

## دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان يك سازمان یادگیرنده

### مقدمه

در جهان رقابتی امروز، سازمانی امکان بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات پیرامونش وفق دهد. محیط‌های دانشگاهی در اواخر قرن بیستم یکی از بی‌سابقه‌ترین تغییرات را تجربه کردند. ظهور دانشگاه‌های مجازی، کاهش حمایت‌های دولتی، افزایش شهریه‌ها، افزایش تعداد فراگیران غیر سنتی، افزایش دانشگاه‌های غیرانتفاعی، افزایش هزینه‌های آموزشی، جهانی شدن آموزش و تغییرات تکنولوژیکی از جمله چالش‌هایی هستند که دانشگاه‌ها با آن روبرو هستند. دانشگاه‌ها بایستی به این چالش‌ها واکنش نشان دهند، چرا که عدم انعطاف و واکنش سریع به این چالش‌ها و تغییرات محیطی می‌تواند برای موجودیت دانشگاه خطرناک باشد (فریدمن و همکاران، ۲۰۰۵). از جمله رویکردهایی که دانشگاه‌ها را با این چالش‌ها سازگار می‌کند، رویکرد سازمان یادگیرنده است.

در این راستا، دانشگاه‌ها بایستی به دنبال استراتژی‌های جدید و نوآورانه باشند تا بتوانند محیطی آموزشی- پژوهشی جدید یا در واقع دانشگاهی یادگیرنده به وجود آورند. (آراسته و عنایتی، ۱۳۸۸)

در معاونت طرح و برنامه دانشگاه فردوسی مشهد سعی گردیده تا مقدمات شکل‌گیری و استقرار سازمان یادگیرنده، در دانشگاه فراهم شود.

### سازمان یادگیرنده چیست؟

در دهه گذشته، سازمان‌های یادگیرنده توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده‌اند. شمار صاحب‌نظرانی که سعی در ترسیم و توصیف سازمان‌های یادگیرنده داشته‌اند، بیانگر تعدد دیدگاه‌ها و نظرها در خصوص این مفهوم است. از نظر «پیتر سنگه»، سازمان یادگیرنده کوششی است برای ایجاد محیط کاری انسانی‌تر و مشارکتی‌تر در يك سازمان مدرن، با فرهنگ و ساختاری که نوآوری و انعطاف بیشتری را به وجود می‌آورد و قادر به استفاده از توانایی‌های بالقوه تمامی اعضایش است (آکسو و اژدمیر، ۲۰۰۵). از نظر طالبی (۱۳۸۱) سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر رشد و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند.

در شرایط کلی، سازمان یادگیرنده می‌تواند این گونه توصیف شود: سازمانی که آینده خودش را جستجو می‌کند، سازمانی که یادگیری را يك فرآیند خلاق و جاری برای اعضایش در نظر می‌گیرد و سازمانی که پیشرفت، تغییرات و تحولاتش در جهت پاسخ به نیازها و خواسته‌های افراد درون سازمان و بیرون سازمان می‌باشد (نکوئی مقدم و بهشتی‌فر، ۱۳۸۷).



برای ایجاد دانشگاهی یادگیرنده، بایستی به دنبال استراتژی‌های جدید و نوآورانه بود.

# سازمانی که یادگیری را یک فرآیند حسی و جاری برای اعضایش در نظر می‌گیرد، سازمانی یادگیرنده می‌باشد.

## تئوری سازمان یادگیرنده چگونه اجرا می‌شود؟

اجرای تئوری سازمان یادگیرنده در عمل مشکل است. خصوصاً زمانی که قرار است این نوع تغییرات جامع در سازمان‌های بزرگ اجرایی شوند. بنابراین چگونه می‌توان شروع به ایجاد یک سازمان یادگیرنده کرد؟

گاروین (۱۹۹۳) در کتاب جدید خود با نام «راهنمایی برای قرار دادن سازمان یادگیرنده در عمل»، چالش‌های رو در روی مدیران اجرایی را بررسی می‌کند. به اعتقاد وی همان طور که مدیران اجرایی سازمان به سوی ایجاد و پشتیبانی از یک سازمان یادگیرنده گام بر می‌دارند، می‌توانند از ابزارها و تکنیک‌های روز دنیا در جهت ایجاد این فرآیندهای جدید استفاده کنند. گاروین توضیح می‌دهد که سازمان یادگیرنده در تئوری پذیرفته شده است، اما هنوز در عمل بسیار نادر می‌باشد.

اگر مدیران اجرایی بخواهند امیدوار باشند که سازمان یادگیرنده را بسازند، باید دیدگاهی باز داشته باشند، در غیر این صورت هرگز قادر نخواهند بود نحوه ایجاد سازمان یادگیرنده و رفتار در آن را، به دیگران یاد دهند. امروزه وظایف مدیران و رهبران بسیار متفاوت به نظر می‌رسد. مدیران تعیین‌کننده وظایف دیگر افراد سازمان

هستند و روزشان را با تفویض اختیار و تصمیم‌گیری می‌گذارند. زمان حال را می‌بینند و موفقیت را با توجه به میزان دستیابی افراد به اهداف تعیین‌شده (عمل مؤثر) اندازه‌گیری می‌کنند. پایداری و ثبات، هدف‌های اولیه مدیران محسوب می‌شوند. در حالی که رهبران بر آینده تمرکز دارند. آن‌ها وقت‌شان را به تنظیم هدف‌ها، توسعه استراتژی‌ها، ارتباط با سایر افراد و بخش‌های سازمان و شنیدن دیدگاه‌های ایشان صرف می‌کنند. تغییر، موضوع اولیه از نظر یک رهبر می‌باشد و همیشه در تمام بخش‌های سازمان، حرکت به سوی یک تغییر چالش برانگیز وجود دارد.

واضح است که یک سازمان برای موفقیت، هم نیاز به رهبر و هم مدیر دارد. البته رسیدن به موفقیت می‌طلبد که هر دو گروه افق‌هایشان را یکی کنند. هر دو یک هدف جدید را برای بهبود «یادگیری سازمانی» بر اساس دستورالعمل‌های قبلی بسازند و در گردهمایی‌های خود نیاز به یادگیری تجربی و آزمایشی را مد نظر قرار دهند. از این رو آموزش، کلید پیشرفت و توسعه تلقی می‌شود.

طبق گفته صاحب‌نظران، سازمان نمی‌تواند یک سازمان یادگیرنده شود مگر اینکه ابتدا یک نظام آموزشی شود. برای رسیدن به این هدف رهبران و مدیران سازمان بایستی افکار و نظراتشان را در مورد استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمان با یکدیگر در میان بگذارند و از آن‌ها برای ارتباط با کارکنان استفاده نمایند.

در حوزه معاونت طرح و برنامه دانشگاه، کوشش تمام مدیران آن است که هم‌زمان نقش مدیر و رهبر را ایفا کنند. مدیران در عین حال که وظیفه همکاران واحد تحت سرپرستی خود را تعیین و بر انجام امور جاری تاکید می‌نمایند، مسائل مربوط به آموزش منابع انسانی، انجام اقدامات بهبود و از همه مهم‌تر مبانی مدیریت دانش که حرکتی رو به جلو دارد را نیز در نظر می‌گیرند و از ایده‌ها و نظرات همکاران در تحقق استراتژی‌ها و اهداف دانشگاه استفاده می‌نمایند.

## ویژگی‌های سازمان یادگیرنده چیست؟

با توصیف ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان یادگیرنده می‌توان تصویر کامل‌تری از این نوع سازمان‌ها به دست آورد و آن‌ها را بهتر شناخت (مرکز فنی اطلاعات ایران، ۱۳۸۷). در مورد ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده نظریات زیادی ارائه شده است. برخی صاحب‌نظران سازمان یادگیرنده را با خصوصیات زیر معرفی می‌کنند:

\* سازمان‌های یادگیرنده بیش از آن که یک نظریه یا یک مدل سازمانی باشند انعکاس‌دهنده نوعی تفکر و بینش در مورد انسان، کار، سازمان و مدیریت است.



نشریه داخلی  
معاونت طرح و برنامه  
شماره ۵۲  
زمستان ۱۳۹۲  
صفحه ۲

در سازمان یادگیرنده در تمام بخش‌های سازمان، همواره حرکت به سوی یک تغییر چالش برانگیز وجود دارد.



\* سرمایه‌گذاری‌های خود را سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی می‌داند.

\* سازمان یادگیرنده دارای کارکنانی شاد، امیدوار و بلند پرواز است که از عضویت خود در آن سازمان احساس غرور و مباهات می‌کنند (قهرمانی، ۱۳۸۳).

ضرورت تبدیل معاونت طرح و برنامه به یک سازمان یادگیرنده برای مدیران و کارکنان این معاونت محرز گردیده است. بنابراین تمام همکاران دارای چشم‌اندازی روشن نسبت به آینده دانشگاه هستند. این چشم‌انداز عبارت از قرار گرفتن دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان یکی از دو دانشگاه جامع کشور، برخورداری از جایگاه معتبر در بین ۱۰ دانشگاه برتر جهان اسلام و ۵۰۰ دانشگاه ممتاز جهان با هویتی اسلامی- ایرانی؛ بطوریکه خلاصه آن همانا رسیدن به قله ۵۱۲ می‌باشد. تمام اطلاعات در سایت این معاونت به صورت مدون و طبقه‌بندی شده وجود دارد.

### مبانی و اصول سازمان یادگیرنده چیست؟

پیتر سنگه در کتاب خود، پنج مبنا را برای سازمان‌های یادگیرنده در نظر گرفت. این مبانی عبارتند از:

۱. **قابلیت‌های شخصی:** عبارتست از نظامی که فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره آن‌که واقعیات را منصفانه و بی‌غرض در می‌یابد.

\* سازمان یادگیرنده دارای چشم‌انداز روشن و مورد توافق درباره مسائل آینده، رشد و تحول سازمان و کارکنان است.

\* در سازمان یادگیرنده، اطلاعات در تمامی سطوح جریان دارد و یادگیری به‌طور هم‌زمان در چهار سطح فردی، گروهی، میان‌گروهی و سازمانی تحقق می‌یابد.

\* در سازمان یادگیرنده، الگوهای نوینی برای گسترش دامنه تفکر رواج می‌یابد و فضای کلی آن مشوق و حامی آرمان‌طلبی و نوآوری است.

\* در سازمان یادگیرنده، کارکنان به‌طور مستمر قابلیت‌های خود را در مسیر تحقق اهداف مشترک فردی و سازمانی گسترش می‌دهند و اعضای آن به خوبی آموخته‌اند که چگونه به‌طور دسته‌جمعی یاد بگیرند و یاد بدهند.

\* در سازمان یادگیرنده، ملاک‌های ارزشیابی عملکرد و رشد و ارتقای کارکنان، مستقیماً بر فرآیندهای یاددهی و یادگیری سازمان متکی‌اند و چنین فرآیندهایی را تقویت می‌کنند.

\* در سازمان یادگیرنده تمامی کارکنان، مشتریان، عوامل محیطی و حتی رقباء به‌منزله منابع اطلاعاتی ارزشمندی در نظر گرفته می‌شوند که می‌توان دانش زیادی را از آنان گرفت و با اتکالی به این آموزش‌ها، فرآیند بهبود مستمر سازمان را سامان بخشید.

\* در سازمان یادگیرنده، آموخته‌ها به سرعت وارد فرآیندهای عملیاتی می‌شوند و ارتقای سطح کمی و کیفی عملکردها را موجب می‌گردند.

\* سازمان یادگیرنده ضروری‌ترین، پربازده‌ترین و دوراندیشانه‌ترین

سازمان یادگیرنده ضروری‌ترین، پربازده‌ترین سرمایه‌گذاری‌های خود را سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی می‌داند.

درپناه آرمان مشترک، امکان به‌روز کردن خواسته‌ها و نشان دادن نحوه تفکر ما در درون یک سازمان ایجاد می‌شود.



نشریه داخلی  
معاونت طرح و برنامه  
شماره ۵۲  
زمستان ۱۳۹۲  
صفحه ۳

# از مهم ترین اصول در فرایند یادگیری سازمانی، اعتماد کردن به شیوه های عملی برای تجسیر و تحلیل مسائل است.

۵. تفکر سیستماتیک: تفکر سیستمی به عنوان پنجمین فرمان معرفی شده است. چرا که سایر قواعد را یکپارچه می سازد و آن ها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می سازد. ارائه تصویری آرمانی از مجموعه، بدون بهره گیری از دیدی سیستمی منجر به ایجاد تصاویر نازیبا از آینده خواهد شد. تفکر سیستماتیک در ایجاد و به کارگیری مدل های ذهنی بسیار مهم می باشد (سنگه، ۱۳۸۵).

شکل ۱: مبانی سازمان یادگیرنده



## فعالیت های سازمان های یادگیرنده چیست؟

سازمان های یادگیرنده واقعی به طور فعالانه ای با طراحی اصول و قواعدی فرایند یادگیری را مدیریت می کنند، نه بر مبانی شانس و تصادف. دیوید گاروین (۱۹۹۳) فعالیت های سازمان یادگیرنده را این گونه تشریح می کند:

۱. حل مسئله به طریق سیستماتیک: اعتماد کردن به شیوه های عملی، به جای حدس و گمانه زنی، برای تجزیه و تحلیل مسائل از مهم ترین اصول در این فرایند است.

استفاده از شیوه حل مسئله یکی از رایج ترین شیوه های تصمیم گیری در این معاونت است. مسلماً هر تصمیمی با استفاده از اطلاعاتی که از شیوه های عملی به دست آمده باشد، گرفته شده و بر پایه تحقیق و پژوهش استوار است.

برای چنین افرادی، مطلوب و هدف چیزی بسیار فراتر از یک کشش و میل ساده به دستیابی ایده آل است. آنان فرا گرفته اند که چگونه با جریان تغییر، همسو شوند و آن را به درستی درک کنند و نه آنکه در مقابل آن مقاومت نشان دهند. این افراد همواره در حال فراگیری هستند. آنها هرگز از حرکت باز نمی ایستند و هیچ مقصدی آن ها را به کلی ارضاء نمی کند.

در معاونت طرح و برنامه کارکنان به صورت مداوم در جهت دستیابی به اهداف دانشگاه تلاش می کنند. این امر مستلزم بهبود مستمر در فرایندهای انجام کار و همسویی با تغییراتی است که در این راستا به وجود می آیند. در این بین نباید نقش آموزش هایی که به صورت رسمی و غیر رسمی در بین همکاران وجود دارد را نادیده گرفت.

۲. آرمان مشترک: تصویری در مورد آینده مورد انتظار کارکنان و اصول و راه های رسیدن به این آینده است. وجود آرمان مشترک، این احساس را به افراد می دهد که با انجام کار خود، هدفی بزرگ تر و والاتر را تعقیب کنند که تحصیل آن از طریق انجام وظیفه و کار صورت می گیرد.

در پناه آرمان مشترک امکان به روز کردن خواسته ها و نشان دادن نحوه تفکر ما در درون یک سازمان ایجاد می شود و در اثر همین ارائه است که مشکلات و نقایص تفکر فردی و سازمانی مشهود می گردد. همان طور که گفته شد وجود آرمان مشترک در بین همکاران معاونت طرح و برنامه در قالب دستیابی به قله ۱۲، مبانی برای انجام تمام برنامه ها و فعالیت های این معاونت است.

۳. مدل های ذهنی: منعکس کننده ذهنیت فرد است که او را به عمل واداشته و بینش و تصمیمات و اعمال وی را شکل می دهد. رهبران سازمان های یادگیرنده باید مهارت نمایان ساختن و محک زدن مدل های ذهنی بدون برانگیختن رویه های دفاعی را بیاموزند.

۴. یادگیری جمعی: یادگیری جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه می یابد به گونه ای که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده اند. این یادگیری بر یک قاعده استوار است و آن همانا قاعده آرمان مشترک است. با توجه به اهمیت یادگیری جمعی و لزوم آموزش منابع انسانی جهت تحقق اهداف سازمان، دوره های متنوع و کاربردی برای همکاران معاونت طرح و برنامه برنامه ریزی و اجرا می گردد. همچنین شرکت در دوره های خارج از دانشگاه به تناسب نیاز صورت می پذیرد. فرد اعزام شده می بایستی پس از اتمام دوره، جلسه انتقال آموخته ها را حداکثر یک ماه پس از اتمام آن به منظور اشتراک دانش در بین همکاران خود، با تأیید مدیران این معاونت برگزار نماید.



نشریه داخلی  
معاونت طرح و برنامه  
شماره ۵۲  
زمستان ۱۳۹۲  
صفحه ۴

در سازمان های یادگیرنده درس های حاصل از تجربیات مرتبط با موفقیت ها و شکست ها، به طور سیستماتیک ارزیابی و ذخیره می شود.

# وجود یک پیش‌مشترک، تشویق نوآوری و شناسایی موانع یادگیری از جمله ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است.

## پنج زیرسیستم یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری در فرایند تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده گام می‌کنند.

نتایج تجربیات موفق (پس از مطابقت دادن نتایج با شرایط و موقعیت دانشگاه) در پیشبرد اهداف دانشگاه، استفاده می‌گردد.

**۵. انتقال سریع و مؤثر دانش در پیکره سازمان:** برای خارج شدن یادگیری از حالت یک قضیه محلی در نقطه وقوع آن، سازمان باید سیستم‌ها و مکانیزم‌های مناسبی را برای گسترش سریع و اثربخش دانش در کل پیکره خود تدارک ببیند. ایده‌ها زمانی حداکثر تأثیر را دارند که به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شوند.

با ایجاد سیستم‌ها و فرایندهایی که از این فعالیت‌ها پشتیبانی به عمل آورند و آن‌ها را در بافت عملیات روزمره سازمان نهادینه کنند، سازمان‌ها می‌توانند یادگیری را با اثربخشی بیشتری مدیریت کنند (نکوئی مقدم و بهشتی فر، ۱۳۸۷).

با توجه به راهبردهای توسعه منابع انسانی مورد تاکید در معاونت طرح و برنامه، مدیران و کارکنان به طور مستمر در فرایند یادگیری - یاددهی مشارکت دارند.

**۲. آزمایش کردن:** این فعالیت شامل کاوش و آزمون سیستماتیک دانش جدید است.

اجرای آزمایشی تصمیمات گرفته شده یا نتایج حاصل از پژوهش‌ها و تحقیقات انجام شده برای اولین بار، در معاونت طرح و برنامه انجام می‌گیرد. در صورت اجرای موفقیت‌آمیز، دستورالعمل‌های مورد نیاز تدوین شده و روال کار تعیین می‌گردد.

**۳. یادگیری از تجارب و گذشته سازمان:** سازمان‌ها باید ضمن مرور موفقیت‌ها و شکست‌هایشان، آن‌ها را به طور سیستماتیک ارزیابی کرده و درس‌های حاصل از این تجربیات را به شکلی که کاملاً در دسترس کارکنان باشد، ذخیره کنند.

تمامی تجارب و فعالیت‌های انجام شده در معاونت طرح و برنامه در سایت این معاونت وجود دارد و امکان بهره‌برداری آن برای همگان فراهم است. همچنین برای ارزیابی این فعالیت‌ها به صورت سالانه عملکرد هر بخش گزارش می‌شود. در این گزارش میزان تحقق فعالیت‌ها مشخص و دلایل عدم تحقق آن‌ها نسبت به نتایج مورد انتظار یا ایده‌آل بررسی می‌گردد. سپس راهکارهایی برای دلایل بیان شده ارائه می‌شود.

**۴. یادگیری از تجارب و شیوه‌های نوین مورد استفاده دیگر سازمان‌ها:** بدیهی است که یادگیری سازمانی نمی‌تواند کاملاً متکی بر داخل سازمان باشد. گاهی اوقات قوی‌ترین بینش‌ها را باید با نگاهی به محیط و کسب ایده و چشم‌انداز جدید از آن بدست آورد. مدیران روشنفکر می‌دانند که حتی سازمان‌هایی با کسب و کار کاملاً متفاوت می‌توانند منابع غنی ایده‌های جدید برای تفکر خلاق باشند.

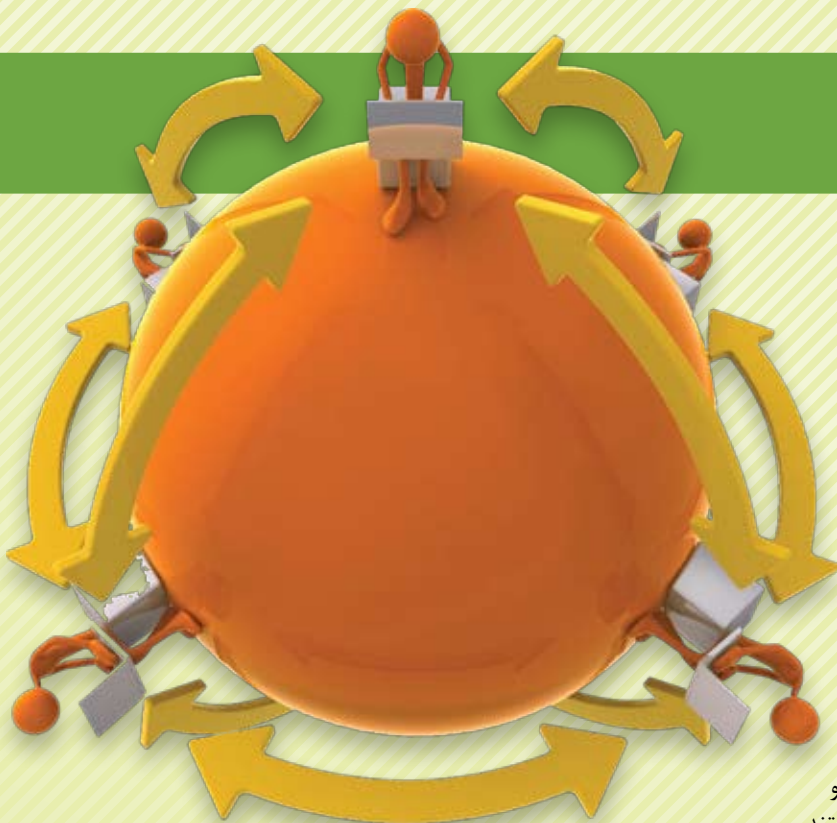
در این معاونت به منظور تحقق چشم‌انداز ۱۰ ساله دانشگاه (دستیابی به قله ۵۱۲) دائماً از شیوه Benchmarking جهت شناسایی دانشگاه‌های موفق و ناموفق داخلی و خارجی و رتبه‌بندی آن‌ها استفاده می‌شود. تجارب موفق و ناموفق دیگر سازمان‌ها (اعم از آموزشی و غیر آموزشی) نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس از



## یادگیری، زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است.

نقش مدیر در فرایند تغییر در سازمان یادگیرنده، اساسی و بنیادی است.





## عوامل توانمندساز سازمان یادگیرنده چیست؟

تجربه و تحقیق نشان داده است که وقتی سازمان‌ها پنج زیرسیستم یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری را در فرایند تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، یکپارچه می‌کنند، در دستیابی به اهداف خود سریع‌تر و بسیار موفق‌تر می‌شوند. بدیهی است هر گونه تلاش برای این تبدیل، بدون توجه به ابعاد پنج‌گانه مذکور، ناکافی و بی‌نتیجه خواهد بود. همه‌ی این زیرسیستم‌های پنج‌گانه

برای یادگیری سازمانی پایدار، مستمر و اطمینان از موفقیت سازمانی ضروری هستند.

زیرسیستم‌های پنج‌گانه به طور پویا به هم وابسته و

مکمل یکدیگرند. اگر زیرسیستمی ضعیف بوده یا وجود نداشته باشد، سایر زیرسیستم‌ها به طور فاحشی تضعیف خواهند شد.

یادگیری، زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است. یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. یادگیری فردی، اشاره به تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش، گرایش‌ها و ارزش‌ها دارد که از طریق مطالعه‌ی شخصی، آموزش‌های مبتنی بر فناوری، و مشاهده کسب می‌شود. یادگیری گروهی یا تیمی، مربوط به افزایش دانش، مهارت‌ها، و شایستگی‌هایی است که به وسیله و یا داخل گروه‌ها، به دست می‌آیند. یادگیری سازمانی، بیانگر قابلیت توسعه یافته‌ی فکری و بهره‌ور است که از طریق تعهد به آن‌ها برای بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می‌شود.

دومین زیرسیستم سازمان یادگیرنده، خود سازمان یعنی فضا و چارچوبی است که یادگیری در آن رخ می‌دهد. ابعاد یا اجزای کلیدی چهارگانه این زیرسیستم عبارتند از: چشم انداز، فرهنگ، استراتژی، و ساختار.

زیرسیستم افراد در سازمان یادگیرنده شامل کارکنان، مدیران/ رهبران، مشتریان، مشارکت‌کنندگان کسب و کار (عرضه‌کنندگان،

فروشنده‌گان، خرده‌پیمانکاران) و خود جامعه است. هر یک از این گروه‌ها برای سازمان یادگیرنده، ارزشمند و برای توانمندی و قدرتمندی جهت یادگیری، مورد نیاز هستند.

زیرسیستم دانش در سازمان یادگیرنده، به مدیریت کسب و ایجاد دانش در سازمان اشاره دارد. این زیرسیستم، شامل کسب، خلق، ذخیره، تحلیل و داده‌کاوی، انتقال و نشر و به کارگیری و روانسازی دانش می‌باشد.

زیرسیستم فناوری، شامل پشتیبانی و یکپارچه‌سازی شبکه‌های فناوریانه و ابزارهای اطلاعاتی است که امکان دستیابی و تبادل اطلاعات و یادگیری را فراهم می‌کند. این خرده سیستم شامل فرایندهای تکنیکی، سیستم‌ها و ساختارهای همکاری، سرپرستی، هماهنگی و سایر مهارت‌های دانشی است. زیرسیستم فناوری دربرگیرنده ابزارهای الکترونیکی و روش‌های پیشرفته‌ی یادگیری، از قبیل شبیه‌سازی، کنفرانس رایانه‌ای و همکاری است. کارکرد همه‌ی این ابزارها، ایجاد آرا راه‌های دانش است.

دو جزء اصلی زیرسیستم فناوری عبارت از کاربردی کردن مدیریت دانش و توسعه‌ی یادگیری می‌باشد (مارکوارت، ۱۳۸۵).



گردد. تمامی موفقیت‌ها و دستاوردهای موجود در زمینه آموزش و بهسازی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، بهره‌وری و تحول اداری، بوده، فرایندها و ساختار و نظام پیشنهادها همگی نشان از به‌کارگیری اصول سازمان یادگیرنده در این معاونت است. در چنین شکلی از دانشگاه، ساختار مدیریتی و فرایندهای تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیرتر می‌شوند و ارتباطات با محیط تقویت می‌گردد. فرهنگ دانشگاه به گونه‌ای می‌شود که افراد خواهان یادگیری از یکدیگر و از تجربیات فردی خود می‌گردند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در معاونت طرح و برنامه ارتباطات با سایر واحدهای دانشگاه فردوسی مشهد و حتی با سایر دانشگاه‌ها و وزارت علوم و تحقیقات و فناوری در سطح وسیع و گسترده انجام می‌گیرد. تبادل اطلاعات و انتقال دانش در زمینه‌های مختلف مبنای این ارتباطات است.

نقش مدیر در این فرایند تغییر، اساسی و بنیادی است. مدیران با کارکنان و فراگیران همراه می‌شوند تا از وجود یک بینش مشترک اطمینان یابند، نوآوری را تشویق می‌کنند و تمام موانعی که مانع یادگیری و فرایند تغییر می‌شوند را شناسایی کرده و از بین می‌برند. در دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان یک سازمان یادگیرنده، هر عضوی دائماً دانش جدید را کسب می‌کند، خلاقیت خود را رشد می‌دهد و بر دستیابی به اهداف سازمان تمرکز می‌کند. جای خوشوقتی دارد که این یک راه مطمئن به سوی تحقق چشم‌انداز ۱۰ ساله دانشگاه تشخیص داده شده است.

در معاونت طرح و برنامه پنج عامل توانمندساز فوق‌الذکر سازمان یادگیرنده مورد نظر است. یادگیری در سطح فردی (شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با وظایف شغلی افراد)، گروهی (برگزاری جلسات انتقال آموخته‌ها) و سازمانی (برگزاری جلسات هم‌اندیشی) به‌طور واضحی قابل مشاهده است. چنانچه یادگیری در این سطوح رخ ندهد، عملکرد کل واحد کاهش می‌یابد. بنابراین به‌منظور جلوگیری از کاهش عملکرد، کل مجموعه نیازمند یادگیری است. همچنین فضای حاکم بر این معاونت و افراد شاغل در آن اعم از مدیران و کارکنان، پیوسته به مقوله یادگیری توجه کرده و آن را ارزشمند می‌شمارند. فرایند مدیریت دانش و استفاده از فناوری‌های موجود در کل معاونت، نیز در این بین بسیار حائز اهمیت است.

### نتیجه‌گیری

گرچه از زمانی که پیتر سنگه مفهوم سازمان یادگیرنده را مطرح کرد نزدیک به بیست سال می‌گذرد، اما این ایده هنوز هم در کانون توجه قرار دارد. از آنجا که به کارگیری اصول سازمان یادگیرنده در موسسات خصوصی منجر به عملکرد بهتر و موفقیت بیشتری گردیده است، مناسب است تا دانشگاه‌ها نیز اصول سازمان یادگیرنده را در خود تقویت کنند تا موفق‌تر عمل کنند و توانمندتر به رقابت بپردازند. در دانشگاه فردوسی مشهد، بالاخص معاونت طرح و برنامه سعی شده است تا اصول سازمان یادگیرنده رعایت



### منابع و مآخذ

- آراسته، حمیدرضا، عنایتی، ترانه (۱۳۸۸). بررسی وضعیت دانشگاه‌های آزاد اسلامی براساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده: مورد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در استان مازندران و گیلان. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران. سال دوم، شماره ۳. زمستان ۱۳۸۸.
- سنگه، پیتر (۱۳۸۵). ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. پنجمین فرمان: خلق سازمان فراگیر. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- قهرمانی، محمد (۱۳۸۸). سازمان یادگیرنده: ثمره بی‌مانند قرن مدیریت. ماهنامه مدیریت دانش سازمانی. شماره نخست. تهران: آروین چاپ.
- مارکوارت، مایکل جی (۱۳۸۵). ترجمه دکتر محمدزالی. ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر پنج‌گانه یادگیری سازمانی. چاپ اول. تهران: دانشگاه تهران.
- مرکز فنی اطلاعات ایران (۱۳۸۷). اهمیت فرایند یادگیری در سازمان‌ها.
- نکوئی مقدم، محمود، بهشتی فر، ملیکه (۱۳۸۷). سازمان‌های یادگیرنده. معاونت توسعه مدیریت منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.

- Aksu, A. A., Ozdemir, B. (2005). "Individual learning and organization culture in learning organizations". *Managerial Auditing Journal*, 20 (4): 422-441.
- Friedman, H. H., and Friedman, and L. W., Pollack S. (2005). "Transforming a university from a teaching organization to a learning organization". *Review of Business*, 26 (3): 31-35.