



# سازمان یادگیرنده

## یادگیری سازمانی





## یوسف

﴿ وَمَا أُبْرِئُ نَفْسِي إِنْ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴾ ٥٢ وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِنِي بِهَذِهِ اسْتَخْلَصَهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴿٥٥﴾ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُنْصِبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾ وَلَا أَجْرُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ ءَامَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ ﴿٥٧﴾ وَجَاءَ إِخْوَةُ



## اعلم الناس من جمع علم الناس الى علمه

دانشمند تر از همه ی مردم کسی است که دانش  
دیگران را به دانش خود بیفزاید .

( نهج الفصاحه - ۲۲۳ )



كل صاحب علم غرثان الی علم

هر دانشمندی گرسنه علم دیگر است .

( نهج الفصاحه - ۶۰۹ )



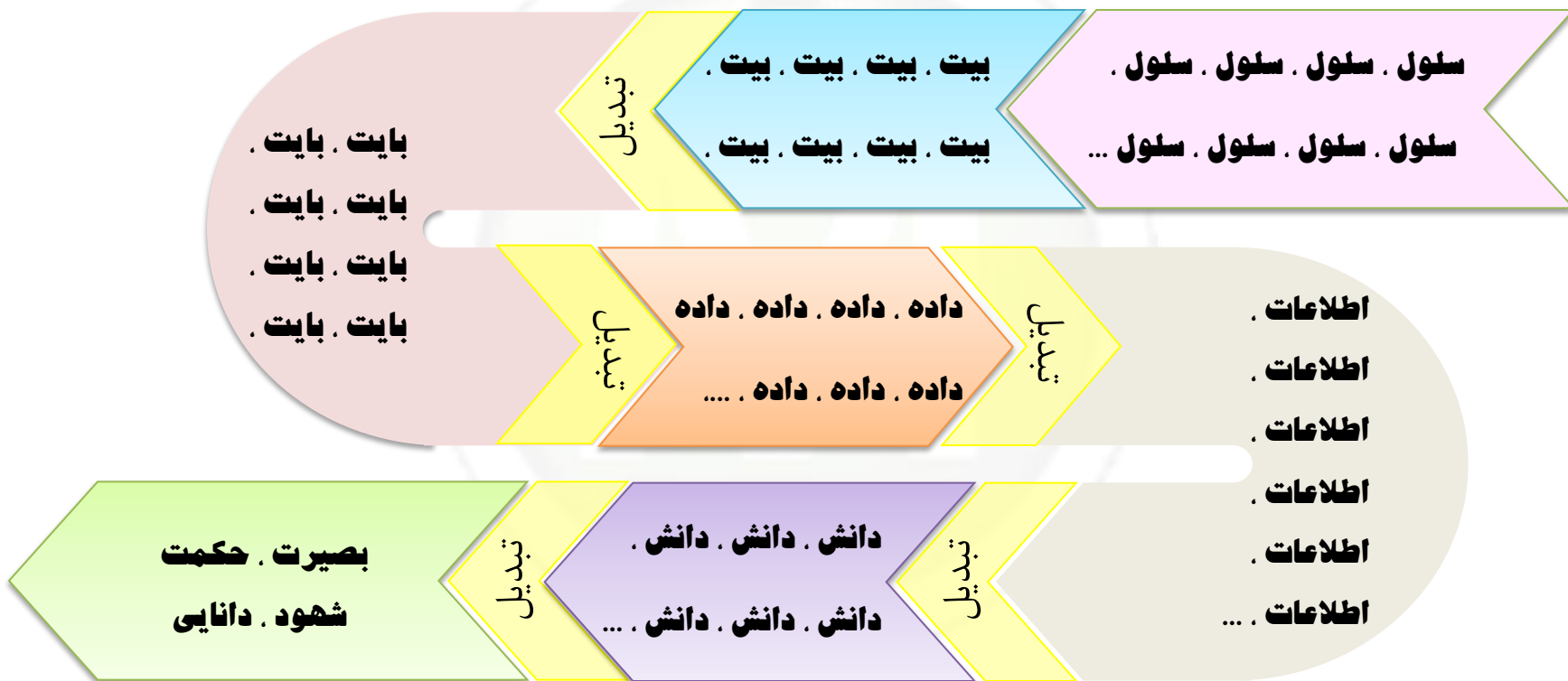
افضل الصدقه ان يتعلم المرء المسلم علما ثم يعلمه اخاه المسلم

بهترین صدقه ها آن است که مرد مسلمان دانشی  
بیاموزد و به برادر مسلمان خود تعلیم دهد.

( پیامبر اکرم (ص) )

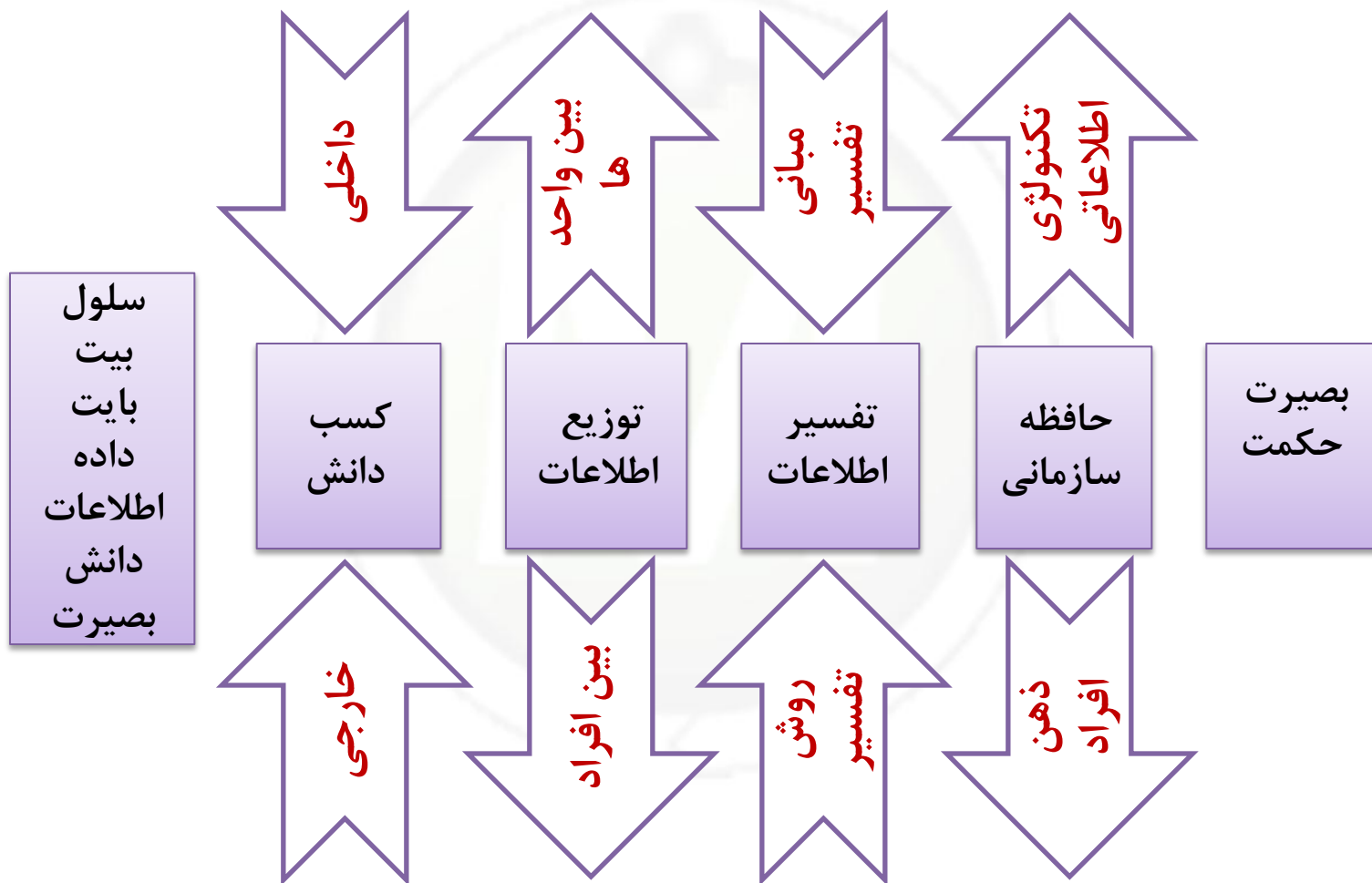


# فرآیند شکل گیری بصیرت





# فرایند یادگیری سازمانی







## جهت گیری های یادگیری :

1. منبع دانش
2. تاکید بر فرایند تولید
3. سبک مستند سازی
4. روش انتشار
5. کانون یادگیری
6. زنجیره ارزش
7. بهبود مهارت



## تعریف سازمان یادگیرنده :



واژه سازمانهای یادگیرنده (Learning Organization)، به ظرفیت یادگیری سازمان از تجربیات گذشته اش اشاره دارد.

دانش و تخصص کارکنان خود را به روز می کند.

دوره های آموزشی بر گزار کند.

با مراکز آموزش عالی ودانشگاه ها ارتباط دارد.

در نتیجه سبب ارتقاء دانش کارکنان خود برای بررسی و حل مسائل پیش آمده در روند کاری می شود.



## تعریف سازمان یادگیرنده :



سازمان هایی که در آن افراد به صورت مستمر، ظرفیت های خود را برای خلق نتایج مطلوب به کار می گیرند.



سازمان هایی که الگوهای جدید تفکر را پرورش می دهند.



سازمان هایی که بیان آرزوها و آرمان های جمعی برای افراد آزاد است.





## تعریف سازمان یادگیرنده :



سازمان هایی که یاد گرفتن، یاد گرفتن با یکدیگر را به صورت جمعی، مستمر و بلند مدت تشویق می کنند .



سازمان یادگیرنده عبارت است از مهارت و توانائی سازمان در ایجاد کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید.



سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای توانائی ایجاد و کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه های جدید باشد.





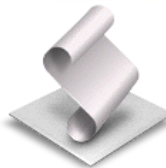
- ”یادگیری سازمان داده شده به معنی توانایی سازمانی است که بتواند ظرفیت های دماغی همه افراد سازمان را در راستای پیشرفت خود مورد بهره برداری قرار دهد“ (نانسی دیکسون، ۱۹۹۴).
- سازمان هایی که در آن افراد به صورت مستمر، ظرفیت های خود را برای خلق نتایج مطلوب به کار می گیرند.
- سازمان هایی که الگوهای جدید تفکر را پرورش می دهند
- سازمان هایی که بیان آرزوها و آرمان های جمعی برای افراد آزاد است.
- سازمان هایی که یاد گرفتن، یاد گرفتن با یکدیگر را به صورت جمعی، مستمر و بلند مدت تشویق می کنند را **سازمان های یادگیری می نامیم** (پیتر سنجه، ۱۹۹۰).



بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده  
تفاوت فرآیندی و ساختاری وجود دارد.



## ویژگی های سازمان یادگیرنده :



ایجاد دانش جدید و انتقال آن به سایرین.



استفاده از منابع خارجی جهت کسب دانش.



ادغام و بکارگیری دانش خارج از سازمان.



ترکیب دانش با تولید ، عملیات و خدمات.



باید مبتنی بر صلاحیت ، صلابت ، صراحت ، صداقت ،  
صمیمیت ، صیانت و صبوری باشد.





انتقال دانش در قالب داده های نرم افزاری.



ایجاد محیط مناسب جهت یادگیری.



تشویق کارکنان جهت یادگیری منظم و جدی.



استفاده از محرک های تقویتی بمنظور رشد دانش.

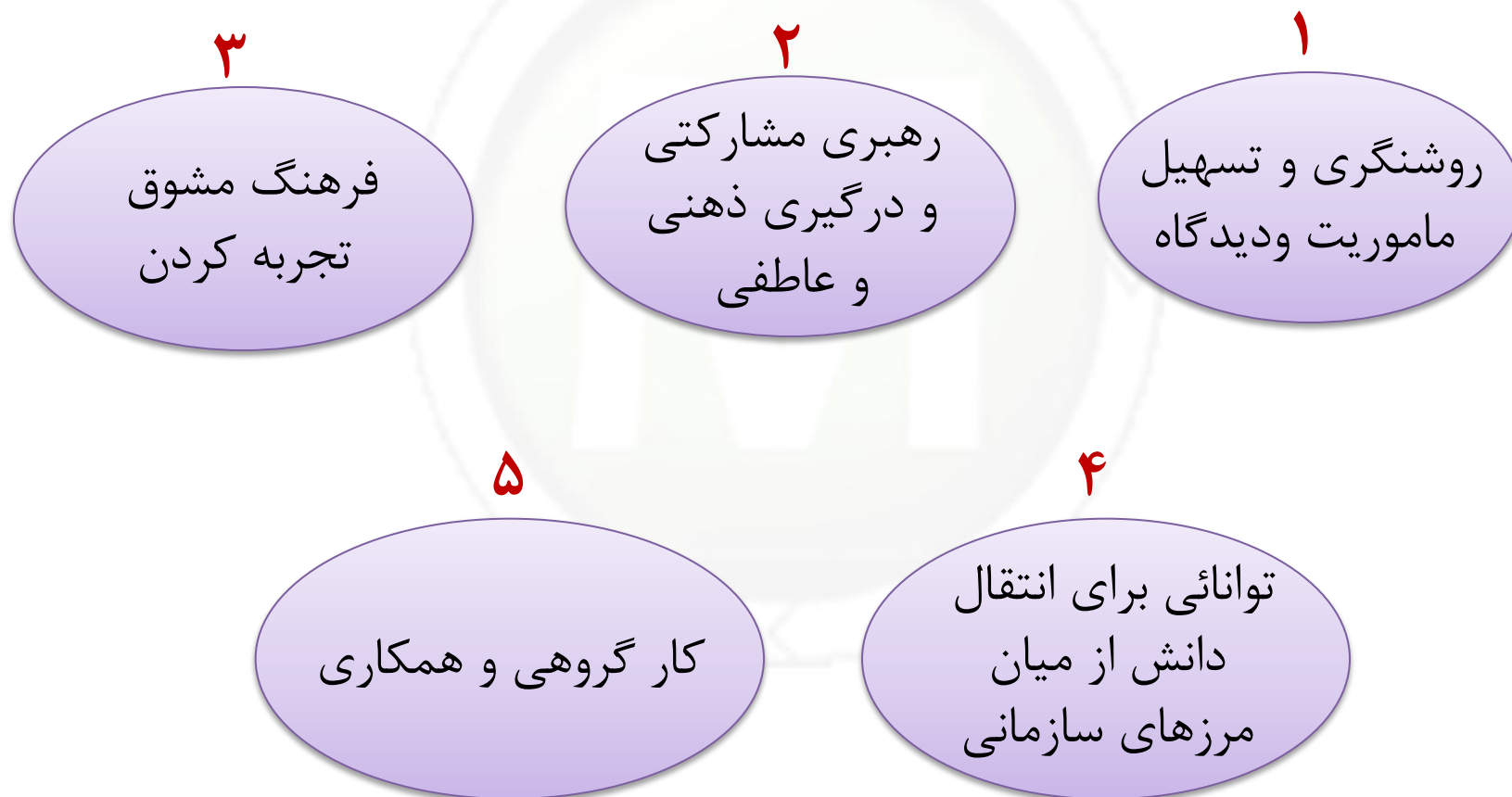


ارزیابی دانش و بکارگیری آن در راستای توسعه سازمانی.





## ویژگیهای استراتژیک سازمانهای یادگیرنده





# عوامل بنیادی سازمان یادگیرنده





# اصول سازمان یادگیرنده :



۱. تفکر سیستمی

۲. قابلیت های شخصی

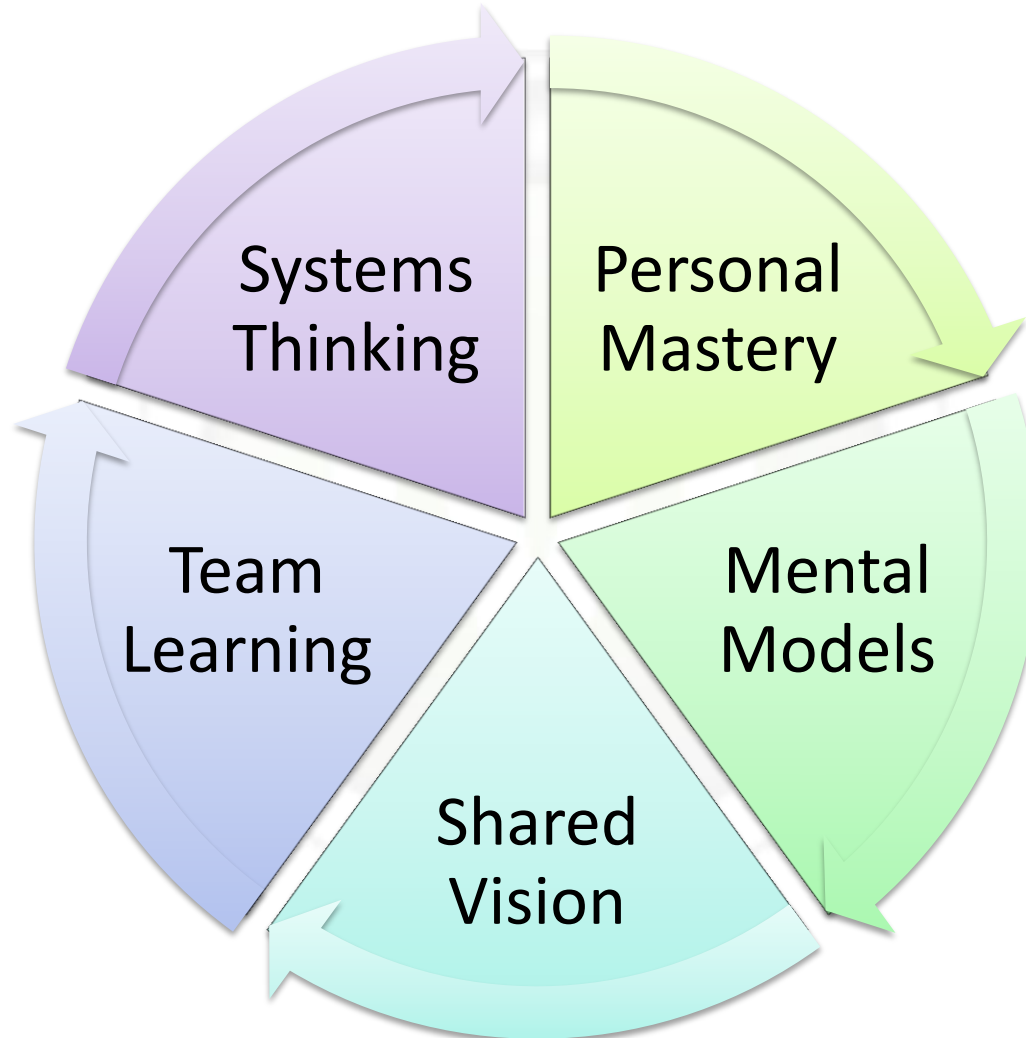
۳. مدل های ذهنی

۴. آرمان مشترک

۵. یادگیری تیمی



# Peter Senge's Five Disciplines





## تفکر استراتژیک / سیستمی :

در واقع این تفکر اصل بنیادین سازمان  
یادگیرنده می باشد.

**یعنی:**

سازمان بایستی بر اساس تفکر جامع بنیان  
نهاده شود.



## تعریف تفکر استراتژیک / سیستمی :



توانائی آفرینش ایده ای که واقعاً اساسی است 

، یعنی دیدن پشت پرده ، یا ادراک الگوهای تغییر

و تحول پیچیده .



## مهارت های لازم برای تفکر استراتژیک / سیستمی :

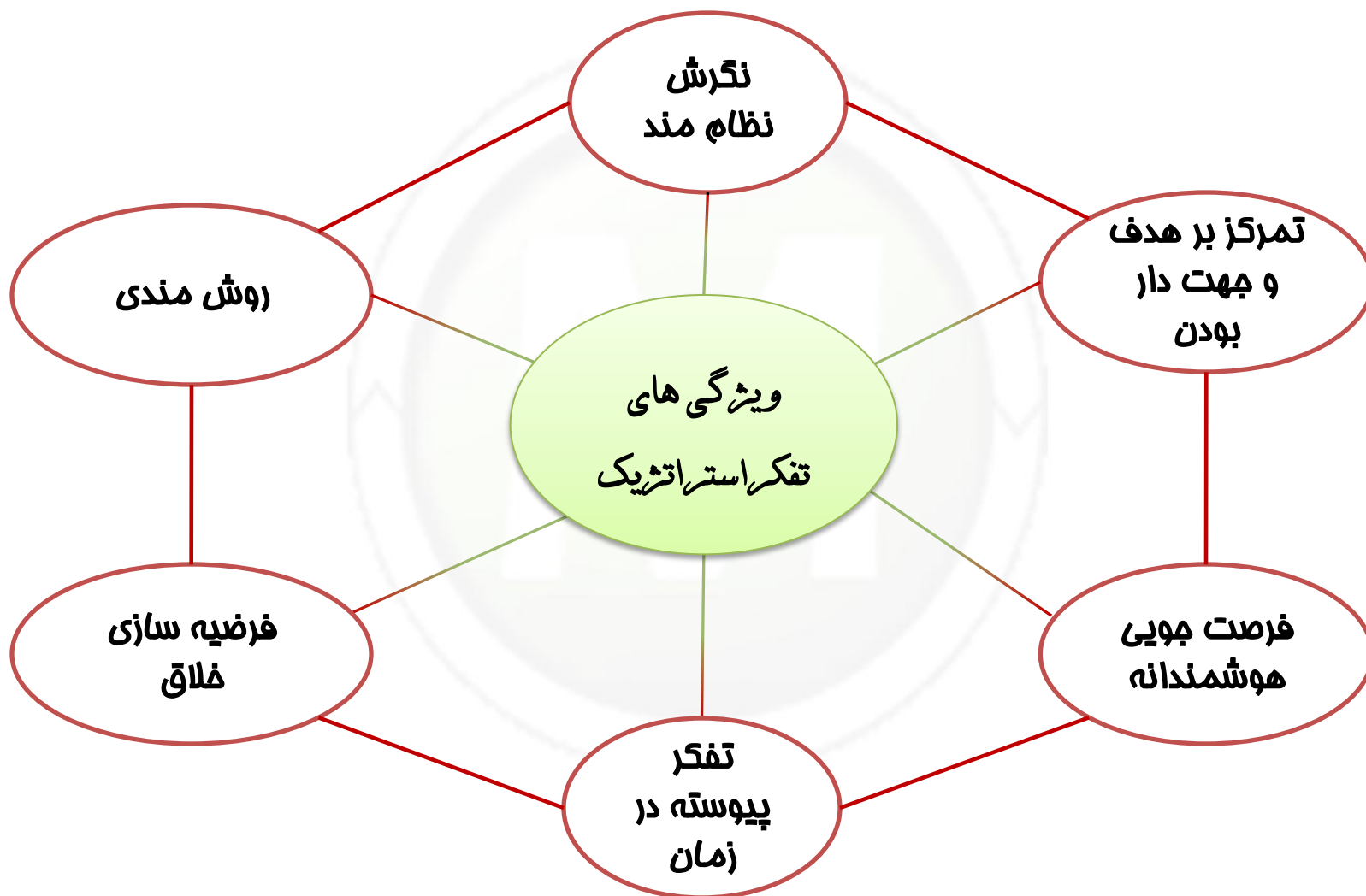


✓ توانایی دیدن کلیت راه کار

✓ شناخت سرنخی که باید کشیده شود



# ویژگی های تفکر استراتژیک / سیستمی / تئوریک :







## قابلیت های شخصی :

توان آموختن اعضای سیستم:

• معنای توانائی :

۱- نگرش خلاق به زندگی

۲- خلاق و فعال زیستن

نهایتاً تواناییهای شخصی به قوانین زندگی تبدیل می شوند  
پس دوحرکت اساسی اصلی پدید می آید



# مهارت های شخصی شامل :



1. آرمان شخصی : ذات هدف فرد است. تصویری از آینده ای مطلوب

2. صیانت از کشش خلاق : آرمان + واقعیت موجود = کشش خلاق  
کشش طبیعی

3. تعهد به حقیقت :
- جستجوی حقیقت
  - بهبود تئوریها برای شناخت بیشتر
  - افزایش آگاهی برای دید بهتر
  - افزایش درک و شناخت از ساختارهای پنهانی

4. فطری شدن



## مدل های ذهنی :



### تصاویر اندیشه و عمل

بایستی مدل‌های ذهنی را منظم توسعه دهیم. این مدل‌ها بر دید و نتیجه‌گزینش ما تأثیر دارند

### قوانین مدل‌های ذهنی :

1. مهارت تأمل
  2. مهارت استفسار (تفحص)
  3. توازن بین تفحص و ملاحظه :
- تحقق رفت و برگشتی از یکدیگر
  - بیان روشن و واضح افکار برای قضاوت دیگران




## آرمان مشترک :

“ما چه چیزی را می خواهیم خلق کنیم”

**تعریف آرمان مشترک :**



آرمان مشترک یعنی همه افراد تصویر یکسان از یک موضوع داشته باشند. 

آرمان مشترک سازمان یادگیرنده باید مداوماً ارزیابی گردد.



## آثار آرمان مشترک :

1. الهامی بزرگ و فتوحانه برای افراد
2. شور و نشاط و جوشش
3. احساس مسئولیت افراد در برابر سازمان
4. همبستگی و همفکری
5. افزایش شجاعت و شهامت
6. حصول اهداف دور دست
7. ایجاد تعهد برنامه ریزی دراز مدت
8. بروز خواسته ها و بروز نقایص فردی



## قوانین ایجاد آرمان مشترک :



1. تقویت آرمان شخصی افراد

2. تبدیل آرمانهای شخصی به آرمانهای مشترک

سازمان سنتی آرمان گرایی از بالا به پایین

سازمان یادگیرنده آرمان گرایی در سایه تبادل آزاد افکار داده ها

خلق آرمان مشترک توسط رهبر از طریق جمع آوری ایده ها است.



# یادگیری تیمی (جمعی) :



فرآیندی که سبب افزایش ظرفیت گروه و همسو شدن آنها می شود.

قابلیتهای شخصی

آرمان مشترک

یادگیری جمعی

افزایش

مباحثه و گفتگو



## شرایط ایجاد سازمان یادگیرنده :



✓ رهبری : نقشهای رهبری در سازمان یادگیرنده:

- رهبر در نقش طراح

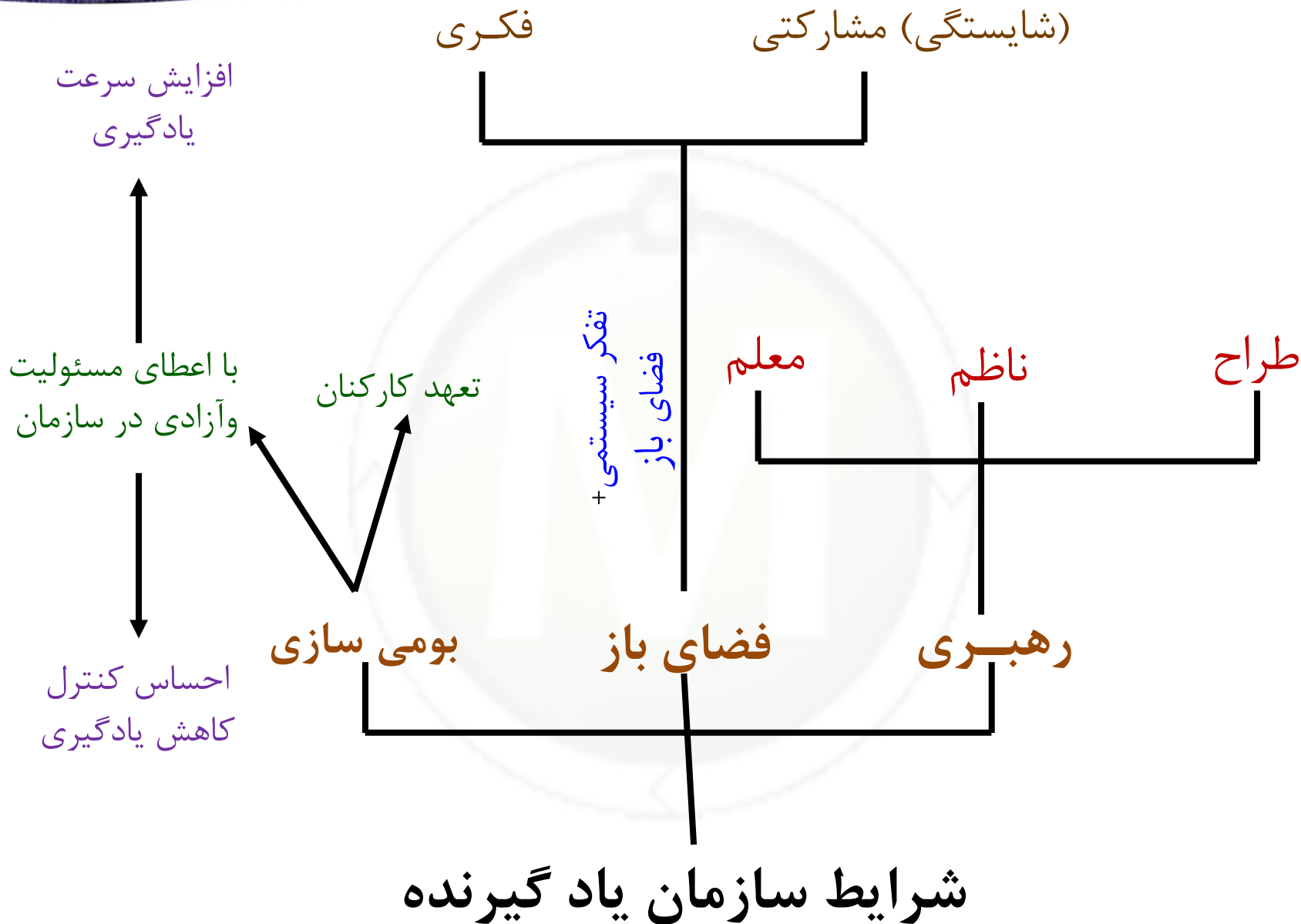
- رهبر در نقش ناظم

- رهبر در نقش معلم

✓ فضای باز

✓ بومی سازی







## ایجاد سازمان یادگیرنده :



برای ایجاد سازمان یادگیرنده، سه فعالیت باید صورت پذیرد :

✓ مفهوم سازی (meaning) :

تعیین اینکه سازمان می خواهد در آینده کجا باشد.

✓ مدیریت (management) :

تعیین اینکه سازمان چگونه عمل نماید.

✓ سنجش (measurement) :

ارزیابی میزان یادگیری سازمان .



## موانع ایجاد سازمان یادگیرنده :

✓ آغاز حرکت

✓ تداوم تکان دهنده حرکت

✓ طراحی مجدد و باز اندیشی در سطح سازمان



# موانع فرهنگی ایجاد سازمان یادگیرنده :



✓ باور های غلط

✓ عادت های فکری غلط

✓ عادت های رفتاری غلط



## ✘ باور های غلط :

1. قدرت مدیران :

- قدرت فکری مدیران
- قدرت کنترلی مدیران

2. تغییر به یک سازمان یادگیرنده

3. یادگیری



## ✖ باور های غلط :

4. آرمان مشترک :

- آرمان های تدافعی
- آرمان های منفی

5. کارکنان :

- توسعه توانایی ها و انگیزه های کارکنان
- آرمان های شخصی کارکنان
- کفایت کارکنان

6. تغییر به یک سازمان یادگیرنده



## X عادت های فکری غلط :

1. جزم اندیشی
2. غفلت از حافظه ادراکی سازمان
3. جزیی نگری و خرد بینی
4. تفکر ایستا و تمرکز بر روی وقایع
5. جدایی بین فرآیند یادگیری و موضوع یادگیری
6. تفکر خطی و غیر سیستمی
7. سطحی نگری و ساده انگاری
8. مقصر دانستن عوامل محیطی
9. تعمیم ناموجه یا جهش انتزاعی



## ✘ عادت های فکری غلط :

1. پذیرش تهدیدهای تدریجی و انس با مشکلات
2. بحث ومجادله بجای گفتگوی سازنده
3. تمسک به شیوه های تدافعی
4. عدم توازن میان مدافعه وتحقیق





عدم تطابق بین  
حرف و عمل  
مدیران

عدم تعهد  
به اهداف

عدم توسعه  
در تیمها

عدم زمان کافی  
برای یادگیری



چالشهای تثبیت نتایج  
حرکت

تداوم اندازه حرکت

آغاز حرکت



موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده



موانع فرهنگی  
عمل گرایی و عدم زمان  
یادگیری  
تفاوت مدیران

موانع  
فرآیندی

موانع ساختاری

موانع زیر  
بنایی

موانع قابل اجتناب



## تبدیل سازمان :

تبدیل یک سازمان سنتی به سازمان یادگیرنده  
با تقویت سه محور اصلی امکان پذیر است :

✓ آموزش مجازی

✓ خود فراگیری

✓ مدیریت دانش



## آموزش مجازی :



### اهداف آموزشهای نوین :



- اهداف سازمانی
- آموزش مداوم
- هزینه کمتر
- بهبود عملکرد
- تغییرات مستمر فناوری



# آموزش مجازی :



عوامل اصلی در آموزشهای نوین :



■ طراحی

■ فناوری

■ ابزار انتقال اطلاعات



## خود فراگیری :

از مباحث عمده در خود فراگیری ایجاد اعتماد به نفس انگیزشی و توانمندی افراد است.

متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی : 

- ساختار
- محیط
- تکنولوژی
- فرهنگ
- رهبری



# متغیر های مؤثر بر یادگیری سازمانی





# سیر تکامل سازمان‌های یادگیرنده (دفت)

SRP<sub>s</sub>

مدیران ارشد  
(کنترل مرکزی)

مسئولیت جریان امور

کارکنان  
(تفویض اختیار)

کارکنان  
(استراتژی  
خودجوش)

ماتریسی

یادگیرنده

مسئولیت رهبری  
استراتژیک

سلسله مراتب  
اختیارات سنتی

افقی

مدیران ارشد  
(استراتژی  
هدایت‌شده)





# یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

- سازمان یادگیرنده یک محصول به شمار می رود

## سازمان یادگیرنده

( Learning Organization )

- یادگیری سازمانی یک فرایند است.
- هدف از یادگیری سازمانی، تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده است.
- عبارت است از تغییر در دانش سازمانی

## یادگیری سازمانی

( Organizational Learning )



# و صلی الله علی محمد

## و آل محمد

اللهم صلی علی محمد و آل محمد