضعیت کتابخانه های دانشگاه مریلند [۱] درباره سازمان یادگیری، تدارک دیده شده است. به عنوان نتیجه گیری، چالشهایی که کتابخانه ها و متخصصان اطلاعاتی، با آنها مواجه هستند، مورد بررسی قرار می گیرند.

## یادگیری سازمانی

مفهوم و روشهای یادگیری سازمانی [۲]، از جریانات یادگیری فردی، نمایان شده است. با این حال، یادگیری فردی، ضرورتاً منجر به یادگیری سازمانی نمی شود. در واقع، این "وظیفه سازمان یادگیری [۳] است که یادگیری فردی را با یادگیری سازمانی، ادغام نماید (۱)".

در این مرحله، ممکن است که فرق بین یادگیری و سازمان یادگیرنده به صورت آگاهی دهنده، مطرح شود. اصطلاحات، غالباً به جای هم به کار می روند؛ ولی معنای مشابهی ندارند. سازمان یادگیری، یک شکل از سازمان است؛ درحالیکه یادگیری سازمانی به واسطه فعالیتها یا جریانهای یادگیری در سازمانها توصیف میشود. "یادگیری سازمانی، مفهومی است که برای توصیف انواع معین فعالیتهایی که در یک سازمان رخ می دهد به کار میرود؛ درحالیکه سازمان یادگیری، به نوع ویژه ای از خود سازمان و درون آن، اشاره دارد(۲)."

یک بررسی منابع از یادگیری سازمانی، تمرکز بر پنج مفهوم را که جنبه های متعدد مدیریت سازمانی را پوشش می دهند، آشکار می سازد: تمرکز بر جامعیت یادگیری، تمرکز بر جریان یا سیستم، تمرکز بر فرهنگ، تمرکز بر مدیریت دانش، تمرکز بر پیشرفت مستمر(۳).

### **تمرکز بر جامعیت یادگیری فردی**

در این موضوع، افراد به عنوان "عوامل" برای سازمانها به منظور یادگیری، مورد توجه قرار می گیرند. افراد، غالباً هنگامی که بین نتایج واقعی و آنچه که مورد انتظار است هماهنگی وجود ندارد، مشکلات را تشخیص می دهند. افراد، طوری در تجدید ساختار فعالیتهای خود، پیش قدم میشوند که نتایج به دست آمده با آنچه که مورد انتظار آنهاست، یکی میشود. بنابراین، یادگیری سازمانی، جامعیت یادگیری فردی در سازمان می باشد. با این حال، یادگیری فردی، ممکن است که برای همیشه، برای سازمان، جنبه مثبتی نداشته باشد؛ همچنانکه افراد ممکن است فقط به منظور پیشرفت خودشان به جای انتفاع سازمان، به یادگیری بپردازند.

### **تمرکز بر جریان یا سیستم**

این مورد، یک رویکرد سیستمی را برای یادگیری سازمانی، در بر می گیرد و از جنبه پردازش اطلاعات، استنتاج می گردد. سازمانها به عنوان سیستمهای یادگیری، مورد مشاهده قرار می گیرند و غالباً به چنان سیستمهای پردازش اطلاعات، اشاره دارند. برای جریان یادگیری سازمانی، چهار جزء پیشنهاد میشوند. این موارد عبارتند از: فراهم آوری دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی.

### **تمرکز بر فرهنگ یا مجاز**

در این بخش، تمرکز بر فرهنگ، برای هدایت و شکل دادن ارزشها رفتارها و تمایلات کارکنان، خدمت میکند. یک فرهنگ سازمانی برای هر کوشش، "ارتباط، نظم و معنی" را ارائه می کند. تاکید بر یک فرهنگ گروهی مشارکتی به منظور مشارکت دادن هر عضو از سازمان، به طور کامل صورت میگیرد. مهارتهای گروهی، غالباً به یادگیری مؤثر، پیوند می خورند و برای فراهم آوری دانش و مهارتهای تازه، ضروری میباشند.

### تمرکز بر مدیریت دانش

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، دو مفهومی هستند که به صورت موازی، توسعه پیدا میکنند. در این رویکرد، یادگیری سازمانی برای افراد، تا اندازه ای در قالب تجارب، مهارتها و قابلیتهای شخصی، و تا اندازه ای در قالب اسناد، پیشینه ها، قواعد، آئین نامه ها و استانداردها نگهداری میشود. بنابراین، وظیفه اصلی مدیریت، ایجاد یک محیط یادگیری بین افراد و سازمان، برای تقویت هر پایه دیگری از دانش میباشد.

### تمرکز بر پیشرفت مستمر و نوآوری برای ترقی

این رویکرد به تسهیل یادگیری برای تغییر شکل دادن تمام سازمان به طور مستمر، کمک میکند. پیگیری پیشرفت مستمر، با اصول اساسی مدیریت جامع کیفی [۴]، سازگار میباشد. در واقع، یادگیری سازمانی، یک "نتیجه مورد نظر" از مدیریت جامع کیفی می باشد و در این قسمت "بین پیشرفت جریان و یادگیری سازمانی، پیوستگی وجود دارد."

### مدلهای سازمانهای یادگیری

برای یک سازمان یادگیری، ساختار یا مدل صحیحی وجود ندارد. در عوض، یک سازمان یادگیری به دنبال ایجاد "ارزشها، جریانها و رویه هایی است یادگیری و کار در تمام سازمان، به صورت مترادف به کارروند(۴)". یادگیری، یک بخش مرکزی از تمام عملکردهاست و یک راهبرد یادگیری، فراتر از یک منبع انسانی یا راهبرد گسترش کارکنان میباشد(رولند[۵]، ۱۹۹۷). مادامیکه ساختار نادرست باشد یا ساختار درستی وجود نداشته باشد، موقعیتهایی به وجود می آیند که مساعد ایجاد یک سازمان یادگیری میباشد. جان دنتون [۶]، پدیدآورنده مقاله یادگیری سازمانی و سودمندی، رهبری انجام پژوهشی را در شرکتهای بریتانیا در دهه ۱۹۹۰، برعهده گرفت. ویژگیهای زیر، در زمینه هدایت سازمانهای یادگیری است که دنتون آنها را دریافت و از یک مقاله

که توسط برایان اور[۷] که در نشریه [۸] به چاپ رسیده، اقتباس شده اند (۵):

- **بیش**

سازمان، مجموعه ای از بینشهای درک شده و مرتبط، مقاصد و اهدافی که یادگیری را در تمام سازمان، رهبری میکند، در اختیار دارد.

- **راهبرد یادگیری**

سازمان، یادگیری سازمانی را به عنوان بخشی از رویه کلی خود، دربر میگیرد.

- **ساختار انعطاف پذیر**

سازمان از ساختارهای شغلی و سازمانی جدی و سنتی، اجتناب میکند و به جای آن بر نقشهای انعطاف پذیر، تاکید دارد و بر جریانهای کاری عملکرد متقابل، تمرکز میکند.

## **فرهنگ سرزش-بخشودگی**

سازمان، به ترویج موقعیتی می پردازد که یادگیری، ارزشگذاری میشود و مورد تشویق قرار می گیرد؛ در حالیکه اشتباهها به عنوان فرصتهایی برای یادگیری و پیشرفت، در نظر گرفته میشوند. اندیشه درست، جهت تشویق افراد به منظور پیشرفت به جلو در راه شناسایی مشکلات و اشتباهها در جهت یادگیری اینکه چگونه باید به پیشرفت عملکردها پرداخت، می باشد.

## **محیطی برای حمایت**

بین نیازهای سازمانی برای کارکنان پرکار و نیازهای افراد برای کیفیت زندگی کاری، یک تعادل برقرار است. همچنین، بین نتیجه کار و گسترش قابلیت بار آور کارکنان "تعادل برقرار است. مثلاً؛ برخی سازمانهای رهبری کننده، "زمان مجموع" را برای به کار انداختن آن در یادگیری کارکنان، فراهم میکنند؛ به طوریکه آنها می توانند بیشتر سودمند باشند.

## **کارگروهی**

شامل استفاده از گروهها جهت انجام کار عملیاتی، علاوه بر پروژه ها، میباشد. تاکید بر افزایش تجربه یادگیری از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب و بهبود کارآیی از طریق کارگروهی، میباشد.

## آگاهی رسانی بیرونی

سازمان، جریان نظام مندی را جهت بررسی دقیق، پیگیری و درک پیشرفتها در محیط بیرونی خود در اختیار دارد که ممکن است در آینده روی آن، اثر بگذارد.

## ایجاد و انتقال دانش

ایجاد دانش جدید، جستجوی دانش از منابع بیرونی به عنوان اجزای مهم کار همه فعالیتها و عملکردها در سازمان، مشاهده میشود. علاوه بر مشتریان و عرضه کنندگان، به صورت اختصاصی، برای حمایت از اشتراک دانش در سراسر سازمان، ساز و کارهایی وجود دارند.

## کیفیت

جهت اجرای مدیریت کیفی جامع و پیشرفت عملکردها در سراسر سازمان، تعهد گرفته میشود. اور (۲۰۰۰)، بیان کرد که سازمان منفرد به طور کامل، به ویژگیهایی که توسط دنتون تعیین شده، نرسیده است. بنابراین، تاکنون "شعبه ای" در یادگیری سازمانی وجود ندارد.

## چارچوب کتابخانه های دانشگاه مریلند

آنچه در اینجا ذکر میشود، نمونه ای است از تلاش یک کتابخانه برای اینکه یک سازمان یادگیری باشد. شبکه کتابخانه دانشگاه مریلند (UM)، دارای ۲۵۰ کارمند است که شامل کتابداران، دستیاران دانش آموخته و کارمندان تمام وقت و پاره وقت میباشند. آنها برای مواجه شدن با نیازهای اطلاعاتی متغیر اعضای هیات علمی، دانشجویان و کتابداران، به احیای تعهد خود جهت ارائه خدمات کیفی پرداخته اند. کتابخانه های دانشگاه مریلند متعهد میشوند که یک سازمان یادگیری مبتنی بر گروه باشند. فرضیات چندی، در نظر گرفته شدند:

۱. بودجه برای حمایت از عایدی مربیان یا مشاوران، اندک است
۲. کارمندان کتابخانه، فرصتهایی را برای معلم خصوصی شدن به عنوان راهی برای گسترش مهارتهای آموزشی که در جنبه های دیگر مشاغل آنها سودمند است به دست می آورند.

۳. یادگیری، بخشی از کاراست و هرماه، زمانی برای مشارکت در یادگیری، تخصیص داده میشود.

یک آموزش و برنامه آموزشی جامع، که دوره تحصیلات آموزشی [۹]، نامیده میشود برای تمام کارمندان کتابخانه، توسعه پیدا کرد. دو کتابدار که در توسعه سازمانی، مسئولیتهای مرکزی را برعهده داشتند، برای گسترش برنامه، فراخوانده شدند. آنان، ابتدا فضاها را برای به وجود آمدن یک سازمان یادگیری، مدیریت تغییر، رهبری، خدمات به مشتری و ... شناسایی نمودند. آنگاه، کارمندان کتابخانه برای مشارکت در گروههای اصلی، فراخوانده شدند و عناصر از دست رفته را شناسایی کردند و پرسیدند که چگونه یک محیط برای یادگیری، مساعد میشود. براساس این موارد، دوره هایی که در زیر، ذکر میشوند از ده جزء و چهل مدل، تشکیل میشود و گسترش می یافت:

۱. گسترش سازمان

۲. تعریف خدمات مشتری

۳. سنجش، ارزیابی و پیشرفت مستمر برای برنامه ریزی و تصمیم گیری

۴. توسعه شخصی، گروهی و کارهای گروهی

۵. شناسایی رهبری و پیروی

۶. پیشرفت فردی

۷. مهارتهای رایانه ای

۸. مهارتهای پایه ای کتابخانه

۹. توسعه رهبری

۱۰. تعلیم-مربی

پنج روز برای تعلیم، مورد نیاز بود و کارمندان جهت به کارگیری گروه تعلیم-مربیان، دعوت میشدند. سه جزء به عنوان عناصر هسته ای یادگیری، برای الگوی ارزیابی، انتخاب شدند: خدمات به مشتری، توسعه شخصی، گروهها و کارهای گروهی و رهبری و پیروی. منظور، سنجش تاثیر دوره تحصیلات آموزشی بر بهبود خدمات برای مشتری و فرهنگ سازمانی بود. الگو، توانایی کارمندان کتابخانه را جهت به کارگیری مهارتها و دانش جدید نیز، مورد ارزیابی قرارداد. چنانچه هر تغییری روی میداد، روشهای متعددی همچون بررسیها، مصاحبه ها و تمرکز بر گروههای بحث، به ارزیابی می پرداختند.

## نتیجه گیری

چه چالشهایی برای متخصصان کتابداری و اطلاع رسانی وجود دارند؟ راولی [۱۰] (۱۹۹۷)، اشاره بر این مساله دارد که متخصصان کتابداری و اطلاع رسانی، با بحران بین کاربرد بخش عمومی و "مدیرگرایی نوین" مواجه هستند که نیازمند این است که سازمانها در خدمات و عملکرد خود، مؤثرتر باشند. همچنانکه کتابداران و متخصصان اطلاع رسانی، در بخش عمومی کار میکنند، ابهامات در رسالتهای آنها،

ممکن است یادگیری را تحلیل ببرد و به ورطه نابودی بکشاند. یک برنامه یادگیری دقیق و محتاطانه، باید با مهارت طراحی شود؛ برای اینکه این فشارهای رقابتی و موارد مورد بحث را تشکیل دهد. راولی، همچنین اشاره میکند که با ظهور جریان تجاری تامین منبع از خارج، کتابخانه هم اینک کارکنان مکمل، شامل غیر حرفه ایها همچون دستیاران کتابخانه، کارکنان امنیتی و مدیریتی را در اختیار دارد. تعهد آنها برای یادگیری، ممکن است با فشار یادگیری سازمانی، مغایرت داشته باشد. به این ترتیب، چالشهای اضافی برای ایجاد یک سازمان یادگیری، خارج از حیطه سه طبقه از کارکنان است: کارگران مرکزی، کارگران قراردادی و کارگران انعطاف پذیر.

## یادداشتها:

- [1] MaryLand
- [2] Organisational Learning
- [3] Learning Organisation
- [4] Total Quality Management (TQM)
- [5] Rowland
- [6] John Denton
- [7] Brian Orr
- [8] Canadian HR Reporter
- [9] Learning Curriculum
- [10] Rowley

منبع:

Eugene, Tan (2004). Organisational Learning and Libraries.

Available at:<http://www.consal.org.sg/webupload/resource/brief/attachments/{47FE5CF3-C3FE-45E6-8CB8-53F8382CA698}.pdf>

ارجاعات:

1. Wang, Catherine L. and Pervaiz K. Ahmed. "Organisational Learning: A Critical Review". The Learning Organization. 10.1 (2003): 8.
2. Ortenblad, Anders. "On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization". The Learning Organization. 8.3/4 (2001): 125.
3. Wang, Catherine L. and Pervaiz K. Ahmed. "Organisational Learning: A Critical Review". The Learning Organization. 10.1 (2003): 8.
4. Rowley, Jennifer. "The Library as a Learning Organization". Library Management. 18.2 (1997): 88.
5. Orr, Brian. "Organizational Learning: Characteristics of Leading Organizations". Canadian HR Reporter. 13.10 (22 May 2000): 11.
6. Baguhman, M. Sue and Neal K. Kaske. "Impact of Organizational Learning". Portal: Libraries and the Academy. 2.4 (October 2002): 665.
7. University of Maryland Libraries. Learning Curriculum. 13 June 2002. Date last accessed: 21 June 2004. <<http://www.lib.umd.edu/PUB/LEARNING/curriculum.html>>