

به نام خدا

نام درس:

مدیریت سازمان‌های یادگیرنده و دانایی‌محور

مقطع دکتری

مدرس: دکتر محسن اللهیاری

تعداد جلسات: ۱۶ جلسه

هدف درس، ایجاد توانایی تحلیل عمیق و طراحی سازوکارهای یادگیری و مدیریت دانش در سازمان‌های پیچیده است. دانشجویان ضمن مطالعه نظریه‌های یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، خلق و انتقال دانش، ظرفیت جذب، حافظه و فراموشی سازمانی، فرهنگ و رهبری یادگیری، شبکه‌های دانشی و فناوری‌های دیجیتال، در پایان قادر خواهند بود ظرفیت یادگیری و دانایی یک سازمان را تشخیص دهند و معماری بهبود آن را بر پایه شواهد و ادبیات علمی طراحی کنند.

۲. پیامدهای یادگیری

- تبیین و نقد نظریه‌های اصلی یادگیری سازمانی و سازمان دانایی محور در سطوح فرد، گروه و سازمان.
- تشخیص موانع و قابلیت‌های یادگیری، خلق دانش، تسهیم دانش، حافظه سازمانی و یادگیری از خطا.
- تحلیل نقش رهبری، فرهنگ، ایمنی روان‌شناختی، شبکه‌های اجتماعی و ساختار در یادگیری جمعی.
- طراحی سازوکارهای مدیریت دانش و بهره‌گیری مسئولانه از فناوری، داده و هوش مصنوعی برای تقویت یادگیری.
- تدوین و دفاع از یک پروژه تحلیلی در سطح دکتری برای ارزیابی یا بازطراحی یک سازمان یادگیرنده و دانایی محور.

۳. منطق طراحی بین‌المللی

ساختار درس از چند خوشه محتوایی استخراج شده است: MIT Sloan بر یادگیری، دانستن، معناسازی، تغییر و تفکر سیستمی؛ Cambridge Judge بر یادگیری و مدیریت دانش، فرهنگ، رهبری و تغییر؛ LSE بر فرایندهای فردی، تیمی و سازمانی، نوآوری، فرهنگ و تغییر؛ Oxford Saïd بر تحول سازمانی، یادگیری راهبردی، اعتماد و اقدام جمعی؛ برنامه دکتری Chief Learning Officer دانشگاه پنسیلوانیا بر پیوند یادگیری، رهبری، کسب‌وکار، شواهد و فناوری؛ هاروارد بر ایجاد اجتماع‌های یادگیری و ظرفیت‌سازی در افراد و تیم‌ها؛ و Stanford GSB بر مطالعه موردی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی تأکید دارد. این مؤلفه‌ها در برنامه ۱۶ جلسه‌ای زیر به‌صورت یکپارچه و متناسب با سطح دکتری تنظیم شده‌اند.

۴. برنامه ۱۶ جلسه‌ای

جلسه	عنوان و مسئله محوری	محورهای اصلی	فعالیت یا خروجی پیشنهادی
۱	مبانی سازمان یادگیرنده و دانایی محور	تعاریف و تمایزها؛ یادگیری فردی، گروهی و سازمانی؛ دانش به‌مثابه منبع راهبردی؛ سازمان یادگیرنده در برابر مدیریت دانش؛ سطوح تحلیل.	ترسیم نقشه مفهومی رابطه یادگیری، دانش و عملکرد سازمانی.
۲	نظریه‌های یادگیری سازمانی	رویکردهای رفتاری، شناختی، اجتماعی و مبتنی بر عمل؛ تجربه و بازخورد؛ اکتشاف و بهره‌برداری؛ یادگیری به‌مثابه فرایند و قابلیت.	مقایسه انتقادی دو رویکرد نظری در یک مسئله واقعی.
۳	یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو‌حلقه‌ای	Argyris و Schön؛ نظریه مورد ادعا و نظریه در عمل؛ روتین‌های دفاعی؛ خطا، بازاندیشی و یادگیری یادگیری.	تحلیل یک شکست سازمانی و تشخیص سطح یادگیری رخ داده.

جلسه	عنوان و مسئله محوری	محورهای اصلی	فعالیت یا خروجی پیشنهادی
۴	تفکر سیستمی و پنج فرمان	Senge؛ تسلط شخصی؛ مدل‌های ذهنی؛ چشم‌انداز مشترک؛ یادگیری تیمی؛ تفکر سیستمی؛ حلقه‌های بازخورد و تأخیر.	ساخت نمودار علی حلقوی برای یک مسئله سازمانی.
۵	یادگیری تیمی، گفت‌وگو و ایمنی روان‌شناختی	یادگیری تیمی؛ پرسشگری و بازتاب؛ ایمنی روان‌شناختی؛ یادگیری از خطا؛ گفت‌وگوی سازنده؛ تیم‌های میان‌وظیفه‌ای.	طراحی شاخص‌های تشخیص اقلیم یادگیری در یک تیم.
۶	ماهیت دانش و دانستن سازمانی	دانش صریح و ضمنی؛ دیدگاه معرفتی و عمل‌محور؛ دانش فردی و جمعی؛ معناسازی؛ دانستن در عمل.	تحلیل مسیر تبدیل تجربه حرفه‌ای به دانش قابل استفاده.
۷	خلق دانش سازمانی و مدل SECI	Nonaka؛ اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی؛ مفهوم Ba؛ شرایط توانمندساز خلق دانش؛ محدودیت‌های مدل.	بازطراحی یک فرایند کاری با استفاده از چرخه SECI.
۸	اجتماعات عمل و شبکه‌های دانشی	Communities of Practice؛ سرمایه اجتماعی؛ شبکه‌های رسمی و غیررسمی؛ اعتماد؛ کارگزاران دانش؛ مرزهای دانشی.	ترسیم شبکه دانشی و شناسایی گره‌های کلیدی و شکاف‌ها.
۹	ظرفیت جذب و یادگیری از محیط	شناسایی، جذب، تبدیل و بهره‌برداری از دانش بیرونی؛ مرزگستری؛ همکاری بین‌سازمانی؛ دانشگاه، مشتری، تأمین‌کننده و رقبا.	ارزیابی ظرفیت جذب یک سازمان یا واحد منتخب.
۱۰	حافظه، روتین و فراموشی سازمانی	حافظه سازمانی؛ روتین‌ها و رویه‌ها؛ مستندسازی و نگهداشت دانش؛ جابه‌جایی نیروی انسانی؛ فراموشی و یادزدایی هدفمند.	طراحی چرخه حفظ دانش برای یک فرایند بحرانی.
۱۱	رهبری و فرهنگ یادگیری	رهبری تسهیل‌گر و توزیع‌شده؛ فرهنگ پرسشگری و آزمایش؛ اعتماد؛ مشوق‌ها؛ قدرت و سیاست؛ نقش رهبر در ظرفیت یادگیری.	تشخیص موانع فرهنگی و ارائه مداخله رهبری.
۱۲	راهبرد و معماری مدیریت دانش	راهبرد دانش؛ حاکمیت و نقش‌ها؛ چرخه دانش؛ نقشه دانش؛ مدیریت خبرگی؛ انتقال دانش؛ سنجش ارزش دانش.	طراحی معماری حداقلی مدیریت دانش برای یک سازمان.
۱۳	فناوری، داده و هوش مصنوعی در مدیریت دانش	سامانه‌های مدیریت دانش؛ جست‌وجو و بازیابی؛ همکاری دیجیتال؛ هوش مصنوعی مولد؛ کیفیت داده؛ امنیت، حریم خصوصی و مالکیت دانش.	تدوین اصول استفاده مسئولانه از AI برای یادگیری سازمانی.

جلسه	عنوان و مسئله محوری	محورهای اصلی	فعالیت یا خروجی پیشنهادی
۱۴	یادگیری، نوآوری و قابلیت‌های پویا	یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه؛ دوستوانی؛ قابلیت‌های پویا؛ آزمایش؛ نوآوری باز؛ تبدیل دانش به نوآوری.	تحلیل پیوند یادگیری و نوآوری در یک مطالعه موردی.
۱۵	تحول سازمانی و یادگیری در تغییر	یادگیری در تغییر و بحران؛ مقاومت؛ بازاندیشی؛ اقدام‌پژوهی و یادگیری عملی؛ تاب‌آوری؛ یادگیری بین‌واحدی و مقیاس‌پذیری.	طراحی یک چرخه یادگیری عملی برای مسئله تحول.
۱۶	سنجش بلوغ یادگیری و طراحی سازمان دانایی محور	ممیزی یادگیری و دانش؛ شاخص‌های ورودی، فرایند و پیامد؛ سنجش بلوغ؛ تحلیل شکاف؛ طراحی مداخله و دستورکار پژوهشی.	ارائه نهایی: ممیزی و طرح بازطراحی یک سازمان منتخب.

۵. روش تدریس و ارزشیابی پیشنهادی

روش تدریس ترکیبی از ارائه مفهومی کوتاه، سمینار مبتنی بر خواندنی‌های اصلی، نقد مقاله، تحلیل مورد، تمرین‌های تشخیصی، کارگاه طراحی و ارائه دانشجویی است. پیشنهاد ارزشیابی برای سطح دکتری:

مؤلفه	شرح	وزن پیشنهادی
مشارکت علمی	حضور فعال، نقد خواندنی‌ها و مشارکت در بحث و تحلیل مورد	۱۰ درصد
نقد‌های تحلیلی کوتاه	دو یادداشت تحلیلی درباره نظریه‌ها یا مقالات اصلی درس	۲۰ درصد
مطالعه موردی و ممیزی	تشخیص ظرفیت یادگیری و دانش در یک سازمان یا واحد منتخب	۲۰ درصد
پروژه نهایی دکتری	چارچوب نظری، شواهد، ممیزی، طراحی مداخله و دفاع از معماری پیشنهادی	۵۰ درصد

۶. منابع پایه پیشنهادی

- Senge, P. M. (۲۰۰۶). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. •
Doubleday
- Argyris, C., & Schön, D. A. (۱۹۷۸). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. •
Addison-Wesley
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (۱۹۹۵). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press •
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (۱۹۹۹). An organizational learning framework: From •
intuition to institution. Academy of Management Review, ۲۴(۳), ۵۲۲-۵۳۷

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (۱۹۹۰). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, ۳۵(۱), ۱۲۸-۱۵۲.
- Wenger, E. (۱۹۹۸). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (۲۰۱۱). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (۲nd ed.). Wiley
- Edmondson, A. C. (۲۰۱۹). *The Fearless Organization*. Wiley

۷. منابع دانشگاهی مرجع بین‌المللی

- MIT Sloan — Organizations as Enacted Systems: Learning, Knowing and Change: یادگیری، معنا سازی، دانستن، تغییر، گفت‌وگو و تفکر سیستمی. [صفحه رسمی](#)
- Cambridge Judge Business School — MPhil in Management: یادگیری و مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، رهبری، گروه‌ها و مدیریت تغییر. [صفحه رسمی](#)
- London School of Economics — Organisational Behaviour and Leadership: فرایندهای فردی، تیمی و سازمانی، نوآوری، فرهنگ، رهبری و تغییر. [صفحه رسمی](#)
- London School of Economics — Leading Organisational Change: رهبری و اجرای تغییر در سازمان‌های پیچیده. [صفحه رسمی](#)
- Oxford Saïd Business School — Leading Organisational Transformation: تحول، اعتماد، نفوذ، یادگیری راهبردی، اقدام جمعی و نقشه اجرای تغییر. [صفحه رسمی](#)
- University of Pennsylvania — Penn Chief Learning Officer Ed.D: پیوند رهبری، یادگیری، کسب‌وکار، شواهد، فناوری و مدیریت دانش در سطح دکتری. [صفحه رسمی](#)
- Harvard Graduate School of Education / HBS — Leading Learning: اجتماع یادگیری، توسعه افراد و تیم‌ها و ظرفیت‌سازی سازمانی. [صفحه رسمی](#)