پادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

نوشتته دکتر فرجالله رهنورد

چکیده

سازمان یادگیرنده مفهوم نسبتاً جدیدی است که توجه زیادی را به خود جلب کرده است. سازمان‌ها یادگیرنده را ایلزرهایی می‌دانند که به‌کمک آن عملکرد را بالا ببرند و خود را بهتر با تغییرات محیطی وفق دهند. اما برای آنکه سازمان‌ها به بقای خود ادامه دهند، سروط یادگیری‌بان باشد بیشتر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را یکی از نمایانه‌ترین می‌سازد. این مقاله ضمن بررسی چندین‌ها مختلف یادگیری سازمانی، برآورد واقعیت‌پذیری از بازده آن را نیز ارائه و به‌یادگیری سازمانی را روشن می‌سازد و بر این نکته تأکید می‌گذارد که یادگیری سازمانی تنها تحت مقتضیات خاصی شکوفا می‌شود. به عبارت دیگر، تحقیق یادگیری سازمانی به عوامل زیادی بستگی دارد و در بین آنها یادگیری تیمی و انتقال به‌فکر سیستمی متفاوت‌های کلیدی محسوب می‌شوند.

مقدمه

یادگیری سازمانی (1) به طور روزافزونی در میان سازمان‌هایی معرفی و پیشنهادات جدیدی که به افزایش مزیت رقابتی، اقدامات و ارتقای علائم هستند. آریش و شنون (2) یادگیری سازمانی را به صورت "کشف و اصلاح خطا" تعریف می‌کنند. با توجه به اینکه سازمان یادگیرنده (2) سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به آرزوی یادگیری سازمانی کمک می‌کند (داگسون، 1993)، یادگیری مفهومی به‌عست که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می‌یابد. به دلیل نیاز سازمان‌ها برای افزایش اقدامات به‌طور روزافزونی شهرت پیدا می‌کند. همان‌طور که یادگیری برای رشد افراد اساس است، برای سازمان‌ها نیز اهمیت زیادی دارد. یادگیری سازمانی به‌ویژه از مجموع توان یادگیری افراد است
خلاصه را مهاجرتی "یادگیری فنی" به حساب می‌آورده که
می‌تواند در سطح مختلف سازمانی شکوفا شود.

انواع یادگیری سازمانی
آرچیری و شانون (1996) سه نوع یادگیری سازمانی و یا به عنوان دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف می‌کنند:

1. یادگیری تک حلقه‌ای: یادگیری تک حلقه‌ای یا یادگیری تک حلقه‌ای (1)

2. یادگیری دو حلقه‌ای: یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که می‌تواند در سه شرایط مختلف و سیاست‌های جاری سازمان، تحت تاثیر کمک و اصلاح شود. از یادگیری تک حلقه‌ای، سنجر (1990) با عنوان یادگیری انتظاری (2)، فایبول و لایزر (1985) با عنوان یادگیری سطح پایین (1) و میسون (1993) با عنوان یادگیری غیر استراتژیک (3) تایید نام می‌برند.

3. یادگیری هدف‌هایی یا یادگیری سازمانی
داگنون (1993) معتقد است که سازمان‌ها باید
می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند. گرگ‌نیام (1993) اظهار می‌دارد که یادگیری سازمان‌ها را در مراحل سیاست‌سازی و مؤثر و در مقابل محیطی زیرا و پیچیده عکس العمل نشان دهد. بنابراین، می‌توان گفت یادگیری کوشری آگاه‌انگی از طرف سازمان است که با رقابت، بهبود و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. همچنین یادگیری تک حلقه‌ای که در سازمان‌ها را بهبود بخشید، نوس و همکاران (1995) با تحقیق روی سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های یادگیری گزارش کرده‌اند که تمام شرکت‌هایی که آنها مشاهده کرده‌اند، سیستم‌های یادگیری پیوندی و همه آنها دارای ساختارها و فرآیندهای آزمایش و

نتیجه‌گیری‌ها و عمل ارتباط

نمودار شماره 1. دو نوع یادگیری سازمانی

1. یادگیری ثانویه: یادگیری ثانویه (1) با هم‌جای حلقه‌ای (11)
3. تفسیر اطلاعات
برای آنکه اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرند، ابتدا تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرایندی است که از طریق آن اطلاعات توزیع شده معمولاً قابل قلم شوک وارد می‌شود. هر (1991) می‌گوید که افزادن دانستاری اعتمادی خاصی هستند که به تفسیر آنها از اطلاعات و معنی سازی از اطلاعات، شکل می‌دهد. این ساختاری است که به صورت قواعدی خلیه می‌شوند که در خصوص اطلاعات وارد به کار گرفته می‌شوند تا دانست معنی داري شکل گیرد. یادگیری بیشتر، زمانی اتفاق می‌افتد که مبنا تفسیر در سازمان منتشر باشد.

4. حافظه سازمانی
حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می‌کند که در آن زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانی باشد بگیرند چگونه یادگیری نکته حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه‌ای حلقه‌ای یادگیری به گفتگو درباره یادگیری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی‌گیرد اگر سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری را باید اتفاق یابند. این بدان معنی است که آگاهی از سبکها و فرایندها و ساختارهای یادگیری باید نیاز ارتقای یادگیری است.

فرایند یادگیری
فرایند یادگیری دارای مراحل قابل تحلیلی است.

هابر (1991) فرایند یادگیری سازمانی (نمونه شماره 2) را به شرح زیر توصیف می‌کند:

1. کسب دانش
یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانی دانش لازم را کسب کند. کسب دانش یا حقایق و اطلاعات از طریق یک راه ممحول استفاده از مسئولیت اطلاعات برای ذکر و وقایع اطلاعات، انجام تحقیقات، اجرای آزمون و مانند اینها صورت می‌گیرد (دَگسون، 1993). یادگیری نه انها از طریق کسب دانش از خارج از سازمان اتفاق می‌افتد بلکه به واسطه تنظیم مجید دانش موجود تجدید نظر در ساختارهای دانش قبیل و ساختن نظریه‌ها و یا تجدید نظر در آنها نیز تحقیق یافته می‌کنند.

نمونه شماره 2. فرایند یادگیری سازمانی.
دانش برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود. حافظه سازمانی نقش خیلی بحرانی در باغداری سازمانی دارد. عوامل زیادی وجود دارد که حافظه سازمانی را به وجود می‌آورند. به‌ يعرف از حافظه سازمانی در ذهن افراد است که براساس تجربه خود به کسی دانش نشان می‌دهد. مدل‌های میانکش شکل گیرند و زمانی که بین‌نشایی فردی، تیمی، و سازمانی به هم مرتبط شندند، بی‌گیری شتاب بی‌شتری می‌گیرد.

1. سطح فردی

سنجه (1991) سطح فردی را یکی از اصول ترین نظم‌های مورد نیاز برای ایجاد سازمان‌بایگیری به حساب می‌آورد. وی می‌گوید سازمان‌ها تا کنون یاد بگیرند نگاه اینکه اعضای آنها شروع به بایگیری کنند. سطح فردی در جوی دارد. این هندی فرد را تعیین کرده و دوم، برای مقایسه باری سنجش میزان تحقق هدف فردی وجود داشته باشد. در سطح فردی، هدف یا آنچه که فرد می‌خواهد بدان نایل شود بسیار بلند‌مدت است. به‌عنوان مثال، است فرد سازمان‌زدایی خود را برای رسیدن به آن صرف کند. از نظر سنجه (1990) "بینش" وارده مان‌سانی در این خصوص است. از شکاف موجود بین چیزی که فرد فعالیت می‌کند و چیزی که فرد می‌خواهد بآن برسد، با یک "کشش خلاق" تام برده می‌شود (13).

بنا بر سنجه اصلی سطح فردی آن است که افراد مفهوم مشخصی از واقعیت موجود دارند. اگر این مفهوم با واقعیت تطبیق داشته باشد، فرد محدودیت‌های امر را خواهد دید. افراد خلاصه می‌دانند که زندگی شامل کار در چارچوب محدودیت‌هاست و برای رسیدن به هدف خود دیگر تزلزل نخواهد شد. افرادی که سطح فردی را تمرین می‌کنند تغییرات دیگری را در تفکرشان تجربه می‌کنند. آنها یاد می‌گیرند که هم از دلیل و هم از ادراک مستقیم برای خلاصی استفاده کنند. آنها به‌معنای تفکر سیستمی، ارتباط
چیزهایی اطراف خود را لازم می‌کند و در نتیجه بیشتر با
کل در ارتباط هستند. از نظر سنگ (1990) برای آن‌هکا
سازمان‌ها باید بیشتر، در سطوح مختلف خود دقیقاً به این
نوع افراد تیزی دارند.

2. دلهاه ذهنی

مدل ذهنی، روش‌های فرد به دنیا و چارچوبی
است برای فرآیندهای شناختی ذهنی. به عبارت دیگر،
تغییرات کندنگی چگونگی فکر و عمل هر فرد است (سنگ
ما کاستی‌هایی دارد، مثل: "بیشتر افراد به دلیل تراش دفاعی
روی می‌آورند تا خود را از تهدید و دستاخشی برخوردار
و معتقد است که می‌توان افراد آموزش داد تا کاستی‌های
مدل‌های ذهنی خود را بیشترین. روش‌های معامله، استفاده از
تکثیف ستون دست - چپ است. در این روش، نتایج
گفتگوی را به صورت منظور می‌شانده‌ای در طرف راست
یک برگ کاغذ را نویسند و در ستون دست - چپ نظر آن
تغییر خود را در داستان مکمل‌های می‌آورد. به عقیده
آرژنسر، بیش از پنهانی زمانی اتفاق این افتاده که ستون‌های
ساخت را و ستون چپ به تعقیب کنند. و در نتیجه با
این تکثیف آموزش دیده، می‌توانند به طور ذهنی در
گفتگوی آن اول مدت دهه و به ارزش‌ای آنچه که گفتند،
پردازند. به عنوان یک فرهنگ، ما باید باید بگوییم آنچه راک
فكر کرده که باید بگوییم و بدون آنکه در موضوع دفاعی قرار
گیریم، انتقاد از بی‌پانصه، برای اساس، آنچه که سازمان‌های
دارد مدیل ذهنی است که بر مجموعه‌ای از احکام "آگر
پس" می‌بینی (آرژنسر، 1993).

3. بینش مشترک

بینش فردی چیزی است که شخص به عنوان
حقیقت با آن می‌گذرد. بیش‌تر، تصویری ذهنی روشی است
که به‌طور خودی اهمیت دارد. بیش‌تر، اغلب هدفی است که
فرد از آن به خود او بررسی در نتیجه می‌سپرسند آن‌هند
بیش‌تر هدفی است بیان‌شده قهری که به عنوان ستاره
راهم با یافته فرد عمل می‌کند.

3. بیان‌گیری تیمی

کار تیمی با داترین مباحث سازمان‌های جدید است.
همان‌طور که فریج و برل (1995) استدلال می‌کند، این است که
باید در بهبود سازمان‌های آن است که تیم‌ها واحدهای
فردی اعضای سازمان ساخته شود و به این مفهوم است که

Downloaded from jmdp.ir at 11:29 +0330 on Sunday January 26th 2020
مبتکریت دولتی

برای شناخت یک سیستم به چگونگی پویایی آن با سیستم بالاتر از آن نیز نیاز داریم. تفکر سیستمی، مهارتهای و ابزارهای خاص خود را می‌طلبد. مدل‌سازی و شیوه‌سازی شامل تفکر سیستمی هستند. تفکر سیستمی با توجه دادن افراد به کل سیستم می‌تواند یادگیری افراد را ارتقا دهد افراد را قادر می‌سازد تا الگوهای رفتاری قابل مشاهده را استخراج کنند. برای یادگیری سازمانی نیاز است که افراد در سازمان با کسب مکاتبات باشند و مدل‌ها را خود را آشکار کنند و پس مقایسه با یکدیگر نماییده تا آنها را مورد بررسی قرار دهند.

به ادراک واحده از واقعیت سیستم دست یابند.

متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی

در شرایطی که عوامل بازدارنده نیستند در اطراف عمل می‌کنند، انتخاب یک هدف نظری یادگیری سازمانی یک چیز و رسیدن به آن چیز دیگری است. اولین مهمترین قدم هیچ‌گاه ارزیابی دقیق و صادقانه و واقعیت است؛ آنگاه می‌توانیم بدون مورد تدبیری برای غله بر آن به مدل‌سازی باشد. در جهت مهار آنها برای رسیدن به یادگیری مؤثر بر یک طبقه، مطالعه فراوان یادگیری افراد سازمانی، عوامل تسهیل کندنی یا بازدارنده یادگیری سازمانی و مشکلات رسیدن بر سطوح بالاتر را آشکار می‌سازد. پژوهش‌گران تأثیر عوامل وضعی مانند محیط، ساختار، فرهنگ و استراتژی را بر یادگیری سازمانی به شرح زیر مورد تأکید قرار دادند:

1. ساختار
   ساختار مکانیستی و متمرکز، رفتار گذشته یا یادگیری تک حلقه‌ای را تقویت می‌کند در حالی که...
در حوزه سازمان رخ دهد که نتیجه‌ی کشش و واکنش سازمان با محیط خودش است و این کار می‌تواند از طریق پردازش اطلاعات حاصل عملی شود.

3. تکنولوژی

سیستمهای اطلاعاتی با کارکرد تکنولوژی‌ای اطلاعاتی می‌توانند به صورتی به دادریگری سازمانی تأثیرگذار باشند: مستقیم و غیرمستقیم. سیستمهای اطلاعاتی می‌توانند از طریق تأثیر بر عوامل زمینه‌ای نظیر ساختار و محیط، بر ایده‌گرایی سازمانی تأثیر بگذارند و بنابراین، طور مستقل فرآیندهای ایده‌گرایی سازمانی را تحت تاثیر قرار دهند. سیستمهای اطلاعاتی نه تنها قادر به تولید فرصت‌های جدیدی از اطلاعات هستند، بلکه این تأثیر بر اطلاعات باعث انتقال مرکز تأثیر از مدیران به کارکنان می‌شود. کارکنانی که به مجهز شدن به اطلاعات قادر تماشای فرآیندهای بخشی شودون اتشفاف در اطلاعات قدرتمند شده‌اند می‌توانند عملکرد مؤثرتری از خود نشان دهند.

4. فرهنگ سازمانی

فرهنگ‌های سازمانی ماهیت‌یادگری و روش تحقق آن را تعیین می‌کند (نورس و همکاران، 1995). یادگری طراحی سازمانی ممکن است به واسطه فرهنگ دفاعی و رویه‌های غیرمولود مرحله آرژنژس (آرژنژس، 1985) ایپن گونه فرهنگی و روزها در طول زمان در تامین سازمان‌ها ایجاد می‌شود. اصولاً، بشر در مقابله‌ی تهدیدها و موقطع‌هایی که باعث دست‌پاچگی می‌شوند، به اقدام‌های دفاعی متوسل می‌شود. مطمئن نظر آرژنژس، هر فردی از یک تهیه در زندگی استفاده می‌کند تا اقدامات را برای گذشتن از تهدیدها و موقطع‌هایی که باعث دست‌پاچگی وی می‌شود توجه می‌کند. بشر افراد به دلیل تراژیک‌دایمی روی می‌آورند و از آنجا که افراد به وجود آورند سازمان هستند، فرهنگ‌های سازمانی استراتژی‌های تداومی را ساختار زندگی و غیرمتمرکز، یادگری در حلقه‌ی ارتقا می‌دهد (فایبول و لیز، 1985). بایناری، سازمان‌ها برای تشکیل‌یافته‌ی یادگری از ساختارهای مکانیستی دور شوند و ساختار زندگی و منطقی را برگزینند. این امر به فلسفه مدیریتی جدیدی تازه‌ی دارد که خطاب به اهمیت ذهن‌درد (مورگان، 1984). به نظر می‌رسد طرفداران سازمان یادگری برای ویژه‌ی جویان سازمان متحت، اعتماد به وحکم‌های بین‌واحده و ظرفیت‌های تاکید دارند. اما همان طور که آرژنژس و شون (1994) استدلال می‌کنند، به ندرت معناً این اصطلاحاتی یا سلیکات فراورده‌ی تغییر اهمیت می‌شوند. مشخص می‌کنند و به جای اندیشیدن به سوال‌های در این خصوص از جواب خوی همان شروع می‌کنند.

ساختار سازمانی بر اشتیاق افراد برای یادگری تأثیر می‌گذارد. بخش‌گرایی و تخصص ریا در درون سازمان‌ها باعث می‌شود افراد در بی‌منافع بخشی خود باشند. پیامد اجتذاب‌اپتی‌ای بخش‌گرایی آن است که اطلاعات منابع مفیدی برای حمایت یا افراز منافع بخشی به کار گرفته می‌شوند. بایناری، در چنین وضعیت یادگری می‌تواند به فراورده‌ی خشونت تبدیل شود و دانش، سیستمهای و تکنیک‌های جدید از نظر افراد بخشی به عنوان عامل‌ی برای تضعیف یا گزینه‌ی تمایل شود (سالمان و باقری، 1994).

2. محیط

فایبول و لیز (1985) می‌گویند که خیالی از پژوهشگران اخساس‌های می‌کند که برای تحقیق یادگری سازمانی باید خود را با کمیت‌های ارتباطی دهنده یا بی‌پایان روابط جو و خلاقیت باشند. سازمان‌های یادگری، روابط را بیشتر به عنوان ایزاسکرایگری به کار می‌گیرند (میسن، 1994). روابط، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا عملکرد خوششان را با دیگران در یک صنعت مقایسه کند و از این طریق به یادگری خود پیوند دهند. یادگری یا باید در
پرای گزینه از تهیه و دستیابی گذار می‌کند و در همان حال از یادگیری می‌پرهیزد. این موضوع بدان معناست که افراد سازمانی را برای این رویه‌های دفاعی آماده می‌سازند.

اثر ناخواسته این فرهنگ خود - حماسی - یک حلقه یادگیری غیرنفوذ است که در سازمان شکل می‌گیرد (آرچیس، 1993).

به نظر شاین (1994) فرهنگ سلسسه مراتبی که مولف تاریخ بشر انسان را تقویت می‌کند که مدیران باید کاملاً "قاطع، مطمئن، و سلطنت بی‌دوران" مدیران و پرورن آنها نمی‌خواهند که رهبر نامطمئن باشند و آنچه را که نمی‌دانند یا نمی‌توانند که ندارند یا یکتا یا یکتا. البته در واقع مدیران می‌دانند که برای همه پرسش‌ها پاسخ ندارند، اما تعهد اندکی از نظر روانشناسی قادر هستند این امر را پیدا کنند و در این راه‌های قدرت سازمان شریک کنند. و چون زیرساخت‌های این انتظار دارند مدیریت از اطمنان از می‌رود برخوردار باشد، فرهنگ قدرت مداری در سازمانها تقویت می‌شود. اگر قبیل کمی که توافق یک یادگیری مزیت رقابتی و به‌منظور استرداد فرهنگ مدیریتی و فرهنگ سازمانی مشترک با قدرت سلسسه مراتبی، تغییرات از این را اعمال کنیم. مدیریت مشترک راهی است که بی‌سر فرهنگی مناسبی را برای یادگیری ایجاد می‌کند.

۵. رهبری

در سازمانی یادگیری، رهبر تناها تصمیم‌گیریده چندی دور نیست، بلکه معلم، طراح، و مبادله تغییر است (سنگ، 1990). وظیفه اساسی رهبر یادگیری فرهنگ سازمانی و شکل دهی به تحول آن است. رهبر می‌تواند جو جو آزادی یکی را ترغیب و ارتباطات را تسهیل کند. مدیران سنتی همچنین فکر می‌کردند که آنها باشد تمام پاسخ‌ها را برای سازمان خودشان داشته باشند. مدیران سازمان یادگیری
3. سیستم استانداردی گرافی در مورد ذخیره‌سازی داشت همکا است
متفاوت باشد. می‌توان آنها را که از طریق آموزش
کسب می‌کند دانش‌آموز کنند. این نوع دانش با خروج
کارمند از سازمان از دست می‌رود. از منظر دیگر، دانش
می‌تواند به صورت عینی بر حسب نتایج حاصل از
پردازش اطلاعات تعیین شود که رضا و مجموعی را در یک
داشت داشت. این گروهی بر حافظه سازمانی یا استانداردی
عمل می‌کند تا در دارد.
4. روش انتشار
اینکه سازمان‌ها جزوی یا به وجود بپاوردند که در آن
یادگیری شکوفا شود، اهمیت زیادی دارد. در نگرش‌هایی که
پیشتر بر ساختار و کنترل تکه‌می‌شود، ارتباط‌های
نوشته و روشهای آموزشی رسمی مسئولیت‌های یادگیری را
نشان می‌دهند. در نگرش‌های غیررسمی، یادگیری از طریق
روابط بین نشته‌های سازمانی گسترش پیدا می‌کند. در
تصمیم‌گیری مشارکتی، یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که
اعضای یک گروه کاری از طریق گفت وگو پیوسته در
تجربه یکدیگر سیمپسی می‌شوند.
5. کانون‌های یادگیری
آیا فراورده یادگیری باید روی روش‌ها و ابزارهای
انجام کار متغیر شود یا به آزمایش فرضیات که برداده که
زیرنیایی انجام کارها را تشکیل می‌دهند. آری چرچی و شون
(1994) یادگیری نوع اول را "یادگیری تک تک" بر می‌دارند و نوع
دوم را "یادگیری دوکلولی" می‌نامند و استدلال می‌کنند
که مسائل و مشکلات عملکرد سازمان‌ها پیشتر ناشی از عدم
کنترل و کنکاش فرضیاتی است که وظیفه‌های کاری
برنامه‌ای آن شکل گرفته است. به‌هور حال، سیستم یادگیری
درست باید هر روز مورد را در کانون توجه خود قرار دهد.
نداز و سرانجام به از دست دادن یادگیری سازمانی منجر می شود؛ ۳) یادگیری فرآیند طلبانه ۱۱۱۱ (زمانی اتفاق می افتند که عملیاتی سازمانی پرمرتب دیدگاه‌های گروهی از افراد برای استفاده از فرآیند انجام می شوند و هیچ تأثیری در یادگیری سازمانی ندارد. علی رغم نتایج اتفاقاتی با ایجاد چنین کارکردی از نمونه را می توان با به کارگیری راهکارهای مناسب حذف کرد یا کاهش داد. ممکن است این سازمان‌ها را به صورت مجموعه‌ای از اinator (استراتژی)، تقسیم مسئولیت، جوابگویی و اختیارات (ساختار)، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، عقاید (فرهنگ) و عملکرد آنان از طریق فراورده‌ها، جریان اطلاعات و مقررات (سیستم) ادرار می کنند. اما در واقع سازمان‌ها مجموعه‌ای از افراد با هدف به هم و گروه‌های مختلفی نیز هستند. بنابراین، یادگیری باید هم به تغییر رفتار افراد سازمان به عنوان یک کل بین‌_CAM217430.png

اراده توانایی یادگیری را دارند و استدلال می‌کنند که اشتیاق طبیعت‌نابی است اگر فکر کنیم سازمان می‌تواند یاد بگیرد (لیورت و مارچ، ۱۹۸۸) و یادگیری به رفتار هوشمندی‌ها منجر می‌شود. بعضی از نویسندگان، نظیر کیم (۱۹۹۳)، به ناتوانی‌های یادگیری ناکامی ناکافی اشاره می کنند. وی یادگیری‌ویا ناکافی‌یا پیروز نیست است: ۱) یادگیری وضعی (۱۴) و وقتی اتفاق می‌افتد که فرد برای استفاده از یادگیری را به صورت کد درنوم آورد. در این حالت، یادگیری ویژگی وضعی است که از یک مورد به مورد دیگری قابل ترسری نیست، بنابراین اثر بلندمدت ندارد؛ ۲) یادگیری جزئی (۱۵) زمانی اتفاق می‌افتد که افراد یاد می‌گیرند اما یادگیری آنها در یادگیری سازمانی سهمی
(1). Organizational Learning
(2). Learning Organization
(3). Single-Loop Learning
(4). Adaptive Learning
(5). Low Level Learning
(6). Non-Strategic Learning
(7). Generative Learning
(8). High Level Learning
(9). Strategic Learning
(10). Deutero-Learning
(11). Triple-Loop Learning

(12). نویس و همکاران. "فرآیندهای یادگیری در یک مدل سه مرحله‌ای ارائه گردشاند:
الف - کسب دانش: ایجاد ایجاد بهبود فراپند، پیشنهادها، و روابط
ب - سهیمی شدن در دانش: انتشار آنچه که تحقیق شده
پ - به‌کارگیری دانش: بکارگیری سازی یادگیری به طوری که در دسترس باشد و بتوان آن را به موقعیت‌های جدید تعمیم داد.

(13). Creative Tension
(14). Situational Learning
(15). Fragmented Learning
(16). Opportunistic Learning

منابع


