

یادگیری سازمانی

با رویکردی کارآفرینانه و الکترونیکی

دکتر جعفر بیکزاد

(استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی)

رقيه فتحی بنابی

(کارشناس ارشد مدیریت دولتی)

سرشناسه	: بیگزاد، جعفر، ۱۳۵۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: یادگیری سازمانی با رویکردی کارآفرینانه و الکترونیکی / جعفر بیگزاد، رقیه فتحی بنایی.
مشخصات نشر	: تبریز: فروزش، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۴ ص.: جدول، نمودار.
شابک	: 978-964-547-352-3
موضوع	: یادگیری سازمانی
موضوع	: آموزش بر پایه وب
موضوع	: آموزش به کمک کامپیوتر
شناسه افزوده	: فتحی بنایی، رقیه، ۱۳۶۰ -
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ی ۲ ۹۵ ب / ۵۸/۸۲ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۶۲۰۷۱۱

نام کتاب: یادگیری سازمانی با رویکردی کارآفرینانه و الکترونیکی

تألیف: دکتر جعفر بیگزاد - رقیه فتحی بنایی

ناشر: انتشارات فروزش

طراحی روی جلد: سعید رنجبر خداری (سرخ)

حروفچینی: واحد کامپیوتر انتشارات فروزش

تیراژ: ۱۲۰۰ نوبت چاپ: اول ۱۳۹۱

لیتوگرافی: فروزش صحافی: فروزش

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۵۴۷-۳۵۲-۳ ISBN: 978-964-547-352-2

مراکز پخش و فروش

دفتر و فروشگاه مرکزی: تبریز - خیابان امام خمینی، نرسیده به چهارراه آبرسان

تلفن: ۳۳۶۹۵۲۵ (۰۴۱۱) فاکس ۳۳۵۷۰۶۱ (۰۴۱۱)

فروشگاه شماره (۱): خیابان امام خمینی - سه راه طالقانی - پاساژ جام جم - طبقه اول

تلفن: ۵۵۵۶۷۳۳-۵۵۳۰۷۹۲ (۰۴۱۱) فاکس: ۵۵۶۶۲۲۲ (۰۴۱۱)

فروشگاه شماره (۲): تبریز - کوی ولی عصر - بالاتر از فلکه شریعتی - نرسیده به فلکه بازار

تلفن: ۳۳۰۱۴۷۹ - ۳۳۰۱۴۶۷ (۰۴۱۱)

دفتر پخش تهران:

۶۶۴۶۱۴۶۰ (۰۲۱)

پیش‌گفتار

انفجار تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، در واقع جهانی را به وجود آورده است که در آن تبدلات در یک‌هزارم ثانیه صورت می‌پذیرد و گزارش خبر هم‌زمان با لحظه‌ی اتفاق آن دریافت می‌شود. تغییرات جهانی در ارزش‌های اجتماعی مانند توجه به مسائل محیطی، نقش سازمان‌های تولیدکننده‌ی ثروت و غیره باعث شده است تا مدیران برای بهبود وضع موجود خود دست به اقدامات بی‌سابقه‌ای بزنند. آن‌ها مجبور هستند تا شالوده‌های سازمانی خود را تغییر داده و هویت، هدف اصلی، روابط خود با مشتریان، رقبا، عرضه‌کنندگان و کارمندان خود را مورد تجدید نظر قرار دهند تا به طور موثر بر این محیط پراشوب تاثیر گذاشته و الگوهای سازمان زاینده را محقق سازند.

هم‌چنین سرعت تغییرات صنعتی، اقتصادی و اجتماعی، تغییرات زیادی را در فضاهای سازمانی ایجاد کرده است. نیازهای روزافزون مشتریان و ارباب رجوع، شرایط نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی از یک سو و تغییر در مدل‌های نیاز و انگیزش کارکنان از سوی دیگر، باعث پیدایش نظریه یا مدل تازه‌ای به نام سازمان‌های یادگیرنده شده است.

پدیده‌ی سازمان‌های یادگیرنده با شروع دهه‌ی ۱۹۹۰ مطرح شد. در این سازمان‌ها بر فرآیندهایی چون تیم‌سازی، کاهش سطوح میانی مدیریت و به کارگیری فرآیندهای یادگیری از قبیل شاخص‌سازی و تجربه‌اندوزی تاکید می‌شود. تاکید و تمرکز بر یادگیری در این سازمان‌ها به عنوان استراتژی مواجهه با

چالش‌های آتی تلقی می‌شود. به عبارت دیگر، با افزایش به هم پیوستگی جهان، کسب‌وکارها بسیار پیچیده و پویا می‌شود و ناگزیر سازمان‌ها نیز باید با روش‌های پیچیده و پویا با آن برخورد نمایند که سازمان‌های یادگیرنده استعداد چنین کاری را دارند.

از دهه‌ی ۱۹۹۰ به بعد، یادگیری به عنوان یک توانایی مبتنی بر پیشرفت رشد و توان‌مندی مطرح شده است. این که مزیت رقابتی چگونه ایجاد می‌شود، به ویژگی‌های خاص هر سازمان بستگی دارد، اما مشخص است که انسان و دانش، نقش تعیین‌کننده‌ای در این مسیر دارند.

سازمان‌هایی که افراد آن‌ها بر خلاف کارکنان سازمان‌های سنتی، در برابر تغییرات مقاومت نشان نمی‌دهند، بلکه همواره سعی دارند در حال تغییر و تحول باشند و محیط را با خود سازگار و هموار کنند، یادگیرنده‌اند. در این سازمان‌ها، یادگیری، امری حیاتی است. در دنیای متغیر کنونی یادگیری به معنای شناخت و انطباق با سرعت فزاینده‌ی تغییر است. در چنین شرایطی سازمان‌ها همانند افراد باید سریع‌تر و بهتر خود را با این محیط متغیر تطبیق دهند، در غیر این صورت، شکست می‌خورند. به عقیده‌ی آریه دگاس (۱۹۸۸) در شرایط کنونی، یادگیری تنها مزیت پایدار رقابتی است؛ بنابراین سازمان‌هایی موفق‌ترند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یادگیرنده و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرآیندهای کاری خود نشان دهند. به همین دلیل در سال‌های اخیر یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به عنوان پارادایم‌های جدید سازمانی مطرح شده و رشد چشم‌گیری داشته است.

محتوای کتاب حاضر، امکان ترسیم الگوی موفقیت و ارتقای یادگیری سازمانی را در سازمان‌ها ترسیم کرده و نتایج حاصل از آن می‌تواند مورد استفاده‌ی مسئولان، برنامه‌ریزان و تمام کسانی که به دنبال اثربخشی سازمان خود هستند، باشد.

این کتاب که از شش فصل تشکیل شده است، موضوع یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده را با رویکردی کارآفرینانه و الکترونیکی در سازمان‌ها مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد؛ فصل اول این کتاب که به موضوع "یادگیری سازمانی" اختصاص دارد، به ترتیب مباحث مربوط به عناصر اصلی یادگیری، پیشینه، تعاریف، ویژگی‌ها، فرآیندهای یادگیری، سطوح یادگیری، ابعاد متفاوت یادگیری، انواع یادگیری و استراتژی‌های یادگیری را مطرح می‌سازد. فصل دوم کتاب به موضوع "سازمان‌های یادگیرنده" اختصاص دارد که در این فصل مباحث مربوط به اهمیت سازمان‌های یادگیرنده، نظریات، سیر تکامل سازمان‌های یادگیرنده، اجزای تشکیل‌دهنده و عوامل بنیادی و عوامل موثر در یادگیری سازمانی بیان شده است. فصل سوم کتاب مربوط به بحث "یادگیری سازمانی با رویکردی کارآفرینانه" است که در آن مباحثی از جمله کارآفرینی سازمانی و چارچوب آن، تعاریف، مهارت‌های افراد یادگیرنده توسط آموزش کارآفرینانه، سطوح یادگیری کارآفرینانه، سبک‌ها و منابع یادگیری کارآفرینانه آورده شده است. فصل چهارم این کتاب به بحث "یادگیری الکترونیکی" اختصاص دارد که در این فصل به ترتیب مباحث یادگیری الکترونیکی، به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان پیش‌زمینه‌ی یادگیری الکترونیکی، تعاریف، پیشینه، اهمیت و ضرورت، عوامل کلیدی، نقش فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در یادگیری الکترونیکی، مزایا، موانع و نقاط ضعف یادگیری الکترونیکی اشاره شده است. در فصل پنجم این کتاب نیز موضوع "مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده" مطرح شده است که مباحثی مانند دانش سازمانی، مزایای دانش سازمانی، تعاریف، اهداف، رویکردها، کاربردها، مدل‌ها و مراحل مدیریت دانش به عنوان ضرورت سازمان‌های یادگیرنده مطرح شده است. در فصل پایانی کتاب، آزمون‌ها و پرسش‌نامه‌هایی آورده شده است؛ و کسانی که تمایل داشته باشند از این آزمون‌ها استفاده نمایند، با مراجعه به امتیازات اشاره شده در آخر هر آزمون،

به نمره‌ی اکتسابی خود دسترسی پیدا می‌کنند. بدیهی است استفاده‌ی موثر از این آزمون‌ها مستلزم انجام مطالعات روایی‌سنجی و اعتبارسنجی و بومی‌سازی آن‌ها متناسب با فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی و سازمانی است.

ذکر این نکته لازم است که مطالب این کتاب می‌تواند در درس‌های مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در مقاطع مختلف تحصیلی تمامی گرایش‌های رشته‌ی مدیریت و مهندسی صنایع، و همچنین مدیران سازمان‌ها و کسانی که در زمینه‌های مختلف رفتار سازمانی به تحقیق و پژوهش می‌پردازند، مورد استفاده قرار گیرد.

در آخر بایستی اذعان نماییم که مسئولیت هرگونه نارسایی بر عهده‌ی اینجانبان است. در عین حال که تلاش بسیاری صرف تألیف این کتاب شده است، نتیجه‌ی کار قطعاً فارغ از کاستی نبوده، یقیناً ایراداتی در بطن خود خواهد داشت. امیدواریم با دریافت پیشنهادات و نظرات ارزش‌مند اساتید فرزانه، مدیران ارجمند، دانش‌جویان و همه‌ی خوانندگان محترم، جهت اصلاح متن، این کاستی‌ها را مرتفع ساخته و اقدام به حل این ایرادات نماییم.

دکتر جعفر بیگزاد

رقبه فتحی بنایی

زمستان یک‌هزار و سیصد و نود

فهرست عناوین

فصل اول. یادگیری سازمانی

اهمیت و ضرورت یادگیری در توسعه‌ی سازمان

تعریف یادگیری

عناصر اصلی یادگیری

تعریف یادگیری سازمانی

مفهوم و سیر تاریخی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

یادگیری سازمانی در عمل چیست؟

دسته‌بندی پژوهش‌های یادگیری سازمانی

هدف‌های یادگیری سازمانی

مزایای یادگیری سازمانی

ویژگی‌های یادگیری سازمانی

عوامل موثر در یادگیری سازمانی

محیط یادگیری

فرآیندهای اصلی یادگیری سازمانی

فرآیندهای فرعی یادگیری سازمانی

ویژگی‌های فرآیند یادگیری سازمانی

۱۸

۱۹

۱۹

۲۰

۲۱

۲۳

۲۵

۲۶

۲۷

۲۷

۲۸

۲۹

۳۲

۳۳

۳۵

۳۸

۳۹	سطوح یادگیری سازمانی
۴۲	تامل یادگیری سازمانی و فردی
۴۲	ابعاد اصلی یادگیری سازمانی
۴۴	انواع یادگیری سازمانی
۴۹	دو نگاه متفاوت نسبت به یادگیری برون سازمانی
۴۹	منابع یادگیری سازمانی
۵۰	گونه‌شناسی انواع یادگیری سازمانی
۵۱	چرخه‌ی یادگیری سازمانی
۵۲	استراتژی‌های مهم یادگیری سازمانی
۵۳	یادگیری نوین در سازمان‌ها چیست؟
۵۳	یادگیری سازمانی به مثابه تسلا و دانش
۵۴	حرکت از دانش فردی به سمت فهم عمومی
۵۵	مهارت‌های یادگیری سازمانی
۵۶	قابلیت یادگیری سازمانی
۵۷	عوامل مهم در قابلیت یادگیری سازمانی
۵۷	تسهیل‌کنندگان یادگیری سازمانی
۵۹	سبک‌های یادگیری سازمانی
۶۰	تهدیدهای فن‌آوری اطلاعات در یادگیری سازمانی
۶۱	موانع یادگیری سازمانی
۶۴	راه‌های غلبه بر موانع یادگیری سازمانی
۶۵	ریشه‌های ناتوانی سازمان‌ها در یادگیری
۶۶	نکات کلیدی در یادگیری سازمانی
۶۶	شناسایی فرصت‌های یادگیری سازمان
	فصل دوم. سازمان‌های یادگیرنده
۷۰	اهمیت سازمان یادگیرنده
۷۰	نظریه‌ی سازمان یادگیرنده
۷۱	سیر تکامل سازمان‌های یادگیرنده
۷۲	تعریف سازمان‌های یادگیرنده
۷۳	حافظه‌ی سازمانی، پیش‌نیاز سازمان‌های یادگیرنده
۷۳	مزایای حافظه‌ی سازمانی
۷۴	معایب حافظه‌ی سازمانی
۷۴	مطالعات و نظریه‌های موجود درباره‌ی سازمان یادگیرنده
۷۶	دیدگاه پیتز سنگه
۷۸	دیدگاه گاروین
۷۸	دیدگاه واتکینز و مارسیک
۷۹	دیدگاه جفارت و مارسیک
۸۰	دیدگاه آرگریس
۸۰	دیدگاه مایکل جی مارکوارت
۸۰	دیدگاه مامفورد
۸۱	دیدگاه پدلر و همکارانش
۸۲	دیدگاه هات چینس
۸۲	دیدگاه هریسون
۸۲	دیدگاه دونالد شون

۸۲	ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده
۸۶	اصول سازمان‌های یادگیرنده
۸۹	عوامل بنیادی در سازمان یادگیرنده
۹۰	وظایف سازمان یادگیرنده
۹۰	نقش دیدگاه سیستمی در فراگیر شدن سازمان
۹۱	عناصر سازمان یادگیرنده
۹۲	مراحل پیاده‌سازی عناصر سازمان یادگیرنده
۹۲	رهبری، اساس یک سازمان یادگیرنده
۹۳	سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار
	فصل سوم. یادگیری سازمانی با رویکردی کارآفرینانه
۹۷	یادگیری کارآفرینانه، رویکردی نوین در یادگیری سازمانی
۹۸	کارآفرینی سازمانی
۹۹	چارچوب کارآفرینی سازمانی
۹۹	تعریف یادگیری کارآفرینانه
۹۹	مهارت‌های فردی یادگیرانه توسط آموزش کارآفرینانه
۱۰۰	سطوح یادگیری کارآفرینانه
۱۰۱	سبک‌های یادگیری کارآفرینانه
۱۰۱	منابع یادگیری کارآفرینانه
۱۰۲	یادگیری کارآفرینانه، حاصل تعامل یادگیری سازمانی و کارآفرینی
	فصل چهارم. یادگیری الکترونیکی
۱۰۸	به اشتراک‌گذاری دانش، پیش‌زمینه‌ی یادگیری الکترونیکی
۱۰۸	تعریف یادگیری الکترونیکی
۱۱۰	پیشینه‌ی یادگیری الکترونیکی
۱۱۱	یادگیری الکترونیکی، ضرورت و اهمیت آن
۱۱۳	افسانه‌های یادگیری الکترونیکی
۱۱۳	عوامل کلیدی یادگیری الکترونیکی
۱۱۴	یادگیری شبکه‌ای در سازمان
۱۱۵	نقش فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در یادگیری الکترونیکی
۱۱۶	مزایای یادگیری الکترونیکی
۱۱۷	موانع و چالش‌های یادگیری الکترونیکی
۱۱۹	یادگیری الکترونیکی؛ تغییر پارادایم در توسعه‌ی منابع انسانی
۱۲۱	یادگیری الکترونیکی و یادگیری سنتی
۱۲۱	نقاط ضعف یادگیری الکترونیکی
۱۲۲	انواع تعاملات یادگیرندگان از راه دور
	فصل پنجم. مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده
۱۲۶	دانش سازمانی چیست؟
۱۲۷	مزایای دانش سازمانی
۱۲۸	تعامل بین سازمان یادگیرنده و دانش سازمانی
۱۲۹	مدیریت دانش و تعاریف مربوط به آن
۱۳۱	هدف مدیریت دانش
۱۳۱	رویکردهای مدیریت دانش
۱۳۲	مزایای مدیریت دانش

۱۳۳	مراحل مدیریت دانش
۱۳۵	مدیریت دانش، ضرورت ایجاد سازمان‌های یادگیرنده
۱۳۵	ترسیم مدل مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده
۱۳۷	تامل مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی
۱۳۹	یادگیری و تولید دانش: ترکیبی از نظریات آرگریس - شان و پویر
۱۴۰	مدل مشارکتی در یاددهی و یادگیری
۱۴۰	مدل ادراکی سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش

فصل ششم. ابزارهای استاندارد برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده

۱۴۵	پرسش‌نامه‌ی استاندارد سنجش میزان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
۱۴۷	پرسش‌نامه‌ی ارزیابی یادگیری سازمانی
۱۴۸	راهنمای پرسش‌نامه
۱۴۸	تفسیر نتایج
۱۴۸	پرسش‌نامه‌ی ارزیابی سازمان یادگیرنده
۱۵۰	پرسش‌نامه‌ی بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر تحقق سازمان یادگیرنده
۱۵۳	پرسش‌نامه‌ی استاندارد برای سنجش سطوح سازمان یادگیرنده
۱۵۳	سطوح سازمان یادگیرنده
۱۵۳	راهنمای پرسش‌نامه
۱۵۳	پرسش‌نامه‌ی آزمون سریع برای تشخیص سازمان یادگیرنده
۱۵۴	تفسیر نتایج
۱۵۴	پرسش‌نامه‌ی ارزیابی شایستگی‌های سازمان یادگیرنده
۱۵۵	راهنمای پرسش‌نامه
۱۵۶	تفسیر نتایج
۱۵۶	پرسش‌نامه‌ی ارزیابی مکانیزم‌های یادگیری سازمانی
۱۵۸	راهنمای پرسش‌نامه
۱۵۸	تفسیر نتایج
	ضمیمه. منابع و مأخذ
۱۶۱	منابع فارسی
۱۶۴	منابع انگلیسی

فهرست جدول‌ها

فصل اول. یادگیری سازمانی

۲۳	جدول شماره‌ی ۱-۱	سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۳۸	جدول شماره‌ی ۲-۱	دیدگاه دانش‌مندان درباره‌ی مراحل یادگیری سازمانی
۴۴	جدول شماره‌ی ۳-۱	ابعاد اصلی و فرعی یادگیری سازمانی
۴۵	جدول شماره‌ی ۴-۱	مفهوم یادگیری سطحی و یادگیری عمیق
۵۰	جدول شماره‌ی ۵-۱	ویژگی‌های دو منبع یادگیری سازمانی
۵۸	جدول شماره‌ی ۶-۱	عوامل تسهیل‌کننده‌ی یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده
۶۳	جدول شماره‌ی ۷-۱	موانع یادگیری بر اساس سطوح یادگیری سازمانی

فصل دوم. سازمان‌های یادگیرنده

۷۶	جدول شماره‌ی ۱-۲	دیدگاه نظریه‌پردازان معروف در مورد سازمان‌های یادگیرنده
----	------------------	---

فصل پنجم. مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده

۱۳۶	جدول شماره‌ی ۱-۵	مفاهیم کلیدی سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش
-----	------------------	---

فهرست نمودارها

فصل اول. یادگیری سازمانی

۱۸	فرآیند یادگیری	نمودار شماره‌ی ۱-۱
۲۶	قلمروی یادگیری سازمانی	نمودار شماره‌ی ۲-۱
۳۰	عوامل کلیدی سازمان یادگیرنده	نمودار شماره‌ی ۳-۱
۳۱	ارتباط عوامل مختلف سازمان‌های یادگیرنده	نمودار شماره‌ی ۴-۱
۳۵	چهار فرآیند یادگیری سازمانی	نمودار شماره‌ی ۵-۱
۳۷	فرآیند پویای یادگیری سازمانی	نمودار شماره‌ی ۶-۱
۴۱	چرخه‌ی یادگیری فردی و تیمی	نمودار شماره‌ی ۷-۱
۴۶	چرخه‌ی یادگیری انطباقی	نمودار شماره‌ی ۸-۱
۵۰	مدل مفهومی گونه‌شناسی انواع یادگیری سازمانی	نمودار شماره‌ی ۹-۱
۵۲	چرخه‌ی یادگیری سازمانی	نمودار شماره‌ی ۱۰-۱
۵۷	ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی	نمودار شماره‌ی ۱۱-۱
۶۳	موانع یادگیری سازمانی	نمودار شماره‌ی ۱۲-۱

فصل دوم. سازمان‌های یادگیرنده

۸۶	ارتباط بین مأموریت، استراتژی، رفتار و نتایج	نمودار شماره‌ی ۱-۲
۸۹	ارکان سازمان یادگیرنده	نمودار شماره‌ی ۲-۲

۹۱	عوامل کلیدی سازمان یادگیرنده	نمودار شماره‌ی ۲-۳
۹۲	ارتباط عوامل مختلف سازمان‌های یادگیرنده	نمودار شماره‌ی ۲-۴
	فصل پنجم. مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده	
۱۴۱	مدل مفهومی مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده	نمودار شماره‌ی ۵-۱

www.ketab.ir

فهرست شکل‌ها

فصل اول. یادگیری سازمانی

۲۹	شکل شماره‌ی ۱-۱	نمای یکپارچه‌ی یادگیری سازمانی
۳۴	شکل شماره‌ی ۲-۱	فرآیند یادگیری سازمانی
۳۹	شکل شماره‌ی ۳-۱	سطوح یادگیری سازمانی

فصل دوم. سازمان‌های یادگیرنده

۹۲	شکل شماره‌ی ۱-۲	عناصر سازمان یادگیرنده
----	-----------------	------------------------

فصل سوم. یادگیری سازمانی با رویکردی کارآفرینانه

۱۰۲	شکل شماره‌ی ۱-۳	مدل منابع یادگیری کارآفرینانه
۱۰۳	شکل شماره‌ی ۲-۳	فرصت‌ها، محصول تلاقی عوامل

فصل چهارم. یادگیری الکترونیکی

۱۱۰	شکل شماره‌ی ۱-۴	فرآیند یادگیری الکترونیکی
-----	-----------------	---------------------------

فصل پنجم. مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده

۱۳۱	شکل شماره‌ی ۱-۵	فرآیندهای کسب‌وکار مدیریت دانش دارای اهداف و مقاصد مختلف
۱۳۷	شکل شماره‌ی ۲-۵	نگرش سیستمی به مدیریت دانش
۱۳۸	شکل شماره‌ی ۳-۵	تاثیر مدیریت دانش در سازمان
۱۳۹	شکل شماره‌ی ۴-۵	مکانیسم تاثیر مدیریت دانش و ایجاد سازمان یادگیرنده (با نگرش مدیریت منابع)
۱۳۹	شکل شماره‌ی ۵-۵	یادگیری دو حلقه‌ای، ترکیب نظریات آرگریس - شان و بویر