



“سازمان‌های یادگیرنده”

مصاحبه شونده: دکتر رامسیس افتخاری (صاحب‌نظر در حوزه تکنولوژی آموزشی و سازمان‌های یادگیرنده)
مصاحبه‌گران: دکتر علی مهدی / سید مجتبی معرفتی



مقدمه



در مصاحبه قبلی، جناب آقای دکتر خراسانی، از اساتید صاحب‌نظر حوزه مدیریت آموزشی، متناسب با پرسش‌های مطرح شده، توضیحات قابل تأملی در خصوص یادگیری سازمانی ارائه دادند. در این بخش از مصاحبه، با بخش دیگری از موضوع فصلنامه حاضر که پیوستگی همسویی با مقوله یادگیری سازمانی دارند در خدمت آقای دکتر رامیس افتخاری با طرح موضوع سازمان‌های یادگیرنده خواهیم بود.

ضمن تشکر از شما جناب آقای دکتر، چنانچه استحضار دارید، بخش قبلی فصلنامه، اختصاص به مصاحبه با جناب آقای دکتر خراسانی در خصوص موضوع یادگیری سازمانی داشت. در این خصوص و در پیوستگی موضوعی این فصلنامه، این بخش از مصاحبه، در خصوص سازمان‌های یادگیرنده است که با مجموعه سوالاتی در خدمت شما خواهیم بود. به‌عنوان اولین سوال، لطفاً توضیح بفرمایید که اساساً سازمان یادگیرنده در معنا و مؤلفه‌های عملیاتی، مشمول چه حوزه‌هایی می‌باشد و اهمیت سازمان یادگیرنده با توجه به نقش مهم خود نظام اداری در توسعه ملی چیست؟

بسیار ممنونم از شما و وقتی که بابت این موضوع بسیار مهم اختصاص دادید. لازم می‌دانم قبل از هر چیز از جناب آقای دکتر خراسانی نیز بابت حضور در این مصاحبه که نشان از توجه و دغدغه ایشان به آموزش کارکنان دولت در زمینه یادگیری سازمانی دارند تشکر نمایم.

اما، در خصوص پرسشی که مطرح گردید، باید اشاره نمایم که اگر سازمان یادگیرنده را سازمانی بدانیم که نیروی انسانی آن مدام در حال یادگیری است و به طور مستمر توانمندی‌های خود را برای دستیابی به اهداف سازمان افزایش می‌دهد، به مؤلفه‌هایی خواهیم رسید که معنای عملیاتی یک سازمان یادگیرنده بر مبنای آن استوار است. این مؤلفه‌ها را می‌توان این‌گونه برشمارد:

الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، تسلط شخصی و آرمان‌های مشترک. به‌عبارتی این مؤلفه‌ها شالوده سازمان یادگیرنده را شکل می‌دهند. از سوی دیگر نقش نظام اداری در توسعه کشور را باید در مهندسی نقش و ساختار دولت، توسعه دولت الکترونیک، مدیریت سرمایه انسانی، توسعه فرهنگ سازمانی و هوشمندسازی دستگاه‌ها جستجو نمود.

حال به نقطه اشتراک هر دو خواهیم رسید. یعنی جایی که سازمان یادگیرنده و نقش نظام اداری با هدفی یکسان برای دستیابی به توسعه ملی چگونه باید در یک مسیر قرار گیرند. البته با لحاظ کردن سطوح ارتباطی آن‌ها، اینجا می‌خواهم بگویم به‌طور قطع توسعه اتفاق نمی‌افتد. مگر اینکه یک نظام اداری سالم بتواند زمینه ساز تحقق اهداف و برنامه‌های توسعه را فراهم کند. یکی از مهم‌ترین شاخص‌های نظام اداری سالم و پویا توجه به قدرت انطباق آن با شرایط محیطی است یعنی برخورد فکورانه با فرصت‌ها، تهدیدها و نظایر آن. جهت فراهم آوردن شرایط انطباق ضروری است تا نظام اداری سرمایه‌های اصلی خود یعنی نیروی انسانی را برای پیشبرد اهداف، مقابله با بحران‌ها و توسعه ملی که هدف کلان است، آماده سازد. حال اگر نظام اداری را متشکل از چندین سازمان و دستگاه اجرایی بدانیم آنگاه درمیابیم که قوه محرکه برای دستیابی به اهداف نظام اداری، فراهم آوردن فضای تغییر در سازمان‌هاست تغییری که یک سازمان را از کالبدی سنتی، کند و نامطمئن به سازمانی یادگیرنده، پویا و تندرست مبدل می‌سازد در نتیجه همه سازمان‌ها تحت عنوان نظام اداری کشور برای فراهم آوردن زمینه‌های دستیابی به برنامه‌ها و اهداف توسعه در ذات خود تغییر را پذیرفته و به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌شوند. سازمانی که در آن نیروی انسانی متناسب با برنامه‌ها و اهداف سازمان تربیت می‌شود. تأکید من بر تربیت است نه صرفاً آموزش، زیرا که در فرایند تربیت و نتیجه آن یادگیری، آموزش مستتر است. در یک جمله نظام اداری یادگیرنده یعنی سازمانی پویا و سازمان پویا یعنی تسهیل فرآیند دستیابی به اهداف و برنامه‌های توسعه ملی.



مدیر، شاهد رفتار افرادی هستیم که مداوم یاد می‌گیرند و مداوم یاد می‌دهند. با این اوصاف می‌توانم اشاره کنم که بلی مفهوم و فرآیند سازمان‌های یادگیرنده در طول سالیان گذشته تغییرات قابل لمسی را داشته است. اینک برای یافتن تفاوت بین سازمان‌های یادگیرنده و سنتی در نظام اداری کشور بر مبنای سه ویژگی فوق به بررسی رفتارهای کارکنان سازمان‌ها، نوع خدمات و محصولات دستگاه‌های اداری بپردازیم. کفایت به اتاق‌های آنها مراجعه کنیم! کفایت با آنها هم‌کلام شویم! کفایت از آینده شغلی و برنامه‌های آتی آنها در سازمان پرس و جو کنیم. بدون استفاده از روش پژوهشی خاص و فقط به‌عنوان یک مشاهده گر درمی‌یابیم که چه مقدار تفاوت بین یادگیری در نظام اداری کشور ما و کشورهای توسعه یافته وجود دارد. کفایت برنامه‌های آموزشی کارکنان نظام اداری را از مرحله نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی بررسی کنیم. آن‌گاه به سادگی درمی‌یابیم که تا چه حد مبتنی بر روش‌های سنتی و در رویکرد رفتارگرایی، گرفتار است، استاد محوری، ابزار زندگی، سخنرانی محوری، دوره‌های آموزشی غیر کاربردی و کم اثر و به تمامی اینها می‌توان خلاء وجودی یک سازمان پیشرو در زمینه چگونگی پرورش و توسعه سازمان‌های یادگیرنده را هم اضافه کرد.

با عنایت به توضیحات شما بویژه از این منظر که توسعه در ذات خود تغییر را پذیرفته، به نظر می‌رسد که مفهوم و فرآیند سازمان‌های یادگیرنده نیز در مسیر استحاله تاریخی و زمانی خود، تغییراتی را شاهد بوده است. با این اوصاف فکر می‌کنید که امروز، تفاوت سازمان‌های یادگیرنده با سازمانی سنتی در چیست و در حال حاضر نظام اداری کشورمان با تاکید بر مقوله سازمان‌های یادگیرنده در چه جایگاهی قرار دارد؟

معتقدم به جای بر شمردن این تفاوت‌ها به چند نکته کوتاه درباره ویژگی‌های کارکنان سازمان‌های یادگیرنده اشاره کنم. برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه نظیر تحقیقات ویک و لئون (۲۰۰۸) و لاکمن (۲۰۰۹) بر سه ویژگی نیروی انسانی سازمان‌های یادگیرنده تأکید دارند: اعتماد به نفس، پشتکار و تمایل برای همکاری و مشارکت یعنی همه افراد یا در بدو ورود و یا در طول خدمت یاد می‌گیرند که این سه ویژگی را در خود پرورش داده و درونی سازند تا به‌عنوان بخشی از یک سازمان یادگیرنده به شمار روند. این سه خصلت نتیجه برنامه‌های مدون یک سازمان یادگیرنده برای پرورش نیروی انسانی است که در بسیاری از سازمان‌ها و دستگاه‌های پیشرو و بین‌المللی مشاهده می‌شود. هنگامی که با کارکنان اینگونه سازمان‌ها مواجه می‌شویم، حال چه در مقام مشتری و چه در مقام یک



به راه حل‌ها مسیره‌های تازه و متفاوتی را بررسی کنند. کارکنان با پشتیبانی انگیزشی مدیران سازمان به صورت جمعی از مواجه شدن با موانع و مشکلات لذت می‌برند و پس از حل یک مسئله به سوی چالش بعدی گام برمی‌دارند. در کشورهای توسعه یافته برای روبرو شدن با چالش‌ها کارکنان را آماده می‌کنند. هیچ‌گاه دستوری صادر نمی‌شود که باید این مسئله را از دید دیگران پنهان نمود و یا اینکه بخشی از مشکلات سازمان را که در حال آسیب زدن به ماهیت وجودی سازمان است و یا اهداف و برنامه‌ها با توان سازمان همخوانی ندارد، خط قرمز تلقی شده و صحبت کردن درباره آن‌ها هم ممکن است تبعاتی برای آینده شغلی کارکنان ایجاد کند.

با این توضیح باز می‌گردیم به تفاوت کشورهای در حال توسعه با نظام اداری کشور، که می‌توانم در چهار مورد خلاصه کنم: اولین مورد مانع فرهنگی است و آن باورها و عادت‌های غلطی است که هم از سوی جامعه و هم از طرف راهبران و مدیران ارشد سازمان از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. جمله معروفی هست که می‌گوید سرت به کار خودت باشد یا آهسته برو و آهسته بیا که گربه ساخت نزنه (مثل قدیمی)؛ دومین مورد مقاومت مدیران است. مدیران باید بدانند عملیات سازمانی در

ما بر اساس توضیحات شما به این نتیجه می‌رسیم که یکی از مؤلفه‌های اثرگذاری مثبت و توسعه سازمانی با توجه به تغییرات مورد اشاره، موضوع یادگیری سازمانی در کل و توانمندسازی کارکنان مجموعه است. خواهش می‌کنم برای خوانندگان بفرمایید که در دنیای امروزی به‌ویژه با تأکید بر ملل توسعه یافته، مهم‌ترین شاخصه‌های کاربردی در مقوله سازمان‌های یادگیرنده نظام اداری کشورهای توسعه یافته چیست و آیا آن‌ها در این زمینه موفق عمل کرده‌اند؟ فاصله ما با آنها در این زمینه چقدر است؟

سؤال بسیار خوبی است. بررسی کشورهای توسعه یافته در حوزه سازمان‌های یادگیرنده به دهه نود میلادی باز می‌گردد. جایی که پیتر سنگه درباره آن گفت: ورود به مقوله سازمان‌های یادگیرنده مسیری بی‌انتهاست. این کلام کاملاً درست است. زیرا برای تجربه کردن یک رفتار باید در همه عمر یادگیرنده بود.

برای شناختن ابعاد سازمان‌های یادگیرنده در کشورهای توسعه یافته می‌توانم بگویم ما با فرهنگی روبرو هستیم که ضعف‌ها، نواقص و آسیب‌ها را به‌عنوان یک چالش رسمی سازمانی پذیرفته و نیروهای انسانی را برای یافتن راه حل‌های مورد نیاز تربیت تشویق و مدیریت می‌کند. به آنها می‌آموزد که برای دست یافتن



به تجربه و با بررسی پژوهش‌های انجام گرفته توسط متخصصان حوزه مدیریت و علوم اداری می‌توان گفت که، کمتر سازمانی توانسته تغییر را در رفتار خود به معنای خاص آن ایجاد کند. مانند نظام بانکداری، نظام مدیریت شهری و نظام مدیریت اداری، شاید بپرسید بسیاری از روش‌ها در این سال‌ها تغییر کرده؟ بله، اما منظور از تغییر یعنی همسویی و اثرگذاری بر کنش و واکنش‌های اجتماعی، آموزشی و فرهنگی برای دستیابی برنامه‌های توسعه؟!

پس فقط تغییر در روش‌ها ملاک نیست ما احتیاج به تغییر در سبک‌های مدیریتی، شیوه تفکر تصمیم‌گیران اداری و پس از آن پرورش نیروی انسانی داریم و روش استفاده از ابزارها تنها بخش کوچکی از این تغییر است.

با تمام توضیحات در خصوص سازمان‌های یادگیرنده و تغییرات موجود، لطفاً بفرمایید که ارزیابی میزان یادگیرنده بودن سازمان چگونه است و روش‌های احصای این مهم چیست؟

برای ارزیابی حد یادگیرنده بودن سازمان ضروری است تا به مؤلفه‌های اصلی مدل سازمان یادگیرنده بنگریم. یعنی مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، تسلط فردی و آرمان‌های مشترک.

به‌طور مثال اگر بخواهیم عامل یادگیری تیمی را در عملکرد یک سازمان بررسی کنیم، ضروری است تا اجزای آن را به درستی تحلیل نماییم. مواردی چون اهمیت آموزش گروهی، اشتراک تجربیات، تصمیم‌گیری جمعی تنها بخشی از اجزای یادگیری تیمی است که باید به‌عنوان ملزومات ارزیابی سازمان یادگیرنده در نظر گرفته شود و میزان و وزن هر یک براساس ماهیت ذاتی آن در سازمان مورد بررسی قرار گیرد تا از این طریق گامی در جهت کاربردی نمودن دانش سازمان یادگیرنده برداشته شود. روش تحقیق نیز متناسب با نوع، ساختار و عملکرد سازمان می‌تواند متفاوت باشد اما آنچه که اهمیت زیادی دارد اینست که پس از ارزیابی سازمان یادگیرنده چه راهکارهایی پیشنهاد می‌شود؟ آیا ضرورت دارد که دست به طراحی مجدد سازمان بزنیم؟ یا اگر نتایج نشان از فقدان مهارت‌های کارکنان داشت چه نوع برنامه‌ای را طراحی و اجرا نماییم؟

به‌طور کلی در ارزیابی سازمان‌های یادگیرنده رویکردهای متفاوتی از سوی صاحب‌نظران مطرح شده است. به‌طور نمونه میچنسون^۱ (۲۰۱۲) بر رفتار نسبت به شناخت تأکید دارد. یعنی سازمان یادگیرنده عمدتاً به وسیله رفتارهای قابل مشاهده ارزیابی می‌شود. لامبردو و ایچینگر^۲ (۲۰۱۵) به نقش پیچیده مدیران

عصر حاضر چنان پیچیده شده است که نمی‌توان یک سازمان را با یک تفکر، یک ساختار و با یک سری افراد ثابت به پیش برد. لازم است که دایره مدیریتی خود را وسیع‌تر کرده و برای انجام فعالیت‌ها از توان تمامی نیروها و متخصص‌ها در قالب تیم‌های کاری با آرمان‌های مشترک بهره‌برد. سومین مورد باور غلط درباره فرایند یادگیری و سازمان‌های یادگیرنده است. کافی است. نگاهی به نظام آموزشی کارکنان و ساختار اجرایی آن در دستگاه‌ها بندازیم. بخش عمده‌ای از مدیران و تصمیم‌گیران حوزه یادگیری فاقد تخصص لازم در این زمینه هستند و یادگیری را با پنداشت‌های خود در دوران تحصیل و یا تجارب پیشین آموزشی خویش برابر می‌دانند. درحالی که کشورهای توسعه یافته در زمینه یادگیری همواره از سرآمدان و متخصصان در طراحی برنامه‌های آموزشی و تربیتی به نیکی بهره‌می‌برند. اما در کشور ما ممکن است بر اساس نوع انتصاب‌ها کاملاً اتفاقی این مهم رخ دهد.

از دیدگاه شما و در مسیر استفاده از تجربه کشورهای توسعه یافته در خصوص سازمان‌های یادگیرنده که اشاره نمودید، به نظر شما، اهداف عالی سازمان‌های یادگیرنده چیست و میزان تحقق اهداف این مهم در کشورمان چگونه بوده است؟

اهداف عالی هر سازمانی دستیابی به همان سیاست، راهبرد و اهدافی است که برای آن تعیین شده است. اما چگونگی دستیابی به آن اهداف در سازمانها یادگیرنده با سازمان‌های سنتی متفاوت است.

اگر برای سازمان‌های یادگیرنده هدف عمومی تعریف کنیم شاید بتوان اینگونه گفت که حیات سازمان‌های امروزی و حضور در عرصه وجود و رقابت به دلیل پیچیده شدن روابط کاری، کیفیت کار، رقابتی توانمند و نظایر آن در معرض فرصت‌ها و تهدیدهای بسیاری است، دانش و اطلاعاتی که هر لحظه در حال تغییرات اساسی است. در کنار خود به سازمان‌هایی احتیاج دارد که بتوانند خود را با محیط و شرایط جدید وفق دهند. سازمان‌های یادگیرنده همان دانش، مهارت و رفتاری است که سازمان‌های هوشمند با بهره‌گیری از آن در دایره رقابتی و سازمانی باقی می‌مانند و شاید هم در برخی موارد خود پدید آورنده و مبتکر خدمات، محصولات و تحولات نوین جهانی باشند. در کشور ما هم همراه موج شکل گرفته پس از طرح سازمان‌های یادگیرنده اقداماتی صورت گرفت. اما به دلیل ناتوانی نظام اداری در طراحی یک نظام آموزشی تربیتی یادگیرنده محور بر اساس همان موانعی که پیشتر گفته شد، این مقوله نیز به مرور زمان اهمیت خود را از دست داد و باید منتظر باشیم تا این اتفاق برای مفاهیم زیربنایی چون مدیریت دانش، مدیریت دیجیتال و نظایر آن هم رخ دهد.

تغییرات محیطی، چگونگی ایجاد آرمان مشترک بین کارکنان و روش‌های شناخت فردی و پیشرفت گروهی از نکات مهمی است که باید در ارزیابی سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد.

اشاره می‌کند و ارزیابی را بر مبنای انعطاف‌پذیری، تطبیق و توانایی یادگیری فرد از تجربه مربوط می‌داند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت توجه به یادگیری مستمر در سازمان، تحلیل



پیشرفت فناوری‌ها و ابزارهای الکترونیکی محیط جدید پیش روی مدیران قرار گرفت تا بتوانند با ترکیب روش‌های آموزشی مدرن و سنتی فرآیند یادگیری کارکنان را بهبود بخشند. به‌طور نمونه استفاده از وبینارها، کلاس‌های مجازی، حل مسئله و ایفای نقش می‌تواند یک سازمان را در مسیر یاددهی و یادگیری به نیکی همیاری کند. در رابطه با بحث کلاس‌های معکوس باید گفت که به مهارت مدرسان، ابزار و تجهیزات مدرن و از همه مهم‌تر به تیم طراحان آموزشی حرفه‌ای وابسته است. در کلاس معکوس نقش مدرس بیشتر راهنمایی است و یادگیرندگان مطالب را خارج از محیط آموزش (کلاس درس) با استفاده از انواع محتوای دیداری و شنیداری می‌آموزند و برای رفع ابهام،

به نظر می‌رسد که با الهام از توضیحات شما، معنی و مفهوم دانشگاه معکوس بیش از هر زمان دیگری مطرح گردیده است. لطفاً متأثر از دیدگاه سازمان‌های یادگیرنده و در تلفیق با مقوله دانشگاه معکوس که از سوی برخی اساتید این حوزه مطرح می‌گردد، اجزای سازمان یادگیرنده در آینده با الهام از نظریه دانشگاه معکوس را توضیح دهید.

بینید سازمان‌های یادگیرنده بر فرآیند یاددهی و یادگیری با محوریت سازمان تأکید دارد. بالطبع در توانمندسازی نیروهای انسانی ضروری است تا از روش‌های مختلفی استفاده کنند. در کشور ما عمدتاً آموزش‌های کارکنان مبتنی بر روش کلاسیک و سخنرانی بوده است و این روش همچنان پابرجاست. اما با



بحث گروهی یا کار جمعی در محل آموزش حضور یافته و با هدایت مدرس و یا مربی مسیر یادگیری را تداوم می‌بخشند. امروزه نه تنها روش کلاس معکوس بلکه سایر روش‌های یادگیری همچون یادگیری ترکیبی، ایفای نقش، کار تیمی و یادگیری الکترونیکی می‌تواند به سازمان‌های یادگیرنده برای توسعه فردی و گروهی و تحقق برنامه‌ها کمک کند و کارکنان را در محیط‌های جدید و متنوعی از یادگیری قرار دهد. این نوع از یادگیری‌ها به مدل‌های سازمان یادگیرنده کمک می‌کند تا سرعت تطبیق کارکنان را با محیط‌های کاری پرفشار و متغیر همسان سازد.

تاکنون بخش مهمی از چالش‌های ذهنی که نمود عینی خود را در نظام اداری کشور در حوزه آموزش کارکنان دولت شاهد هستیم، به گفتگو نشستیم. در این بخش از مصاحبه خواهش میکنم در زمینه چالش‌های مبتلابه امروزی سازمان‌های یادگیرنده کشورمان با علم به آسیب‌های موجود آموزش و یادگیری کارکنان دولت، توضیح بفرمایید و ریشه‌های این مسائل و چالش‌ها را تبیین نمایید.

بر اساس تحقیقات صورت گرفته مهم‌ترین چالش‌ها و کاستی‌ها را می‌توان در باورهای نادرست مدیران، تمایل به حفظ قدرت در مدیران، محیط انحصاری و غیر رقابتی دستگاه‌های اجرایی، وابستگی به بوجه‌های مصوب، فقدان تفکر سیستمی، ضعف دانش تخصصی نزد مدیران (حوزه یاددهی و یادگیری)، ضعف ساختاری در طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، ناشکیبایی در برابر ذات یادگیری که امری است کیفی و مستمر نه کمی و کوتاه مدت، فقدان پیش بینی راهکارهای انگیزشی برای یادگیری کارکنان و ترسیم فضای مدیریتی بدون حضور متخصصان حوزه فناوری آموزشی و تحقیقات آموزشی، مشاهده کرد. معتقد ریشه‌های این چالش‌ها را باید در ناهماهنگی ساختار نظام اداری کشور جستجو کرد جایی که برای این‌گونه تغییرها به یک مرکز تخصصی برای هدایت، راهبری و توسعه دانش نوین نیاز دارد و این مرکز تخصصی نیز به مدیران متخصص، کارکنان با انگیزه، اسناد و قوانین حمایت کننده، منابع مالی و فناوری‌های روز و از همه مهم‌تر ثبات احتیاج دارد تا بلکه بتواند در یک دوره زمانی زمینه تغییرات لازم را برای ترویج مدل‌ها و الگوهای یادگیری در سطح شهری، استانی و ملی فراهم نماید.

با این اوصاف راهبردهای ایجاد و گسترش سازمان یادگیرنده و راهکارها و پیشنهادات حضرت تعالی متناسب با وضعیت موجود و آینده پژوهی حوزه سازمان‌های یادگیرنده نظام اداری کشورمان

چیست؟

معتقدم اولین گام، پذیرش چالش‌های پیش رو توسط نظام اداری کشور است. یعنی مسئولان بپذیرند که در این زمینه به تغییر و تحولات جدی نیاز دارند. این پذیرش کمک می‌کند تا زمینه ایجاد تغییر در نظام اداری فراهم شود. به‌طوری که گردانندگان و تدوین کنندگان آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها تمرکز خود را از پذیرش گزارشات صرفاً کمی سازمان‌ها بر تدوین روش‌های مبتنی بر سنجش کیفی عملکرد قرار دهند. متولیان نظام اداری باید از دایره مدیران ناآشنا با مفاهیم و دانش روز خارج شده و فضای بیشتری را در اختیار متخصصان یاددهی و یادگیری قرار دهند تا ایشان در این رابطه تصمیم‌سازی نمایند. لازم به ذکر است سازمان‌های متولی یادگیری در برخی از کشورهای پیشرو برای دستیابی به اهداف از آژانس‌های تغییر استفاده می‌کنند. این آژانس‌ها متشکل از افراد متخصص و حرفه‌ای در زمینه آموزش و یادگیری است که متناسب با محتوا و برنامه‌های سازمان در خط مقدم قرار گرفته، تغییرات مورد نیاز را با استفاده از روش‌های نوین یاددهی و یادگیری چه در سطح کارکنان یک سازمان، چه در سطح مدیران یک شهر و چه در سطح ملی ایجاد می‌نماید. اما نظام اداری ما به دلیل ضعف‌های مدیریتی، ساختاری و اجرایی فاقد این نوآوری‌ها و از همه مهم‌تر فاقد توانایی یادگیری است. حال به این موارد، موانعی که پیشتر گفته شد را بعنوان عوامل مهم ناکامی نظام اداری برای دستیابی به ترویج مدل‌های سازمان یادگیرنده در نظر بگیرید.

امروزه با نگاهی به شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ نظیر زیراکس، بوئینگ و سازمان‌های اجرایی می‌توان به تحولات ناشی از تغییرات ماهیتی یعنی عبور از قالب‌های سنتی به سازمان‌های یادگیرنده پی برد. کافی است که به گزارش‌های پایگاه‌های اطلاعاتی از جمله Harvard business review در زمینه موفقیت‌های سازمان‌های یادگیرنده مراجعه کنیم تا بازخوردهای به‌کارگیری یادگیری سازمانی را در کشورهای توسعه یافته به وضوح مشاهده نماییم.

مجدداً ممنونم از شما جناب آقای دکتر افتخاری. به نکات بسیار ارزشمندی اشاره نمودید. به‌عنوان بخش پایانی این مصاحبه، اگر نکته و یا موردی را لازم می‌دانید بفرمایید.

اول: به آن گروه از مدیرانی که فرآیند یادگیری را اتفاقی، لحظه‌ای، کوتاه مدت و کمی می‌پندارند باید گفت یادگیری چه فردی، چه گروهی، چه سازمانی و چه در سطح ملی امری است مستمر و همیشگی. یادگیری درون‌مایه هرگونه پیشرفت در چارچوب مرزهای یک کشور و حتی منطبق‌های است.

بی‌انگیزگی کارکنان و ایستایی سازمانی نباشد. سوم: برای ایجاد یک مرکز پیشرو در رابطه با چگونگی تعمیق فرهنگ یادگیری نیازی به درانداختن طرحی نو نمی‌باشد. کافی است بر اساس سوابق پیشین و تجارب گذشته این فرصت که در اسناد بالادستی نیز به آن اشاره شده در اختیار مرکز آموزش مدیریت دولتی قرار داده شود. قطعاً این اتفاق باعث می‌شود تا مرکز آموزش مدیریت دولتی هم در مقام یک سازمان یادگیرنده و ترقی‌خواه و هم در قامت یک مرکز الگوی تخصصی برای انتقال دانش، مهارت و تجربیات مورد نیاز سازمان‌های یادگیرنده در بوته آزمایش قرار گیرد. سپاس از جنابعالی برای این گفتگو

دوم: لازم است تا مراکز آموزشی در اختیار متخصصان حوزه یاددهی و یادگیری قرار گیرد تا جایی برای طراحان و برنامه‌ریزان آموزشی و دیگر تخصص‌های لازم، پیش‌بینی شود. قطعاً سازمان یادگیرنده با حضور این متخصصان و فناوران آموزشی که قادرند چگونگی فرآیند یاددهی و یادگیری را بر اساس حیطه‌ها و الگوهای یادگیری تدوین و در بستر روش‌های نوین (مدل‌های تدریس، رسانه‌ها و نرم‌افزارها) ارائه نمایند به ماهیت اصلی خویش بازخواهد گشت و در ادامه شاهد اثربخشی آن در حیطه یادگیری سازمانی و تعمیم آن به دیگر سازمان‌ها خواهیم بود. جایی که اثری از دوره‌های آموزشی کوتاه مدت با موضوع و محتوای غیر کاربردی، روش‌های تدریس منسوخ،

