

# سازمان یادگیرنده

ابوالقاسم عربیون

دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

علی عبدی جابریان

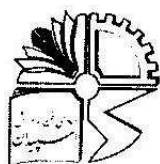
دانشجوی دکتری کارآفرینی و مدرس دانشگاه

الهه حسینی

دانشجوی دکتری منابع انسانی دانشگاه تهران

میشم تحسیری

کارشناس ارشد مدیریت دولتی





|                     |                                                                          |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| عنوان و نام پدیدآور | سازمان یادگیرنده/ ابوالقاسم عربیون ... [و دیگران].                       |
| مشخصات نشر          | تهران: اندیشه طلایی، ۱۳۹۶.                                               |
| مشخصات ظاهری        | ۲۱۰ص: جدول.                                                              |
| شابک                | ۹۷۸-۶۰۰-۸۹۳۱-۰۹۶                                                         |
| وضعیت فهرست نویسی   | فیا                                                                      |
| یادداشت             | [نویسندگان] ابوالقاسم عربیون، علی عبدی جمایران، الهه حسینی، میثم تحسیری. |
| یادداشت             | کتابنامه: ص. ۲۰۱-۲۱۰.                                                    |
| موضوع               | یادگیری سازمانی.                                                         |
| موضوع               | Organizational learning                                                  |
| شناسه افزوده        | عربیون، ابوالقاسم، ۱۳۵۳-                                                 |
| رده‌بندی کنگره      | ۱۳۹ HD ۵۸/۸۲/                                                            |
| رده‌بندی دیویی      | ۶۵۸.۰۱۲۲                                                                 |
| شماره کتابشناسی ملی | ۴۹۰۲۵۹۴                                                                  |

|                         |                                                          |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|
| ناشر:                   | اندیشه طلایی                                             |
| عنوان کتاب:             | سازمان یادگیرنده                                         |
| نویسندگان:              | ابوالقاسم عربیون، علی عبدی جمایران، میثم تحسیری          |
| طراحی جلد:              | فرزاد شهباز شادهی (شرکت اسپیدان ادی فن و دانش)           |
| ویراستاری و صفحه آرایی: | فرزانه حمیدی (شرکت اسپیدان ادی فن و دانش)                |
| ویراستار ادبی:          | شهناز شمسی                                               |
| نوبت چاپ:               | اول ۱۳۹۶                                                 |
| تیراژ: ۱۰۰۰             | قیمت: ۲۲۰۰۰۰ ریال                                        |
| تلفن مرکز پخش:          | ۶۶۹۳۰۸۹۳-۶۶۹۳۴۹۷۹                                        |
| پایگاه اینترنتی:        | <a href="http://www.Espidanmfd.ir">www.Espidanmfd.ir</a> |
| شابک:                   | ۹۷۸-۶۰۰-۸۹۳۱-۰۹۶                                         |

## پیشگفتار مولفان

یادگیری منشا اصلی مزیت رقابتی است که در هر سازمان باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود، در این راستا سازمان‌های موفق برای نیل به اهداف خود، نکات و راهکارهای ویژه‌ای را سرلوحه فعالیت‌های اقتصادی خود قرار داده‌اند، که از این میان، پایبندی به تفکر خدمت به مشتری یا مشتری‌مداری و دارا بودن فرهنگ سازمانی برخوردار از بصیرت را می‌توان نام برد. امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آنچنان پراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته‌اند و برای پرورش نیروی انسانی ایجاد شرایطی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد یک ضرورت اساسی است. سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توانیم سازمان‌های دانش آفرین بنامیم، تازه‌ای که در آنها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارها یک کار تخصصی و اقتصادی است، بلکه نوعی رفتار همگانی است؛ روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. عبارت دیگر، سازمان دانش آفرین، سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است. اگر تمامی عوامل ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم باشد اما فرهنگ لازم وجود نداشته باشد ایجاد سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود. آرچرئیس و اسچون (۱۹۷۴) به این نکته اشاره کرده‌اند که «یادگیری فردی ضروری است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست.» آنها در ادامه بیان می‌کنند که یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت‌های محوری و آماده سازی همگان بر روی آینده‌نا مشخص ضروری می‌باشد و نه تنها این‌ها، تهدید هر فرد به یادگیری و همچنین توانایی یادگیری او برای سازمان حیاتی است. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. این نوع یادگیری بر پایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند سیاست‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌هایی بر روی ذخیره دانش متکی است. یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که هر خطایی شناسایی شده و اصلاح گردد یا زمانی که برای اولین بار یک هماهنگی بین خواسته‌ها و نتایج ایجاد شود. یادگیری سازمانی فرآیندی پویا تلقی می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با

تغییر سازگاری یابد. این فرآیند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در جهت توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می‌کند. در واقع مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح اشتیاق و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد. این امر باید در چشم انداز و استراتژی‌ها متجلی گردد. در واقع در چنین سازمانی یادگیری باید تبدیل به ارزش شود و بیانیه ارزش‌ها پشتوانه چنین ارزش است. افراد در سازمانها هر روزه درگیر عملیات جاری هستند، فرآیندها و عملیات روزی، موسسات باید حامی و مشوق یادگیری باشند. برای مثال برنامه‌های توسعه و ضوابط ترفعی باید در جهت یادگیری طراحی گردند. البته چنین روش‌هایی نیازمند تغییرات فرهنگی نیز می‌باشند. سازمان‌های یادگیرنده به دنبال آموزش و آماده‌سازی کارکنان برای رویاویی با شرایط آتی سازمان هستند. بدون شک، آموزش و یادگیری با حضور و مشارکت فعال فرد و نیز با اهمیت سازی زمینه‌های یادگیری نظیر تأمین امکانات آموزشی، ساختار سازمانی مناسب، تعریف شفاف ارتباطات، ایجاد بصیرت مشترک و کار تیمی صورت می‌پذیرد. بنابراین باید اهداف و منابع حاصل از ایجاد سازمان‌های یادگیرنده و چشم‌انداز آن برای مقامات سازمان و کارکنان شفاف و روشن باشد. بنابراین چنانچه افراد و کارکنان سازمان پیوسته آموزش ببینند، کارکنان نام وظایف محوله خود مهارت کسب کنند، می‌توانند در جهت رفع و ارضای نیازها، سازمان، گام مثبتی را بردارند و بدین ترتیب سهم بیشتری از بازار محصولات و خدمات را به دست آورند. بدون شک امر یادگیری و توانمندسازی کارکنان، گامی مهم در راستای پیشرفت کارکنان و سازمان است. برای یادگیری مستمر و پایدار کارکنان لازم است که از طریق هدفگذاری و تعیین اهداف سازمانی، آنها را از وظایف و مسئولیت‌شان آگاه نمود و به آنها یادآور شد که یادگیری و آموزش، تنها راه ارتقای آنها و در نتیجه پیشرفت سازمان است.

یادگیری یک جنبه مهم و قابل بررسی در تحقیقات کارآفرینی است. افراد با هر نوع یادگیری می‌توانند در فرآیند ایجاد یک کسب و کار جدید نقش داشته باشند. آنها به

روش‌های مختلفی یاد می‌گیرند و این تفاوت‌ها بر شناسایی فرصت‌ها توسط افراد مختلف تاثیر می‌گذارد. سبک‌های یادگیری مختلف اثربخشی متفاوتی در هر یک از مراحل شناسایی و بهره‌برداری از فرصت دارند.

یادگیری کارآفرینانه، فرآیندی تجربی است که طی آن تجربه شخص کارآفرین به دانش تبدیل می‌شود اما در بررسی یادگیری کارآفرین باید واقف باشیم که تجربه کاری کارآفرین مستقیماً به دانش کارآفرینانه منجر نمی‌شود. در واقع کسب تجربیات و دانش جدید را می‌توان فرآیندی توصیف کرد که به موجب آن تجربه‌ها به دانشی تبدیل می‌شوند که باید به صورت تجربی کسب می‌شوند.

یادگیری را می‌توانی است که تجربه را تبدیل به دانش می‌کند، که مردم را قادر به تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه، اقدام، مدیریت کسب و کار می‌کند. او معتقد است که یادگیری کارآفرینی برای بهبود توانایی ایجاد دانش و همچنین دیگر انواع عملکرد است. یادگیری کارآفرینانه حاصل تعامل یادگیری سازمانی و کارآفرینی است. زمانی که مفهوم یادگیری را در کنار کارآفرینی استفاده می‌کنیم، منجر می‌شود این‌ها که شناسایی فرصت‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌های شناخته شده و غلبه بر موانع سنتی در سازماندهی و مدیریت کسب و کارهای جدید را یاد بگیریم. در واقع کارآفرین در جستجوی درک این مطلب است که چگونه می‌توان چیز تازه‌ای (محصولات و خدمات جدید، بازار جدید، فرآیند، تولید جدید و ...) خلق کرد.

با توجه به اهمیت و جایگاه دانش در اقتصاد کنونی، بسیاری از سازمان‌ها فهمیده‌اند که مدیریت این منبع کلیدی برای رقابت پذیری آنها اهمیت دارد و می‌وانند به آنها در رسیدن به اهدافشان باری رسانند. به همین دلیل شرکت‌ها بیشتر از گذشته، راه استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین استراتژی بهره می‌گیرند. در چنین شرایطی مدیران نیازمند توجه به چگونگی تاثیرگذاری دانش بر موقعیت رقابتی سازمان‌های خود هستند. در این کتاب پنج موضوع در رابطه با یادگیری و کارآفرینی را بررسی می‌کنیم.

نخست، تعاریف و تفاوت‌هایی در رابطه با سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی توضیح می‌دهیم و اینکه یادگیری سازمانی چگونه موجب کسب مزیت رقابتی می‌شود و ویژگی

و عوامل موثر در سازمان یادگیرنده توضیح داده می‌شود و اینکه انواع یادگیری سازمانی و عناصر ایجادکننده سازمان یادگیرنده را بررسی می‌کنیم و نیز بررسی بین آموزش و مدیریت دانش شکل گرفته است.

موضوع دوم مورد بحث در این کتاب، بررسی سیستم یادگیری مبتنی بر تجربه که سبک‌های یادگیری و تفاوت‌های اصولی از دیدگاه کلب به چه شکلی می‌باشد و تجربه به عنوان منبع یادگیری و توسعه چگونه شکل می‌گیرد و ارتقا دهنده یادگیری تجربی در آموزش عالی را توضیح می‌دهد اینکه آیا تفاوت فرهنگی در سبک یادگیری وجود دارد و یا تئوری یادگیری تجربی به یادگیری و آموزش و توسعه مدیریت منجر می‌شود و حل مشکل مدیریتی و تصمیم‌گیری در تئوری یادگیری به چه گونه‌ای می‌باشد.

بحث سوم، نگاهی به یادگیری کارآفرینانه و رویکردها به یادگیری کارآفرینانه و منابع یادگیری کارآفرینانه دارد که در نهایت برای این قسمت چهارچوب مفهومی تدوین شده است.

بحث چهارم، تجربه حرفه‌ای کارآفرینان و دانش کارآفرینانه را توضیح می‌دهد و فرایند تبدیل تجربه کارآفرینان به دانش کارآفرینانه را بررسی می‌کند و در نهایت مدل یادگیری کارآفرینانه را از نظر دیوید ری توضیح می‌دهد.

در انتها این کتاب فصل پنجم به بررسی اثر مدیریت دانش و دانش در سازمان‌های امروزی و انواع دانش را توضیح می‌دهد. مقایسه‌ای بین دو مکاتب فکری در حوزه مدیریت دانش را بررسی می‌کند و در نهایت فرایند ایجاد دانش و تسهیل دانش و اهمیت آن را توضیح می‌دهد.

کتاب حاضر در برگزیده مفاهیم اساسی در ماهیت سازمان یادگیرنده و یادگیری کارآفرینانه برای مطالعه اساتید ارزشمند کارآفرینی و مجموعه مدیریت، دانشجویان و تمامی علاقمندان به حوزه کسب و کار تدوین و گردآوری گردیده است. که در این باب از استادان و مدرسین ارزشمند این حوزه و تمامی اندیشمندان این حوزه کمال قدردانی و تشکر را می‌داریم.

از استادان، صاحب‌نظران، دانشجویان ارجمند تقاضا می‌شود با پیشنهادات اصلاحی

خودشان ما را در راستای بهبود هر چه بیشتر این کتاب و تدوین دیگر آثار مورد نیاز در این حوزه یاری برسانند.

ابوالقاسم عربیون

علی عبدی جمایران

الهه حسینی

میثم تحسیری

www.ketab.ir

## فهرست مطالب

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| فصل اول: یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ..... | ۱۷  |
| فصل دوم: سیستم یادگیری مبتنی بر تجربه .....       | ۷۵  |
| فصل سوم: یادگیری کارآفرینانه .....                | ۱۱۹ |
| فصل چهارم: دانش کارآفرینانه .....                 | ۱۳۵ |
| فصل پنجم: تسهیم دانش .....                        | ۱۵۹ |
| منابع .....                                       | ۲۰۱ |

www.ketab.ir

## فهرست جداول

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول ۱-۱: اصول سازمان‌های فراگیر از نظر پیترو سنگه.....                                                     | ۳۰  |
| جدول ۲-۱: ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف (۲۰۰۱ ص ۵۴).....                                              | ۳۷  |
| جدول ۳-۱: مراحل اصلی فرآیند یادگیری سازمانی.....                                                            | ۵۶  |
| جدول ۱-۲: ارتباط بین سبک‌های یادگیری و پنج سطح رفتاری.....                                                  | ۸۹  |
| جدول ۲-۲: مقایسه آگاهی تفکری و فوق شناختی.....                                                              | ۱۰۵ |
| جدول ۳-۲: راهنمایی برای انجام تمرین یادگیری تجربی اندیشناک.....                                             | ۱۰۶ |
| جدول ۴-۱: سبک‌های یادگیری تطبیق شده با اقدامات مورد نیاز در هر کدام از مراحل کشف و بهره‌برداری از فرصت..... | ۱۱۲ |
| جدول ۱-۳: سبک‌های یادگیری شرکت‌های کارآفرینانه برای ایجاد فرصت (لامپکین، ۲۰۰۵).....                         | ۱۲۸ |
| جدول ۱-۵: گونه‌شناسی دانش (به نقل از اچ سیه، ۲۰۰۷).....                                                     | ۱۶۵ |
| جدول ۲-۵: انواع دانش و تعاریف.....                                                                          | ۱۶۶ |
| جدول ۳-۵: دو مکتب فکری در مدیریت دانش.....                                                                  | ۱۷۰ |
| جدول ۴-۵: طبقه‌بندی تعاریف مدیریت دانش (به نقل از شانکار و دیگران، ۲۰۰۳).....                               | ۱۷۲ |
| جدول ۵-۵: فرآیندهای مدیریت دانش (به نقل از پالاساس، ۲۰۰۸).....                                              | ۱۷۴ |
| جدول ۶-۵: تعاریف تسهیم دانش (به نقل از پای، ۲۰۰۵).....                                                      | ۱۷۸ |

## فهرست شکل ها

- شکل ۱-۱: چرخه یادگیری فردی و تیمی (Argyris & Schon, 1974)..... ۲۵
- شکل ۲-۱: چرخه یادگیری انطباقی (Buchel & Probst, 1997)..... ۲۷
- شکل ۳-۱: انواع یادگیری (پیتر سنگه، ۱۳۸۵)..... ۵۳
- شکل ۴-۱: اثر مدل ذهنی (Senge, 1994)..... ۵۹
- شکل ۱-۲: مدل مفهومی برنامه توسعه سازمانی ( Boyatzis, Kolb & Taylor, 1969, )..... ۷۹
- شکل ۲-۲: مدل یادگیری تجربی کلب (Kolb, 1984, 25)..... ۸۴
- شکل ۳-۲: پروفایل مدل مهارت های اجرایی (Boyatzis & Kolb, 1995, 6)..... ۸۵
- شکل ۴-۲: چرخه یادگیری تجربی (Kolb, 2005, 3)..... ۸۸
- شکل ۵-۲: چرخه یادگیری تجربی و رفتار مغزی مربوط به آن (Kolb, 2005, 4)..... ۸۸
- شکل ۶-۲: سبک های یادگیری (Kolb & Kolb, 2006, 16)..... ۹۵
- شکل ۷-۲: مدل توسعه ای تنوری یادگیری تجربی کلب (kolb & kolb, 2007, 16)..... ۹۶
- شکل ۸-۲: مدل مدیریت مشکل براساس تنوری یادگیری تجربی (kolb & kolb, 2007, )..... ۹۸
- شکل ۹-۲: مدل تغییر یافته فوق شناختی نلسون شامل مدل یادگیری تنوری تجربی (Kolb & Kolb, 2009, 303)..... ۱۰۲
- شکل ۱۰-۲: یادگیرنده بودن (Kolb & Kolb, 2009, 308)..... ۱۰۳
- شکل ۱۱-۲: ناحیه نه گانه فضای یادگیری تنوری یادگیری تجربی (Kolb, 2007, 322)..... ۱۰۴
- شکل ۱۲-۲: مدل مبتنی بر خلاقیت تشخیص فرصت (corbet, 2005, 478) به نقل از (Lumpkin & Lichtenstein, 2005)..... ۱۰۸

- شکل ۲-۱۳: مدل یادگیری تجربی تشخیص فرصت مبتنی بر خلاقیت ( corbet, 2005, 481)..... ۱۱۲
- شکل ۲-۱۴: چارچوب مفهومی یادگیری کارآفرینانه به عنوان یک فرآیند تجربی (Politis,2005,402)..... ۱۱۴
- شکل ۳-۱: منابع یادگیری کارآفرینانه..... ۱۳۲
- شکل ۳-۲: چهار چوب مفهومی فرآیند یادگیری کارآفرینانه..... ۱۳۳
- شکل ۴-۱: تاثیر یادگیری کارآفرینانه بر عملکرد کارآفرینانه..... ۱۴۴
- شکل ۲-۲: مدل سه بعدی یادگیری کارآفرینانه دیوید ری (۲۰۰۵)..... ۱۴۵
- شکل ۳-۳: یادگ س کارآفرینانه یک فرآیند توسعه دانش است..... ۱۵۶
- شکل ۴-۴: دانش کارآفرینانه نتیجه یادگیری کارآفرینانه است..... ۱۵۷
- شکل ۵-۱: زنجیره ارزش دانش..... ۱۶۴
- شکل ۵-۲: شمای کلی از تئوری دانش..... ۲۰۰