



درآمدی بر نظریه یادگیری
سازمانی و سازمان یادگیرنده

به اهتمام :
علی شکری نوده

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

درآمدی بر نظریه یادگیری سازمانی

و سازمان یادگیرنده

تالیف:

علی شکری نوده



انتشارات موجک



سرشناسه : شکری نوده، علی، ۱۳۵۵ -

عنوان و نام پدیدآور : درآمدی بر نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده / تالیف علی شکری نوده.

مشخصات نشر : تهران: انتشارات موجک، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری : ۱۹۱ ص.: جدول، نمودار.

شابک : ۶-۰۳۵-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸، ۲۵۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : کتابنامه.

موضوع : یادگیری سازمانی

Organizational learning : موضوع

رده بندی کنگره: ۱۳۹۷ ۴ د ۸ ش / ۸۲ / ۵۸ HD

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳۱۲۴

شماره کتابشناسی ملی : ۵۳۶۷۶۶۲

انتشارات موجک



تلگرام : ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ - ۰۹۰۱۷۶۷۲۵۰۲ - کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش : ۰۲۶۳۲۴۰۳۵۱۶ - ۰۲۶۳۲۴۰۳۵۱۳ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳

ایمیل : mojakpublication@yahoo.com

سایت فروشگاه کتاب: www.mojak.ir

عنوان : درآمدی بر نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

تالیف : علی شکری نوده

طراح جلد : سیده زهرا روشنایی

مشخصات ظاهری : ۱۹۱ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول : پاییز ۱۳۹۷، تیراژ : ۵۰۰ جلد

قیمت : ۲۵۰۰۰۰ ریال، شابک : ۶-۰۳۵-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸

حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار	۱
فصل اول: کلیات	۵
۱-۱ مقدمه	۵
۲-۱ تاریخچه‌ی یادگیری سازمانی	۱۲
۳-۱ اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی	۱۷
فصل دوم: سازمان	۲۱
۱-۲ مقدمه	۲۱
۲-۲ تعریف سازمان	۲۲
۳-۲ سیر تکامل سازمان‌ها	۲۳
۴-۲ اهمیت و جایگاه سازمان	۲۵
۵-۲ رسالت و دورنمای شکل‌گیری سازمان	۲۶
۶-۲ انواع سازمان‌ها	۲۷
فصل سوم: یادگیری سازمانی	۳۵
۱-۳ مقدمه	۳۵
۲-۳ مفهوم یادگیری سازمانی	۳۶

- ۳-۳ تعریف یادگیری سازمانی ۳۷
- ۴-۳ تفاوت بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ۳۹
- ۵-۳ ویژگی‌های یادگیری سازمانی ۴۰
- ۶-۳ سطوح یادگیری سازمانی ۴۱
- ۱-۶-۳ یادگیری فردی ۴۱
- ۲-۶-۳ یادگیری تیمی ۴۱
- ۳-۶-۳ یادگیری سازمانی ۴۲
- ۴-۶-۳ یادگیری اجتماعی ۴۲
- ۷-۳ یادگیری در محیط کار ۴۵
- ۸-۳ عوامل موثر بر یادگیری در محیط کار ۴۷
- ۱-۸-۳ آموزش ۴۷
- ۲-۸-۳ عوامل سازمانی و کاری ۴۷
- ۳-۸-۳ ویژگی‌های فردی ۴۸
- ۹-۳ مدل‌های یادگیری در محیط کار ۴۹
- ۱-۹-۳ مدل نوئه (۱۹۸۶) ۴۹
- ۲-۹-۳ مدل بالدوین و فورد (۱۹۸۸) ۵۰
- ۳-۹-۳ مدل رویلر و گلشتاین (۱۹۹۳) ۵۱
- ۴-۹-۳ مدل میلیهم (۱۹۹۴) ۵۱
- ۵-۹-۳ مدل فکتیو و همکاران (۱۹۹۵) ۵۲
- ۶-۹-۳ مدل تایر و تیکوت (۱۹۹۵) ۵۳
- ۷-۹-۳ مدل پوتیت (۱۹۹۶) ۵۴
- ۸-۹-۳ مدل متیو و مارتینو (۱۹۹۷) ۵۴
- ۹-۹-۳ مدل کلاسین (۱۹۹۷) ۵۵
- ۱۰-۹-۳ مدل مچین (۱۹۹۹) ۵۶
- ۱۱-۹-۳ مدل تریسی و همکاران (۲۰۰۱) ۵۷

- ۵۸..... مدل بارنارد و همکاران (۲۰۰۱) ۱۲-۹-۳
- ۵۹..... مدل گلدشتاین و فورد (۲۰۰۲) ۱۳-۹-۳
- ۵۹..... مدل کانتوگیورگس (۲۰۰۴) ۱۴-۹-۳
- ۶۰..... مدل آیرس (۲۰۰۵) ۱۵-۹-۳
- ۶۱..... مدل هالتون (۲۰۰۸) ۱۶-۹-۳
- ۶۲..... مدل بورک و هاچینز (۲۰۰۸) ۱۷-۹-۳
- ۶۳..... یادگیری کارکنان در سازمان یادگیرنده ۱۰-۳
- ۶۴..... روشهای یادگیری کارکنان در سازمان یادگیرنده ۱۱-۳
- ۶۸..... عوامل موثر در یادگیری سازمانی ۱۲-۳

فصل چهارم: سازمان یادگیرنده..... ۷۳

- ۷۳..... مقدمه ۱-۴
- ۷۴..... تعریف سازمان یادگیرنده ۲-۴
- ۷۵..... اصول سازمان یادگیرنده ۳-۴
- ۷۶..... تسلط یا قابلیت‌های شخصی ۱-۳-۴
- ۷۷..... مدل‌های ذهنی ۲-۳-۴
- ۷۸..... ایجاد تصویر آرمانی مشترک ۳-۳-۴
- ۷۹..... فراگیری تیمی ۴-۳-۴
- ۸۱..... پنجمین فرمان (تفکر سیستمی) ۵-۳-۴
- ۸۴..... سازمان یادگیرنده و کسب مزیت رقابتی ۴-۴
- ۸۵..... دیدگاه‌ها و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده ۵-۴
- ۸۶..... دیدگاه‌های مختلف به سازمان یادگیرنده ۱-۵-۴
- ۸۸..... طبقه‌بندی ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده ۲-۵-۴
- ۹۲..... پیش شرط‌های تحقق سازمان یادگیرنده ۶-۴
- ۹۲..... الگوسازی فرآیند یادگیری در سازمان ۱-۶-۴

- ۹۳..... ۲-۶-۴ آمادگی سازمان
- ۹۵..... ۳-۶-۴ کار تیمی و یادگیری
- ۹۵..... ۴-۶-۴ یادگیری شبکه‌ای
- ۹۶..... ۷-۴ موانع ایجاد سازمان یادگیرنده
- ۱۰۱..... ۸-۴ عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان یادگیرنده
- ۱۰۳..... ۹-۴ سنجش و ارزیابی سازمان یادگیرنده
- ۱۰۴..... ۱-۹-۴ سنجش سازمان یادگیرنده
- ۱۰۵..... ۲-۹-۴ مدل سنجش درجه‌ی تحقق سازمان یادگیرنده

۱۱۳..... فصل پنجم: مدل‌های سازمان یادگیرنده

- ۱۱۳..... ۱-۵ مقدمه
- ۱۱۳..... ۲-۵ مدل‌های سازمان یادگیرنده
- ۱۱۳..... ۱-۲-۵ مدل ایده‌ال سازمان یادگیرنده
- ۱۱۶..... ۲-۲-۵ مدل توسی و اسمیت (۱۹۹۹) برای ارزیابی سازمان یادگیرنده
- ۱۲۰..... ۳-۲-۵ مدل فاشاپار (۲۰۰۳): سازمان یادگیرنده‌ی رقابتی
- ۱۲۳..... ۴-۲-۵ مدل OLMs - مکانیسم‌های یادگیری سازمانی
- ۱۲۵..... ۵-۲-۵ مارکوارت (۲۰۰۲): مدل سیستمی سازمان یادگیرنده
- ۱۳۰..... ۶-۲-۵ مدل سازمان یادگیرنده از نظر ریچارد.ال. دفت
- ۱۳۴..... ۷-۲-۵ ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه استیفن رابینز
- ۱۳۵..... ۸-۲-۵ ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر چارلز هندی

۱۳۷..... فصل ششم: جایگاه مدیریت دانش در یادگیری سازمانی

- ۱۳۷..... ۱-۶ مقدمه
- ۱۳۹..... ۲-۶ عوامل شکل‌گیری مدیریت دانش در سازمان
- ۱۴۰..... ۳-۶ مفهوم داده، اطلاعات و دانش سازمانی

- ۴-۶ تعریف مدیریت دانش از دیدگاه صاحب نظران ۱۴۱
- ۵-۶ سیستم مدیریت دانش سازمانی ۱۴۳
- ۶-۶ نسل های مدیریت دانش ۱۴۵
- ۱-۶-۶ دوره ی اول: مدیریت دانش فناوری مدار یا مبتنی بر منابع ۱۴۵
- ۲-۶-۶ دوره ی دوم: مدیریت دانش انسان مدار ۱۴۶
- ۳-۶-۶ دوره ی سوم: رویکرد اجتماعی- فنی ۱۴۶
- ۷-۶ اهمیت و جایگاه مدیریت دانش در سازمان ۱۴۸
- ۸-۶ استراتژی های مدیریت دانش در سازمان ۱۴۹
- ۹-۶ ارتباط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی ۱۵۲
- ۱۰-۶ جایگاه سیستم های مدیریت دانش بر یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی .. ۱۵۴
- ۱-۱۰-۶ سیستم های مدیریت دانش و یادگیری در سطح فردی ۱۵۴
- ۲-۱۰-۶ سیستم های مدیریت دانش و یادگیری در سطح گروهی ۱۵۶
- ۳-۱۰-۶ سیستم های مدیریت دانش و یادگیری در سطح سازمانی ۱۵۷

فصل هفتم: جایگاه فناوری اطلاعات در یادگیری سازمانی ۱۵۹

- ۱-۷ مقدمه ۱۵۹
- ۲-۷ تعریف فناوری اطلاعات ۱۶۰
- ۳-۷ عناصر فناوری اطلاعات ۱۶۲
- ۴-۷ تبیین رابطه ی فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی ۱۶۴
- ۵-۷ تهدیدهای فناوری اطلاعات در یادگیری سازمانی ۱۶۶
- ۱-۵-۷ افزایش سریع اطلاعات ۱۶۷
- ۲-۵-۷ به هم ریختگی مجاری ارتباطات ۱۶۷
- ۳-۵-۷ اوج گیری بازتابها ۱۶۸
- ۴-۵-۷ بی توجهی به ویژگی ها ۱۶۸

۱۶۹	منابع
۱۶۹	منابع فارسی
۱۷۷	منابع انگلیسی

پیشگفتار

تغییرات سیاسی، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی و فناوری باعث ایجاد گرایش‌های جدیدی در سازمان‌ها و شرکت‌ها شده است. به همین دلیل، از اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ سازمان‌های زیادی رسالت خود را به منظور تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده، آغاز کرده‌اند؛ چرا که توانایی یادگیری سریع از رقبا ممکن است تنها مزیت رقابتی پایدار به حساب آید. در واقع، تغییرات محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند. بنابراین، یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. از این رو، کسب قابلیت یادگیری سازمانی توسط سازمان‌ها و ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، کلیدی‌ترین قابلیت است که سازمان‌ها و شرکت‌ها در دنیای رقابتی امروز می‌توانند داشته باشند.

یادگیری هسته‌ی مرکزی نظریه‌های سازمانی و روانشناسی است. افراد و سازمان‌ها برای این که در محیط متلاطم کنونی پایدار بمانند باید بیشتر از تغییرات محیط پیرامون یاد بگیرند. البته، در فرآیند یادگیری تأکید بر دانستن چیزهای زیاد نیست، بلکه تأکید بر این است که افراد و سازمان‌ها در عمل چگونه بتوانند از آموخته‌های خود استفاده کنند. مسلماً محیط متغیر امروز، به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تکنولوژی‌های رقبا، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بسترسازی، زمینه‌سازی یادگیری و آموزش سریعتر از رقبا، می‌تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبا سریع‌تر و بهتر گام بردارد. بنابراین گرایش به سمت یادگیری سازمانی، اساس بقا و بهبود عملکرد سازمانی است.

با توجه به مطالب فوق، سازمان یادگیرنده در دهه‌ی گذشته توجه ویژه‌ای را در زمینه ادبیات آموزش و توسعه به خود جلب کرده است اما عمده کاربرد آن به عرصه مطالعات سازمان و مدیریت باز می‌گردد. شمار صاحب‌نظرانی که سعی در ترسیم و توصیف سازمان‌های یادگیرنده داشته‌اند، قابل توجه است. افرادی چون پدلر، بورگن و بویدل (۱۹۸۹) سازمان یادگیرنده را سازمانی دانسته‌اند که

یادگیری همگان را میسر ساخته و به طور مستمر خود را دچار تحول و دگرگونی می‌سازد. به اقرار کلیه صاحب‌نظران، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده پیترام. سنگه از دانشگاه ماساچوست است. سنگه در سال ۱۹۹۰ مقاله‌ای تحت عنوان «کار جدید رهبران: ساختن سازمان‌های یادگیرنده» منتشر کرد و سپس در همان سال کتاب «اصل پنجم: هنر و عمل سازمان یادگیرنده» را به رشته تحریر درآورد و نظریه‌ی خود را در رابطه با سازمان یادگیرنده طی آن‌ها به طور مبسوط شرح داد.

اخیراً نیز کتابی با عنوان «رقص تغییر» را به همراه برخی از صاحب‌نظران جامعه‌ی یادگیری سازمانی دانشگاه ماساچوست، تألیف نمود که در آن به تشریح کاربردی و عملی اصول سازمان‌های یادگیرنده و نحوه‌ی مواجهه با چالش‌ها، پرداخته است. به عقیده‌ی سنگه، اساس خلقت انسان‌ها در جامعه و کلاً در جهان، یادگیری است. هیچکس، اعمال اساسی مورد نیاز کودکان را به آن‌ها نمی‌آموزد بلکه، آن‌ها خود به کمک حس عمیق کنجکاوی (غریزه) و آزمایش که در درون خود دارند، راه رفتن، صحبت کردن و غیره را می‌آموزند اما متأسفانه، سازمان‌ها در جوامع امروزی غالباً به جای یادگیری، به کنترل کردن تمایل و اشتیاق دارند. این سازمان‌ها افراد را به خاطر کار کردن برای دیگران مورد تشویق قرار می‌دهند و نه به دلیل بهره‌گیری از کنجکاوی طبیعی و انگیزه‌ی فطری یادگیری که در وجود آن‌ها است.

بنابراین، سازمان‌های یادگیرنده به دنبال اتصال یادگیری و رشد مداوم افراد به چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی سازمان هستند. موضوع اصلی برای سازمان یادگیرنده در پیوسته ساختن رشد فردی با فرایندهای منابع انسانی و استراتژی سازمان، این است که ایجاد فرهنگ یادگیری یا به عبارتی فرآیندهایی که این موارد را به یکدیگر مرتبط سازند، جزء اصول و شالوده‌ی اصلی سازمان شود و نبود آن به نوعی عامل تهدید کننده و زیان‌آور برای سازمان تلقی شود. بر این اساس، بنیادی‌ترین مفهوم حاصل از پدیده‌ی سازمان یادگیرنده، فرآیندهای یادگیری همکارانه است که پدیداری تفکر سیستمی در بحث‌های نحوه‌ی واکنش سازمان‌ها به فشارهای محیطی و حفظ سطوح لازم در نوآوری برای کسب مزیت رقابتی را منعکس می‌کند.

در این کتاب، نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مطرح می‌گردد. کتاب شامل هفت فصل است که در فصل اول به کلیات می‌پردازیم و در فصل دوم، سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. فصل سوم کتاب نیز به بررسی یادگیری سازمانی می‌پردازد. در فصل چهارم به بررسی سازمان

یادگیرنده می‌پردازیم. در فصل پنجم این کتاب، مدل‌های سازمان یادگیرنده ارائه می‌گردد. در فصل ششم، جایگاه مدیریت دانش در یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. و در پایان و در فصل هفتم این کتاب، جایگاه فناوری اطلاعات در یادگیری سازمانی ارائه می‌گردد.

یادگیری هسته‌ی مرکزی نظریه‌های سازمانی و روان‌شناسی است. افراد و سازمان‌ها برای اینکه در محیط متلاطم کنونی پایدار بمانند باید بیشتر از تغییرات محیط پیرامون یاد بگیرند. البته، در فرآیند یادگیری تأکید بر دانستن چیزهای زیاد نیست، بلکه تأکید بر این است که افراد و سازمان‌ها در عمل چگونه بتوانند از آموخته‌های خود استفاده کنند. مسلماً محیط متغیر امروز، به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تکنولوژی‌های رقبا، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بسترسازی، زمینه‌سازی یادگیری و آموزش سریع‌تر از رقبا، می‌تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبا سریع‌تر و بهتر گام بردارد. بنابراین گرایش به سمت یادگیری سازمانی، اساس بقا و بهبود عملکرد سازمانی است.

