

# به نام خداوند بخشنده مهربان

نام درس: تئوری های مدیریت پیشرفته

کد درس: ۱۵۲۶۰۱۱۱

عنوان ارائه: یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای

استاد: خانم دکتر صدیقه طوطیان

گردآورنده: شادی شفیعی

فروردین ۱۳۹۴

# تعریف یادگیری سازمانی

صاحب نظران زیادی به تعریف یادگیری سازمانی پرداخته اند که به تعریف برخی از مهمترین آنها می پردازیم:

**الف/** سایمون یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می کند:

یادگیری سازمانی رارشد بینش و تجدیدساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می شود.

**ب/** فایول و لایلز یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می کنند:

یادگیری سازمانی فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت موثرتر است.

**ج/** باب گانز یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می کند:

یادگیری سازمانی اکتساب و کاربرد دانش، مهارت ها، ارزش ها، عقاید و نگرش های ثمربخش در جهت نگه داری، رشد و توسعه سازمان است.

د/ مایو یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می کند:

تمامی روش ها، سازوکارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می شوند.

ه/ آرجیس و شون یادگیری سازمانی را اینگونه تعریف می کنند: یادگیری سازمانی یعنی کشف و اصلاح خطا

به طور کلی و با توجه به تعاریف فوق یادگیری سازمانی را اینگونه میتوان تعریف کرد:

یادگیری سازمانی فرایندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل و پویا، مستمر، مداوم و رشد یابنده که از بازخوردی

مداوم، سریع، موثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تاثیر فرایندهای ادراکی

و نیز شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل می کند و هدفش کامیابی افراد و سازمان است.

# تاریخچه یادگیری سازمانی

واژه یادگیری سازمانی برای اولین بار توسط سایرت و مارچ در مطالعه اولیه شان روی جنبه های رفتاری تصمیم

گیری سازمانی در سال ۱۹۶۳ به کار گرفته شد اما صرفنظر از تاریخ شروع بحث یادگیری سازمانی این موضوع تا اواخر دهه ۷۰ توجه چندانی را به خود جلب نکرد.

در این هنگام تعدادی از نظریه پردازان فعالیت های خود را بر یادگیری سازمانی متمرکز کردند مثل آرجریس و...

امادر دهه ۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از مباحث مطرح در گرایش های مختلف رشته مدیریت مثل

استراتژی و مدیریت تولید بود و از آن تاریخ به بعد بحث یادگیری سازمانی تحت شعاع مباحث جدید مدیریتی از جمله موضوع سازمان های یادگیرنده قرار گرفت.

# سطوح یادگیری سازمانی

۱ - سطح فردی

۲ - سطح گروهی

۳ - سطح سازمانی

# سطح یادگیری فردی

حاکمی از تغییر مهارت ها، بینش ها، باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش ها و ارزش های ماخوذه، توسط فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فن آوری یا مشاهده و راههای دیگر کسب دانش جدید می باشد.

یادگیری فردی فرایندی است که بدان وسیله دانش از طریق تبدیل و انتقال تجربه حاصل می شود. سنگه می گوید: سازمان ها از طریق افراد چیزهایی را می آموزند، البته یادگیری افراد تضمین کننده یادگیری سازمانی نیست اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی شود.

# سطح یادگیری گروهی ( تیمی )

یادگیری تیمی به این معناست که تیم ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده ، چیزی را خلق نموده و بیاموزند .

بطوریکه پاولوفسکی یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته و تاکید می کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود .

سنگه نیز یادگیری گروهی را فرایندی می داند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه یافته و به گونه ای همسو می شوند که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعا طالب آن بوده اند .

# سطح یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می شود .

به بیان دیگر ، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد، بنا نهاده می شود و به مکانیسم هایی مانند خطی مشی ها، استراتژی ها و مدل‌هایی که بر روی ذخیره دانش متکی است ، تزریق و خورانده می شود .

یادگیری سازمانی را به عنوان فرایندی که از طریق آن یک سازمان دانش جدیدی را در خود ساخته و به آن شکل می دهد یا دانش موجود در خود را بازسازی، اصلاح و متناسب با تغییرات محیط می کند، تعریف می کنند .



## انواع یادگیری سازمانی

- آرجریس و شون ۳ نوع یادگیری سازمانی را به شرح زیر تعریف کرده اند :
- (۱) یادگیری تک حلقه ای
  - (۲) یادگیری دو حلقه ای
  - (۳) یادگیری سه حلقه ای

# یادگیری تک حلقه ای

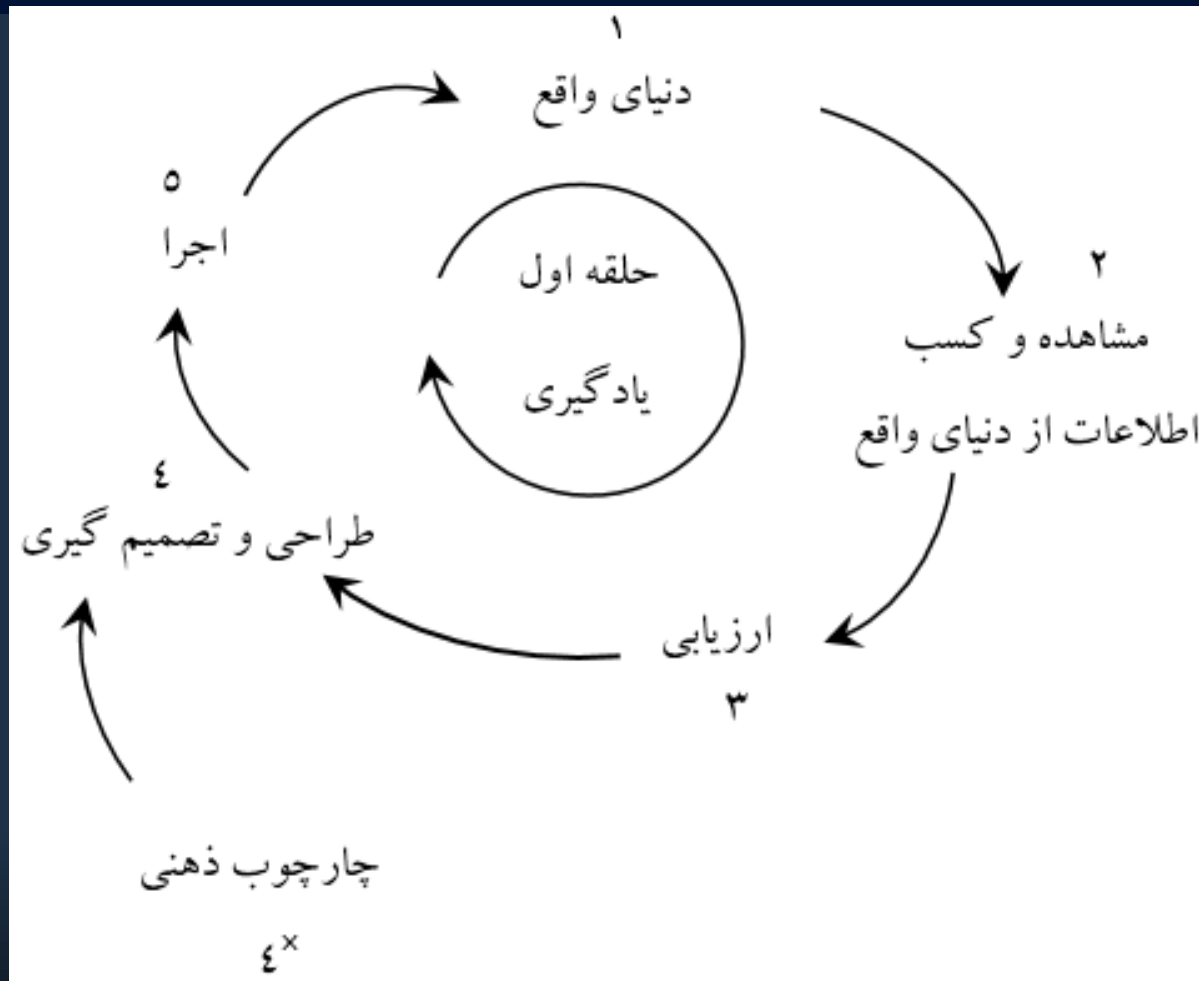
زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدف ها و سیاست های جاری سازمان ، خطاها کشف و اصلاح شوند.

از یادگیری تک حلقه ای سنگه با عنوان یادگیری انطباقی ، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح پایین و میسون با عنوان یادگیری غیر استراتژیک نام برده اند

یادگیری تک حلقه ای ناقص است و نمی تواند موجب ارتقای افراد شود.

در حلقه اول یادگیری، فرد با مشاهده و کسب اطلاعات از دنیای واقع، تفکر خود را ارزیابی می کند و براساس این ارزیابی دست به طراحی و تصمیم گیری برای اقدامات بعدی می زند. بعد از اجرا مجدداً به مشاهده دنیای واقع می پردازد و مراحل قبلی را تکرار می کند. اگر فرد به نتایج مورد نظر نرسد، احتمالاً تصمیمات خود را عوض می کند. با تکرار این حلقه، فرد راه تاثیر بر دنیای واقع را یافته و خطاهای خود را نیز اطلاع می کند. اما چنانچه ملاحظه می شود این حلقه بر مبنای چارچوب ذهنی شکل گرفته است. یعنی اگر چارچوب ذهنی فرد اشتباه باشد، او در یک دور اشتباه گرفتار شده و هر چه بیشتر تلاش کند، بیشتر از مسیر اصلی دور می شود. چرا که چارچوب ذهنی فرد بر عناصر حلقه اول تاثیر گذار است. یعنی ذهنیت فرد در چگونگی مشاهده و کسب دنیای واقع تاثیر دارد. چارچوب ذهنی بر ارزیابی نیز موثر است. افرادی که گرفتار حلقه اول یادگیری می شوند معمولاً اطلاعاتی از محیط را دریافت می کنند که عملکرد آن ها را تایید کند.

# چرخه یادگیری تک حلقه ای



## مثال از یادگیری تک حلقه ای

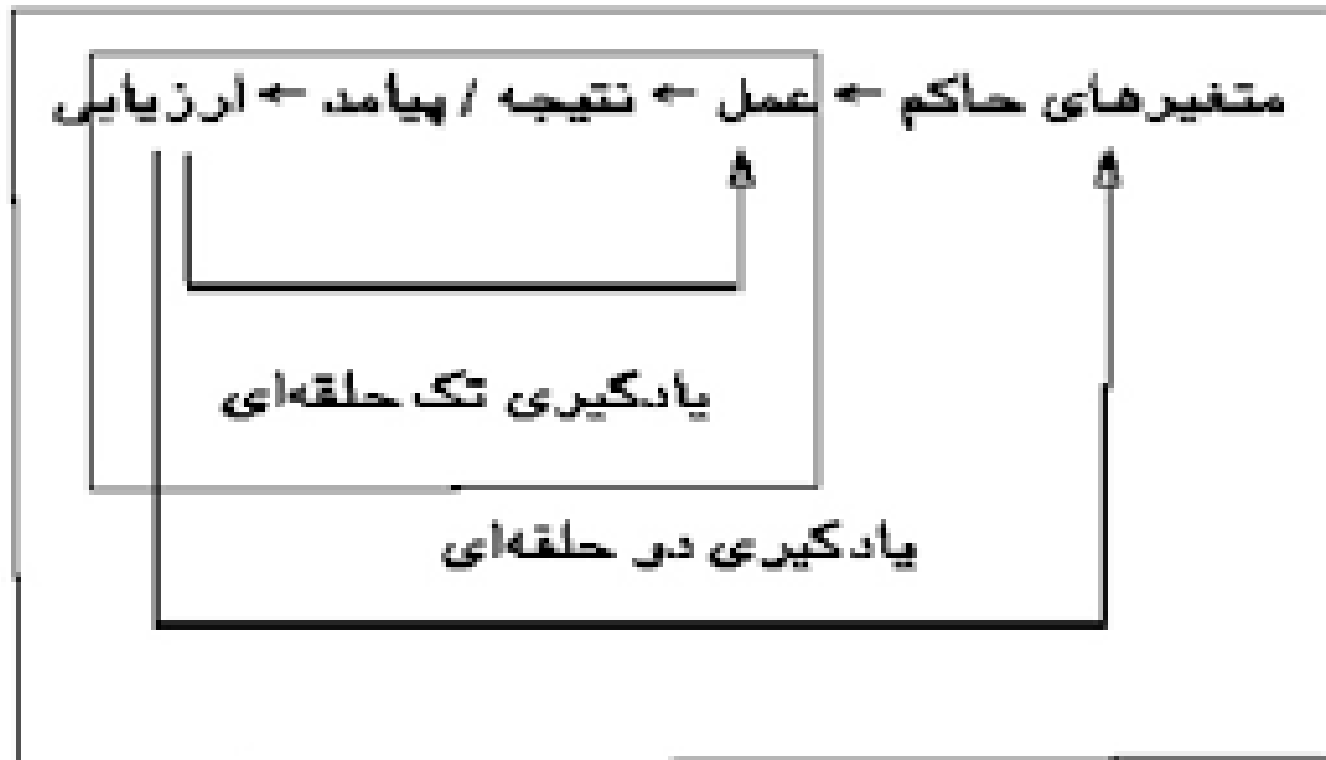
یادگیری تک حلقه ای را می توان با ترموستات قیاس کرد. ترموستات یادگرفته است که هر گاه خیلی گرم شد خاموش شود و وقتی که خیلی سرد شد، عمل کند. ترموستات قادر است این وظیفه را انجام دهد، چرا که می تواند اطلاعات را دریافت کند (دمای محیط را) و در نتیجه عملیات اصلاحی را انجام دهد.

## یادگیری دو حلقه ای:

زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح کند و هنجارها، رویه ها، سیاست ها و هدفهای موجود را زیر سوال برده و به تعدیل و اصلاح آنها می پردازد که سنگه از یادگیری دو حلقه ای با عنوان یادگیری مولد، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح بالا و میسون با عنوان یادگیری استراتژیک نام می برند.

در یادگیری تک حلقه ای بیان گردید که در صورت اشتباه بودن چارچوب ذهنی تلاش بیشتر منجر به افزایش اشتباهات و دور شدن از نقطه مطلوب می شود. حلقه دوم یادگیری برای بازبینی و در صورت لزوم تغییر چارچوب های ذهنی طراحی شده است. در این حلقه فرد پس از تعامل با محیط و کسب اطلاعات از آن، پیش فرض های ذهنی خود را مورد سوال قرار می دهد و چنانچه پیش فرضهای وی درست نباشد، اقدام به اصلاح یا تغییر آنها می کند.

# یادگیری دو حلقه ای و تک حلقه ای



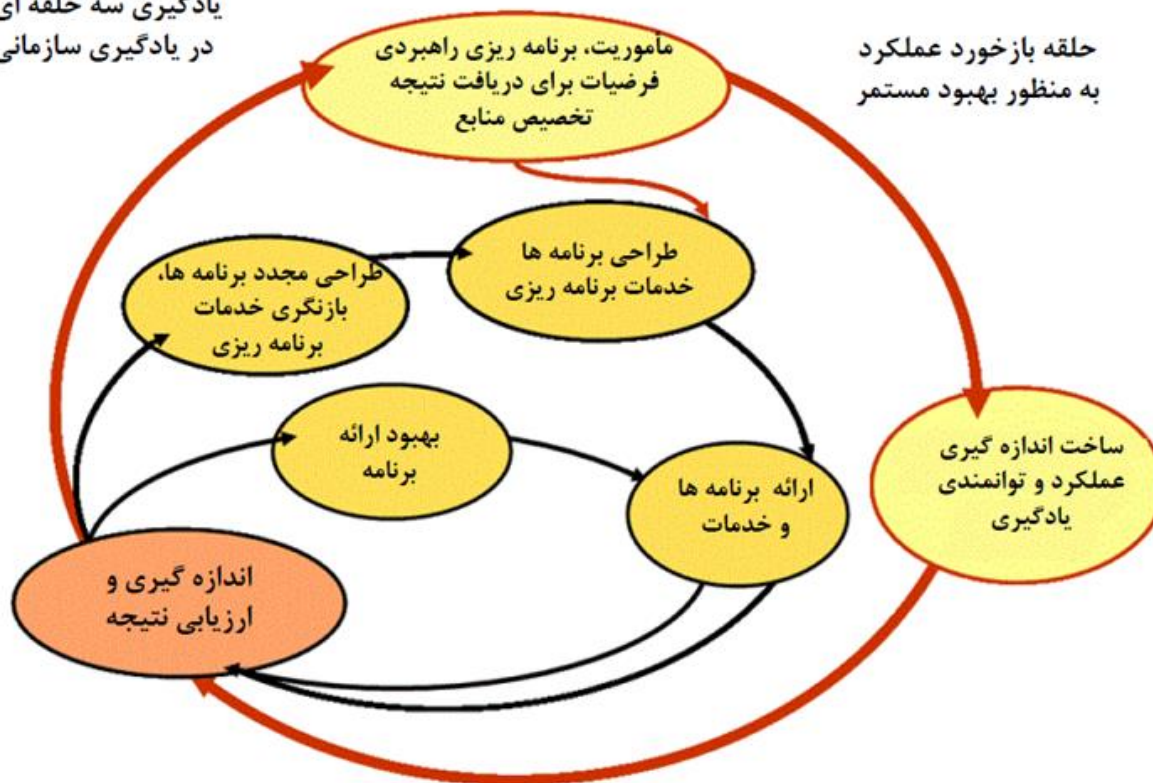
شکل ۱ - مقایسه یادگیری تک حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای

## یادگیری سه حلقه ای

زمانی اتفاق می افتد که سازمان ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک و دو حلقه ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر یادگیری سه حلقه ای توانایی یادگرفتن در باره یادگیری است. یادگیری مؤثر باید شامل هر سه روش باشد به گونه ای که سازمان در تمام سطوح به طور مداوم بهبود حاصل کند. درحالیکه اکثر سازمان ها یادگیری تک-حلقه ای را اجرا می کنند، یادگیری دو-حلقه ای و دوترون می تواند چالش بزرگتری باشد.



یادگیری سه حلقه ای  
در یادگیری سازمانی



شکل ۲: یادگیری سه حلقه ای (دوترون)

## نتیجه گیری

یادگیری به خاطر نفس یادگیری نیست بلکه برای موفقیت و توسعه سازمان است. در صورت عدم یادگیری، سازمان هزینه های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارآیی و به هدر دادن منابع و مهارتها را متحمل شده و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم نوآوری خواهد بود. اما در صورت یادگیری و تعهد مستمر به آن، سود سازمان افزایش یافته و افراد به جای نیروی کار تبدیل به سرمایه های سازمان می شوند.

- 1- The Power Of Learning Andrew Mayo & Elizabeth Lank (1994) Institute of personal and development
- 2- Building The Learning Organization Michael Marquard (2002) Davies – Black publishing
- 3- <http://www.humtech.com//opm/grtl>

۴- پنجمین فرمان، پیترو سنگه مترجمان : حافظ کمال هدایت - محمد روشن ۱۳۸۲ (چاپ چهارم)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۵- سازمان تندآموز، باب گانز، مترجم : دکتر خدایار ایلی، ناشر: شرکت ساپکو، تهران، ۱۳۷۸

۶- مدیریت تحول، دکتر اصغر زمردیان، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۳

با تشکر از توجه شما