

فرهنگ یادگیری سازمانی

نویسنده:

سعید زمانپور

حسن غریبی





شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۵۵-۱۰-۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۲۰۲۵۳۹
عنوان و نام پدیدآور	: فرهنگ یادگیری سازمانی / نویسنده سعید زمانپور، حسن غریبی.
مشخصات نشر	: تهران: آفتاب گیتی، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۱۶ص.
پادداشت	: کتابنامه:ص: ۱۱۳.
موضوع	: یادگیری سازمانی
موضوع	: Organizational learning
رده بندی دیویی	: ۳۱۲۴/۶۵۸
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۷۸۲/۵۸HD / ۴۸۴
سرشناسه	: زمانپور، سعید، ۱۳۶۸ -
شناسه افزوده	: غریبی، حسن، ۱۳۶۴ -
وضعیت فهرست نویسی	: ف



موسسه انتشاراتی آفتاب گیتی

آدرس: میدان انقلاب بازار بزرگ کتاب واحد ۲۲ نشر و پخش همراه: ۰۹۱۳۳۳۴۲۳۶۲

عنوان: فرهنگ یادگیری سازمانی

نویسندگان: سعید زمانپور / حسن غریبی

صفحه آرای و تنظیم: موسسه انتشاراتی آفتاب گیتی

ویرایش: شورای بررسی موسسه انتشاراتی آفتاب گیتی

نشر و پخش: موسسه فرهنگی انتشاراتی آفتاب گیتی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ: سازمان چاپ طهرانی

قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۵۵-۱۰-۶ کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

فهرست مطالب

۸	مقدمه
۱۰	یادگیری
۱۲	تعاریف یادگیری سازمانی
۱۴	سازمانی یادگیرنده و یادگیری سازمانی
۱۸	ویژگیهای سازمان یادگیرنده
۲۳	ویژگیهای سازمان یادگیرنده از نظر پیترسنج
۲۵	ضرورت ایجاد سازمان یادگیرنده
۲۶	مقایسه نظام اداری سنتی و نظام اداری یادگیرنده
۲۹	چارچوب یادگیری در سازمانها
۳۰	تاریخچه یادگیری سازمانی
۳۳	ابعاد یادگیری سازمانی
۳۴	فرایندهای یادگیری سازمانی
۳۵	چهار فرایند فرعی یادگیری سازمانی
۳۸	فرایند سه مرحله‌ای یادگیری سازمانی
۴۲	یادگیری تطبیقی و مولد
۴۳	یادگیری سطح پائین و سطح بالا
۴۶	یادگیری فردی، گروهی و سازمانی
۴۷	یادگیری داخلی و خارجی
۴۷	یادگیری ارثی، تجربیو نیابتی
۴۸	یادگیری یک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای
۵۰	یادگیری انطباقی
۵۲	یادگیری پیش بینی کننده

فرهنگ یادگیری سازمانی

۵۲	یادگیری ثانویه.....
۵۲	یادگیری عملی.....
۵۳	مدلهای قابلیت یادگیری سازمانی.....
۵۳	مدل کرایتنر و همکاران.....
۵۴	مدل یادگیری سازمانی «دنتون».....
۵۵	مدل هیت.....
۵۶	مدل توماس.....
۵۸	مدل مارکوات.....
۵۹	مدل یونگ.....
۵۹	مدل پیتر سنگه.....
۶۲	دیدگاه راهبردی گ.....
۶۳	دیدگاه مایکل پیرن.....
۶۵	مدل وانتکینز و مارسیک (۱۹۹۶-۱۹۹۳).....
۶۸	موانع یادگیری سازمانی.....
۷۰	تسهیل کنندگان یادگیری سازمانی.....
۷۱	فرهنگ سازمانی.....
۷۳	رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی.....
۷۸	مفهوم فرهنگ یادگیری سازمانی.....
۷۹	ابعاد هفتگانه فرهنگ یادگیری سازمانی.....
۸۰	یادگیری مستمر.....
۸۲	تحقیق و گفتگو.....
۸۶	یادگیری تیمی.....
۸۹	ویژگیهای فردی.....
۹۰	ویژگیهای تیم.....
۹۱	توانمندسازی.....
۹۲	ایجاد خود مختاری با تعیین مرز و حدود.....
۹۳	جایگزینی تیمها به جای سلسله مراتب.....

فرهنگ یادگیری سازمانی

سیستم دستیابی و تسهیم یادگیری.....	۹۵
رهبری راهبردی.....	۱۰۲
رهبری در نقش معلم، مربی و ناصح.....	۱۰۷
رهبری در نقش مدیر دانش.....	۱۰۷
رهبری در نقش هماهنگ کننده.....	۱۰۸
رهبری در نقش حامی و پشتیبان فرآیندها و پروژه های یادگیری.....	۱۰۸
خلق یک سازمان تیمی.....	۱۰۹
درگیر کردن افراد در تفکر سیستمی.....	۱۱۰
ترغیب و تقویت نوآوری و خلاقیت و تمایل به انجام ریسک.....	۱۱۱
اندیشه سازی و الهم بخشی یادگیری در عمل.....	۱۱۱
منابع.....	۱۱۳

مقدمه

امروزه از یادگیری به عنوان بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار یاد می‌شود، بنابراین سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند. همان‌طور که گروین (۱۹۹۳) به شیوایی بیان کرده است: «بهبود مستمر مستلزم تعهد نسبت به یادگیری است». بنابراین یادگیری سازمانی نیروی محرکه قدرتمندی برای موفقیت بسیاری از نهادهای و موسسات است. در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. چرا که ارزشهای فرهنگی، رفتارهای یادگیری را با تعدیل کردن محیطی که در آن فعل و انفعالات اجتماعی رخ می‌دهد، تحت تاثیر قرار می‌دهد. در نتیجه، یادگیری بر پایه ابعاد فرهنگی، تاثیر مستقیمی بر توانایی سازمان در حمایت پایدار از چرخه دانش خواهد داشت. برای همین در رویکرد نوین یادگیری سازمانی، یادگیری به عنوان یک فرهنگ سازمانی تلقی شده و به دنبال یکپارچه‌سازی یادگیری در تمامی گروه‌های و سازمانی می‌باشند. در این رویکرد سازمان برای غافل نشدن از چالش‌های خارجی و استفاده از فرصت‌های مناسب، نیازمند توانایی‌ها و قابلیت‌های درونی است تا با توجه به ساختارهای مختلف یادگیری ضمن اخذ ایده‌های جدید از محیط سازمانی، هم‌زمان آنها را به عنوان یک ارزش در درون خود نهادینه کند.

مادامی که یک سازمان مشکلات حیاتی‌اش را برطرف می‌کند در واقع فرهنگی را می‌سازد که برای آموزش آموخته‌های سازمان ذخیره می‌شود و نیز اصل رقابتی را ایجاد می‌کند که نشان‌دهنده مجموعه‌ای از یادگیری کارکنان آن در حال و گذشته است و همان‌طور که اعضاء سازمان می‌روند و تازه‌واردان جایشان را می‌گیرند و اجتماعی می‌شوند، معلومات و رقابت به نسل‌های یادگیرنده بعدی منتقل می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت که فرهنگ

یادگیری سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخشهای مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، گسترش دیدگاههای افراد نسبت به محیط، فرآیند یادگیری را در سازمان مورد حمایت قرار می‌دهد.

یادگیری

در تعریف یادگیری همانند بسیاری از مفاهیم علمی دیگر، صاحب نظران تعاریف فراوانی را ارائه کرده‌اند. رابینز یادگیری را چنین توصیف می‌کند: «یادگیری عبارت است از هر نوع تغییر در رفتار که در نتیجه تجربه رخ می‌دهد». یکی از تعاریفی که مورد قبول بسیاری از محققان یادگیری است، تعریف ارائه شده در «دایره المعارف بریتانیکا» است که به این شرح است: یادگیری عبارت است از تغییرات نسبتاً پایداری که در رفتار بالقوه فرد در اثر ممارست و تمرین حاصل می‌شود.

چارلز هندی (۱۳۷۸) با برداشت از نظریه بند (۱۹۸۴) فرایند یادگیری را یک چرخه چهار مرحله‌ای می‌داند که در صورت انجام صحیح یادگیری این چرخه دائماً در حال گردش و تکرار نمود پیدا می‌کند.

چرخه یادگیری با یک سوال آغاز می‌شود، مسأله‌ای که باید حل شود و معضلی که باید درباره آن تصمیم‌گیری شود و یا چالشی که باید با آن مقابله شود. اما اینجا آغاز نشود و اگر مسأله‌ای در کار نباشد چرخه یادگیری تا مرحله نهایی آن که تأمل است به حرکت در نخواهد آمد (شکل ۱).