

دانش مدیریت

شماره ۷۰ - پاییز ۱۳۸۴

صص ۱۱۵ - ۸۱

تأملی بر پیوند نظری نظریه‌های بنگاه کار آفرین و سازمان یادگیرنده

قنبر محمدی الیاسی *

تاریخ دریافت مقاله: ۸۴/۴/۱۷

تاریخ تایید نهایی: ۸۴/۸/۹

چکیده

کارآفرینی یک حوزه میان رشته‌ای است و هنوز در مرحله نوزایی خود قرار دارد، از این رو عاریت درست بر ساخته‌ها از سایر رشته‌های علمی، یک شیوه مناسب برای پیشرفت و تکامل آن محسوب می‌شود. در این مقاله وجوه اشتراک و افتراق دو نظریه بنگاه کارآفرین و سازمان یادگیرنده شناسایی می‌شوند و سپس چگونگی مشارکت ابعاد و بر ساخته‌های با اهمیت نظریه سازمان یادگیرنده در تکامل نظریه بنگاه کارآفرین مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بر ساخته‌های الگوی کاربردی دوم و یادگیری دو حلقه‌ای، نقشی با اهمیت در اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها ایفاء می‌کنند، از این رو در تکامل بخشی به نظریه بنگاه کارآفرین نقش با اهمیت دارند.

واژه‌های کلیدی: بنگاه کارآفرین، سازمان یادگیرنده، مدل‌ها و نظریه کارآفرینی

* دکترای مدیریت سیستم‌ها

مقدمه

صرف نظر از سطح تحلیل، یادگیری به معنی کسب دانش و تجربیات نوین برای اعمال تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار است. آرگریس و شون [5] آن را به عنوان فرایند تشخیص و اصلاح خطاها مطرح می‌کند. از سوی دیگر، کارآفرینی نیز به معنی اکتشاف، ارزیابی، و بهره‌برداری از فرصت‌ها از طریق ایجاد کالاها و خدمات نوین است [49]. از آنجایی که علم مدیریت و سازمان یک حوزه میان رشته‌ای است، مفهوم یادگیری از حوزه روان‌شناسی وارد نظریه‌های سازمان و مدیریت شده [26] و به نام‌های یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده^۱ متداول شده است. هم‌چنین مفهوم کارآفرینی نیز از حوزه علم اقتصاد [47] و جامعه‌شناسی [54] وارد نظریه‌های سازمان و مدیریت شده و به عنوان بنگاه کارآفرین، الگوی بنگاه کارآفرین، کارآفرینی بنگاهی، کارآفرینان و... مطرح شده است. بررسی تاریخچه، هدف و ظرفیت‌های اصلی هر یک از نظریه‌های سازمان یادگیرنده و الگوی بنگاه کارآفرین در خاستگاه اولیه و حوزه میان رشته‌ای مورد استفاده نشان می‌دهد که مفهوم یادگیری برای نخستین مرتبه به صورت علمی در حوزه روان‌شناسی مورد توجه قرار گرفته و در اوایل دهه شصت به عنوان یک موضوع پژوهشی جذاب مورد توجه آرگریس و شون [6] و [2] قرار گرفت و سپس در حوزه علم مدیریت و سازمان گسترش پیدا کرد. مفهوم کارآفرینی نیز از کلمه فرانسوی *Enterprender* به معنای متعهد شدن برای انجام یک فعالیت مخاطره‌ای اقتصادی، ریشه گرفته است و توسط شومپتر [47] در علم اقتصاد و مک کله لند [38] در حوزه روان‌شناسی مورد توجه قرار گرفت.

کسب و بهره‌برداری از تجربه‌ها و دانش‌های نوین برای ایجاد تغییرات مستمر و تحولات بنیادین در بنگاه‌ها و از سوی دیگر اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها در قالب کالاها و خدمات نوین به عنوان یک قابلیت برای افراد و بنگاه‌ها، به ترتیب به عنوان اهداف محوری نظریه‌های سازمان یادگیرنده و الگوی بنگاه کارآفرین مطرح شده است. ملاحظه اهداف نظریه‌های مورد نظر نشان می‌دهد که ایجاد دگرگونی‌ها و تحولات مستمر و پایدار در هر دو نظریه برای بقاء و توسعه بنگاه‌ها و در نهایت برای خلق ثروت وجود دارد، به

۱. بعضی از صاحب نظران سازمان یادگیرنده (L.O) را به معنی تحول آفرینی استراتژیک و یادگیری سازمانی (O.L) را به معنی بهبود مستمر به کار می‌برند که در این بررسی سازمان یادگیرنده به صورت جامع و فراتر از جهت‌گیری‌های فکری یاد شده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بیانی دیگر هر دو نظریه ایجاد انقلاب و آزادی ظرفیت‌های بالقوه را مورد توجه قرار می‌دهند، از سوی دیگر، هر دو نظریه از حوزه اقتصاد و روان‌شناسی به عنوان دو قطب علوم اجتماعی وارد حوزه‌ای میان رشته‌ای دیگری به نام مدیریت و سازمان شده‌اند، از این رو سؤال‌های پژوهشی زیر مطرح می‌شوند:

۱. آیا نظریه‌های سازمان یادگیرنده و بنگاه کارآفرین دو نام برای یک موضوع نیستند؟
۲. آیا وجوه اشتراک نظریه‌های سازمان یادگیرنده و بنگاه کارآفرینی بر وجوه افتراق آن‌ها برتری دارد؟

این نوشتار با هدف بررسی و تعیین وجوه اشتراک و افتراق نظریه‌های مورد نظر با روش پژوهش ترکیبی تهیه شده است.

با توجه به هدف پژوهش، ابتدا مفاهیم و بر ساخته‌های بنگاه کارآفرین مطرح و سپس مفاهیم و بر ساخته‌های نظریه سازمان یادگیرنده مورد بررسی قرار می‌گیرند، سپس وجوه اشتراک و افتراق و نقش نظریه سازمان یادگیرنده در تعالی نظریه بنگاه کارآفرین تحلیل و ارایه می‌شود.

بنگاه کارآفرین: تعاریف، دیدگاه‌ها

شومپتر [47] کارآفرینی را به‌عنوان، " ترکیب‌های جدید"، برای بهره‌برداری از منابع تعریف کرده است.

تعریف نایت [31] بر توانایی پیش بینی آینده به صورت موفقیت آمیز تاکید دارد. لیبین استین [32] بیان می‌کند که شرکت‌ها ضرورتاً در خارج از قلمرو تولیدشان فعالیت نمی‌کنند، از این رو کارآفرینی همان توانایی کار کردن سخت‌تر و هوشمندانه‌تر نسبت به رقباء است. کول [17]، کارآفرینی را به عنوان فعالیت هدف‌مند برای آغاز، نگهداری و توسعه یک کسب و کار سود محور تعریف کرده است. استیونسن، رابرت و گروس بیک [50] معتقد هستند که کارآفرینی بر برداشت‌ها و تصورات راجع به فرصت‌ها در مقابل منابع جاری و تحت کنترل سازمان تاکید و توجه دارد. شان و وینکاتارامان [49] معتقد هستند که حوزه کارآفرینی یعنی مطالعه فرصت‌های کارآفرینی از ابعاد ریشه‌ها، ماهیت و تکامل.

مشکل تعاریف یادشده در این نکته نهفته است که اولاً: هر یک به سطح تحلیل در تعریف خود توجه محدودی کرده‌اند، ثانیاً هر یک جنبه یا جنبه‌های از کارآفرینی را مورد توجه قرار داده‌اند، از این رو هیچ یک تصویر کاملی از موضوع ارایه نکرده‌اند. لو و مک

میلان [35] معتقد هستند که پدیده کارآفرینی یک مجموعه‌ای از بر ساخته‌های دارای همپوشانی و تاثیرات متقابل نتیجه‌ای^۱ از قبیل: مدیریت تحول، خلاقیت، تحولات تکنولوژیکی، توسعه محصولات جدید، مدیریت کسب و کارهای کوچک و انقلاب صنعتی است. هم‌چنین ما می‌توانیم پدیده کارآفرینی را به صورت اثربخشی براساس دیدگاه‌های مختلف: اقتصادی، جامعه‌شناختی، مالی، تاریخ، روان‌شناختی و مردم‌شناسی مورد بررسی قرار دهیم. بدین معنی که از مفاهیم خاص و چارچوب‌های مرجع آن‌ها برای بررسی و تحلیل موضوع استفاده کنیم.

بنگاه‌های کارآفرین

با نگاهی به دیدگاه‌های دیویدسن و ویکلوند [21] و دورتمن [55] مبنی بر توجه به سطح تحلیل برای مفهوم سازی کارآفرینی، هم‌چنین با توجه به سطح تحلیل این نوشتار، ابتداء تعریف حوزه کارآفرینی براساس دیدگاه‌شان و وینکاتارامان [49] را مورد توجه قرار می‌دهیم و سپس آن را با سطح تحلیل این نوشتار پیوند می‌زنیم:

بررسی عالمانه این که چه کسانی، چگونه، با چه اسلوب‌ها و پی آمدهایی به اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها از طریق ایجاد کالا و خدمات آینده محور اقدام می‌کنند.

از این‌رو این حوزه شامل مطالعه: منابع فرصت‌ها، فرایندهای اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و مجموعه‌ای از افراد مکشف، ارزیاب و بهره‌بردار است. بنابراین اگر سطح تحلیل، " کارآفرینی بنگاهی " باشد، تعریف بنگاه کارآفرین با ملاحظه تعریف یادشده به شرح زیر مطرح می‌شود:

بررسی عالمانه این که بنگاه‌ها چگونه و با چه اسلوب‌هایی به اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، از طریق ایجاد کالاها و خدمات مبتنی بر آینده نگری اقدام می‌کنند.

بنابراین بنگاه‌های کارآفرین به سه کانون اصلی توجه دارند:

۱. منابع فرصت‌های بنگاه‌ها کجا قرار دارند؟
۲. فرایندهای اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در بنگاه کدامند؟
۳. چه کسانی و چگونه در بنگاه به اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها اقدام

می‌کنند؟

پینچوت و همکاران [45]، بنگاه کارآفرین را به شرح زیر تعریف کردند: توسعه سازمان‌های بزرگ از طریق ایجاد واحدهای مستقل و کوچک درونی با رویکرد بازارگرایی درونی و بسط خدمات ستادی خلاق.

کووین و اسلوین [18] معتقدند که کارآفرینی به عنوان یک برساخته سطح بنگاهی، دقیقاً با مدیریت استراتژیک و فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک مرتبط است. گرایش کارآفرینی بنگاهی شامل: میل و تمایل به فعالیت‌های خلاق، ریسک‌پذیری، پیشگامی و آزادی عمل در موقعیت برخورد و مواجهه با فرصت‌های بازار است. گرایش کارآفرینی بنگاهی به عنوان یک برساخته فرایندی و مرتبط با روش‌ها، فعالیت‌ها و سبک‌های تصمیم‌گیری مورد استفاده مدیران، مطرح است [36].

هم‌چنین جهت‌گیری کارآفرینی نیز به عنوان، ابتکار عمل تحولی [15] و مشارکت سطوح چندگانه مدیریت در شکل‌گیری و اجراء استراتژی‌های کارآفرینی است [13]. کوث و کینتزرگ [29] معتقد هستند که، خلق و بهره‌برداری از فرصت‌های مخاطره‌آمیز و بازآفرینی استراتژیک بنگاه‌ها دو هدف اساسی بنگاه کارآفرین هستند. اگر چه بسیاری از بنگاه‌ها ممکن است از طریق: ادغام‌ها، خریدها، همکاری‌های مشترک و ... رشد و توسعه یابند. اما بنگاه کارآفرین به‌طور نوعی بر توسعه مبتنی بر بهره‌برداری از فرصت‌هایی مخاطره‌آمیز^۱ متمرکز است [23].

پینچوت پینگوت [45] ایجاد سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌ای جدید را کارآفرینی درون سازمانی نامیده است، به دلیل این که، به ایجاد کسب و کارهای کارآفرینی در درون بنگاه‌های موجود اشاره دارد. براساس این دیدگاه، کارآفرینی بنگاهی زمانی که به تمام ابعاد سازمان جان و روح تازه‌ای ببخشد، قوی‌ترین تأثیر را بر موفقیت استراتژیک شرکت دارد.

دیدگاه‌های بنگاه کارآفرین از دیدگاه دیس و لومپکین

بنگاه‌هایی که می‌خواهند در کارآفرینی بنگاهی درگیر شوند، بایستی به جهت‌گیری کارآفرینی پایبند باشند. جهت‌گیری کارآفرینی به فعالیت‌های راهبردی‌پردازی که برای

شناسایی و آغاز سرمایه گذاری مخاطره‌ای در سطح بنگاه صورت می‌گیرد اشاره دارد. جهت‌گیری کارآفرینی یک چارچوب ذهنی و دیدگاهی درباره کارآفرینی ارائه می‌دهد که در فرایندهای پایدار و فرهنگ بنگاه منعکس می‌شوند.

مینتزبرگ [43] اسلوب‌های بنگاه‌های سه‌گانه: برنامه ریزی، انطباقی، کارآفرینی را ارائه کرده است. براساس دیدگاه مینتزبرگ، اسلوب کارآفرینی به معنی تلاش و جستجوی فعال برای فرصت‌های جدید و جهش‌های چشم‌گیر در مواجهه با عدم اطمینان‌ها است.

فریدریکسون [25] ابعاد شامل: جامعیت‌گرایی، پیشگامی، عقلانیت، خطرپذیری، شهامت و صراحت فکری را به عنوان ابعاد کارآفرینی بنگاهی مطرح کرده است. میلر [42] معتقد است که بنگاه کارآفرین در خلاقیت بازار - محصول، خطرپذیری برای سرمایه‌گذاری‌ها و خلاقیت‌های پیشگامی درگیر می‌شود.

دیس و لومپکین [23] دو مفهوم رقابت‌تهاجمی و استقلال عمل را به مفاهیم نظریه‌پردازان پیشین [42], [25], [43] به‌عنوان ابعاد جهت‌گیری کارآفرینی برای بنگاه‌ها افزودند و دیدگاه دیگران را کامل کردند (نگاره ۱).

نگاره ۱. ابعاد جهت‌گیری کارآفرینی برای بنگاه‌ها [23]

تعاریف	ابعاد
فعالیت‌های مستقل افراد یا تیم‌ها برای ایجاد و انجام یک کسب و کار یا عملیاتی سازی یک چشم‌انداز به صورت کامل	استقلال عمل ^۱
تمایل به ارائه ایده‌های جدید و نو براساس آزمایش‌گرایی و فرایندهای خلاق برای توسعه خدمات و محصولات جدید و حتی فرایندهای جدید	نوآوری ^۲
یک دیدگاه پیش‌نگر است که رهبر بازار، برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها براساس تقاضای آینده، مورد استفاده قرار می‌دهد.	پیشگامی ^۳
تلاش شدید برای پیشی گرفتن از رقبای صنعتی که از طریق واکنش‌تهاجمی برای بهبود جایگاه بنگاه و یا غلبه بر تهدیدها در یک بازار رقابتی صورت می‌گیرد.	رقابت‌تهاجمی ^۴
تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌ها بدون اتکال به دانش مشخص و کامل راجع به نتایج احتمالی	خطرپذیری ^۵

1. Autonomy
2. Innovativeness
3. Proactiveness
4. Competitive Aggressiveness
5. Risk - Taking

الگوی بنگاه کارآفرین از دیدگاه مایلز و اسنو

ایجاد همسویی بین سازمان و محیط یک وظیفه اساسی و مشکل است. مدیران به صورت مستمر درگیر چالش همسویی سازمان - محیط هستند و این که این فرایند چگونه رخ می‌دهد و از چه ویژگی‌هایی برخوردار است، پرسش بسیاری از مدیران است. مایلز و اسنو [41] معتقد هستند که همسویی سازمان - محیط یک فرایند مدیریتی پویا، پیچیده و چند بعدی است. سازمان‌ها از چهار سبک اساسی شامل: آینده‌نگر، تحلیل‌گر، تدافعی و انفعالی برای ایجاد همسویی سازمان - محیط استفاده می‌کنند. براساس دیدگاه مایلز و اسنو [40] و [41] سبک آینده‌نگر یکی از سبک‌های اساسی بنگاه‌ها برای تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها در قالب محصولات و خدمات جدید است که بنگاه‌ها را قادر می‌سازد بین سازمان - محیط همسویی ایجاد کنند. با توجه به نگاره شماره (۱) سازمان‌ها براساس هر یک از انواع چهارگانه یادشده سه دسته مسائل اساسی یا حوزه اساسی خود را دستکاری و مدیریت می‌کنند که عبارتند از:

الف) مسائل کارآفرینی - بنیانگذاری

قلمرو بازار - محصول اساس این حوزه را تشکیل می‌دهد.

ب) مسائل فنی - مهندسی

ایجاد سیستم‌ها و فرایندهایی برای برقراری پیوند و ارتباط بین داده‌ها و راه‌کارهای مدیریت عملیات با حوزه کارآفرینی، در این قلمرو قرار می‌گیرد.

ج) مسائل مدیریتی - اداری

ایجاد سیستم‌ها، ساختارها و فرایندهای مدیریتی با نگاه عقلانیت‌گرایی برای کاهش عدم اطمینان‌ها و هم‌چنین پیش‌بینی حوزه‌های نوآوری و خلاقیت در درون سیستم‌های سازمان در این حوزه قرار دارد.

مدیران برای ایجاد همسویی سازمان - محیط حوزه‌های سه‌گانه یادشده را براساس چهار سبک آینده‌نگر، تحلیل‌گر، تدافعی و واکنشی دستکاری می‌کنند. سبک‌های چهارگانه به عنوان الگوی انواع استراتژیک نامیده می‌شوند، که براساس بررسی‌های تجربی در سازمان‌های چهار صنعت؛ الکترونیک، مواد غذایی، بیمارستان‌ها و نشر کتاب طراحی شدند. در نگاره شماره (۲) ابعاد مختلف سبک آینده‌نگر ارائه شده است.

با توجه به این که جهت‌گیری کارآفرینی برای ارزیابی، اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها در قالب محصولات و خدمات جدید است و از سوی دیگر، سبک آینده‌نگر

مایلز و اسنو نیز در جستجوی شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید در قالب کالاهای و محصولات جدید برای توسعه قلمرو بازار است، از این رو عنوان نام دیگری برای سبک بنگاه کارآفرین می‌باشد.

نگاره ۲. ویژگی‌های سازمان‌های آینده نگر [40]

حوزه کارآفرینی - بنیانگذاری	حوزه مهندسی - فنی	حوزه مدیریتی - اداری
مسأله: چگونه فرصت‌های جدید و محصول جدید شناسایی و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند؟	مسأله: چگونه از دل‌بستگی‌ها و وابستگی‌ها به تکنولوژی‌های خاص و موردی رها شویم؟	مسأله: چگونه عملیات متنوع و شدید، تسهیل و هماهنگ شوند؟
راه‌حل‌ها: ۱. توسعه گسترده و مستمر قلمرو بازار - محصول ۲. نظارت گسترده شرایط و وقایع محیطی ۳. ایجاد تحولات و دگرگونی در خدمات، بازارها و تکنولوژی صنعت ۴. رشد مبتنی بر توسعه محصول و بازار جدید ۵. اعمال دستکاری‌های لازم برای تغییر محیط پیرامونی	راه‌حل‌ها: ۱. تکنولوژی‌های منعطف، (درمقابل پایداری تکنولوژیکی) ۲. تکنولوژی‌های چندگانه ۳. میزان روتین سازی و مکانیزاسیون اندک و تکنولوژی‌ها در وجود افراد نهادینه می‌شوند. ۴. سرمایه‌گذاری سرمایه‌های بلند مدت اندک در فرایندهای تولیدی برای خروج آسان (تکنولوژی‌های منعطف)	راه‌حل‌ها: ۱. خبرگان بازاریابی، تحقیق و توسعه اغلب اعضای قدرتمند ائتلاف غالب سازمان هستند. ۲. ائتلاف غالب، بزرگ، متنوع و تحولی هستند. ۳. مدیران اجرایی بنگاه‌های آینده نگر از خارج استخدام می‌شوند و یا از درون ارتقاء می‌یابند. ۴. تخصیص منابع به بازارهای قبلی تا زمان پیدایش محصولات جدید ۵. فرایندهای برنامه ریزی و وسیع عمومی مسأله محور و مبتنی بر بازخوردهای اقتضایی حاصل از فعالیت‌های آزمایشی اجرایی است. ۶. ساختار با رسمیت گرای کم، آزادی عمل بالا، نوع محصول گرا منعطف است. ۷. نظام کنترل، نتیجه‌گرایی بر محوریت پذیرش محصول است و بازخوردهای اصلی از بازار دریافت می‌شوند.
هزینه‌ها و فواید: خلاقیت در محصول و بازار، سازمان را در مقابل تغییرات محیطی محافظت می‌کند. اما خطر سودآوری محدود و بهره‌برداری یا به‌کارگیری بیش از اندازه منابع را در پی دارد.	هزینه‌ها و فواید: انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی امکان واکنش سریع به تغییر قلمرو را به‌وجود می‌آورد. اما سازمان قادر به کسب حداکثر کارآئی در محصولات و سیستم‌های توزیع، به‌دلیل وجود تکنولوژی‌های چندگانه نیست.	هزینه‌ها و فواید: نظام اداری - مدیریتی برای حفظ و نگهداری انعطاف‌پذیری و اثربخشی مناسب است، اما ممکن است موجب استفاده ناکارآمد و نامطلوب از منابع شود.

نقطه قوت سبک آینده نگر مایلز و اسنو تعریف ویژگی‌های آن براساس سه حوزه اساسی: کارآفرینی، مهندسی - فنی و مدیریتی - اداری است که در نگاره شماره (۲) به‌صورت کامل ارایه شده است.

الگوی بنگاه کارآفرین از دیدگاه استیونس

استیونس و همکاران [51], [52], [53] کارآفرینی را به عنوان یک رویکرد مدیریتی مورد توجه قرار داده‌اند، که قلب و کانون اصلی آن پی‌گیری و بهره‌برداری از فرصت‌ها بدون توجه به میزان منابع در دسترس و تحت کنترل است. رفتار کارآفرینی^۱ با رفتار اداری^۲ مقایسه شده است. در دیدگاه اتیونس و همکاران سازمان‌های توسعه‌گر^۳، بر روی بعد کارآفرینی و رفتارهای اداری یا بنگاه‌های مجری بعد دیگر طیف را تشکیل می‌دهند. کارآفرینی بسیار فراتر از موضوع ایجاد و تاسیس بنگاه‌ها است و مدیریت کارآفرینی به عنوان یک الگوی مدیریتی و متفاوت از مدیریت سنتی نگریسته و مطرح شده که فرایندها و ارزش‌های کارآفرینی می‌تواند در هر سازمانی به وجود آیند. جهت‌گیری‌های کارآفرینی بر اساس الگوی بنگاه کارآفرین استیونس عبارتند از:

جهت‌گیری استراتژیک و تعهد به فرصت‌ها

دو بعد آغازینی بر اساس ماهیت، استراتژیک هستند. جهت‌گیری استراتژیک مربوط به عوامل زمینه ساز و جهت‌دهنده به ایجاد استراتژی مربوط می‌شوند. استراتژی توسعه‌گر به وسیله فرصت‌های موجود در محیط و نه منابع موجود و لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌ها، خلق و هدایت می‌شود [14].

در نقطه مقابل، استراتژی مجری به بهره‌برداری از منابع بنگاه به صورت کارآ اشاره دارد. منابع کانون اصلی توجه هستند و فرصت‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرند که با منابع موجود بنگاه مرتبط و مربوط باشند.

تعهد به فرصت همان عمل یا اقدام استراتژیک است. بنگاه توسعه‌گر، اقدام‌گر است و قادر است سریعاً به یک‌سری اقدامات تعلق و دل‌بستگی نشان دهد و یا سریعاً یک‌سری اقدامات را رها سازد. بنگاه مجری تمایل به تحلیل‌گری^۴ دارد و بر اساس تحلیل عوامل چندگانه موثر بر تصمیم‌ها، رفتار می‌کند و استراتژی‌هایی را می‌پذیرد که حاصل مذاکره با صاحبان منافع مرتبط با تصمیم‌ها باشد، به دنبال کاهش خطرها است و رفتارهای آن‌ها به عدم انعطاف‌پذیری و ملاحظه‌کاری گرایش دارد. بنگاه‌های توسعه‌گر نسبت به بنگاه‌های مجری تمایل بسیار بالاتر برای پی‌گیری و استفاده از یک فرصت مشخص دارند.

-
1. Entrepreneurial Behavior
 2. Administrative Behavior
 3. Promoter Firms
 4. Analysis-Oriented

کنترل و تعهد به منابع

یک بنگاه با الگوی کارآفرینی به دنبال حداکثرسازی خلق ارزش از طریق بهره‌برداری از فرصت‌ها توأم با حداقل‌سازی منابع مورد نیاز، به‌ویژه منابع متعلق به بنگاه است. بنگاه‌های کارآفرین به دنبال درگیر کردن مقدار محدودی از منابع با شیوه‌های چند مرحله‌ای با انعطاف‌پذیری بالا برای بهره‌برداری از فرصت‌ها هستند. این وضعیت به هر بنگاه اجازه می‌دهد که در صورت ضرورت و تغییر شرایط، جهت‌گیری خود را تغییر دهد.

درباره کنترل منابع، بنگاه‌های توسعه‌گر، مالکیت محدودی بر منابع دارند و تلاش می‌کنند تا سرحد ممکن از منابع موجود خود استفاده کنند. بنگاه‌های توسعه‌گر در استفاده از منابع دیگران شامل: سرمایه مالی، سرمایه فکری، مهارت‌ها و شایستگی‌ها خبره هستند. بنگاه کارآفرین کم‌تر در فکر چگونگی افزایش مالکیت است و بیش‌تر تلاش می‌کند که توانایی خود را در استفاده و بهره‌برداری از منابع دیگران به شیوه‌های مختلف مانند: برون‌سپاری، قراردادهای پیمانکاری و اجاره کردن تقویت کند، که این بعد درباره چگونگی کنترل منابع در بنگاه‌های توسعه‌گر است.

در نقطه مقابل، بنگاه‌های مجری به دنبال کنترل مالکیتی شدید بر منابع هستند و مدیریت این‌گونه منابع تحت نظر و توجه مدیریت ارشد بنگاه است.

ساختارهای مدیریتی و فلسفه پاداش

ساختارهای مدیریتی در بنگاه‌ها توسعه‌گر ارگانیک است. از ساختارهای پهن و برخوردار از شبکه غیر رسمی چندگانه استفاده می‌شود، به دلیل این که بعضی از منابع مورد استفاده بنگاه توسعه‌گر در مالکیت او نیست، از این‌رو الگوهای سازمان‌دهی غیر سنتی مورد نیاز است. ساختار بنگاه توسعه‌گر، برای ایجاد هماهنگی در منابع چندگانه و غیر مالکیتی به صورت انعطاف‌پذیر طراحی می‌شود و محیطی را به وجود می‌آورد که کارکنان آزادی عمل لازم را برای جستجو و بهره‌برداری از فرصت‌ها داشته باشند. از سوی دیگر بنگاه مجری، به صورت سلسله‌مراتب رسمی سازمان‌دهی می‌شود و خطوط اختیارات دقیق و روشن، کار تکراری با درجه بالا، سیستم ویژه اندازه‌گیری بهره‌وری و از ویژگی‌های برجسته آن هستند. فلسفه پاداش دهی برای هدایت رفتار یک بنگاه بسیار مهم است. بنگاه توسعه‌گر علاقه مند به ایجاد و بهره‌برداری از ثروت‌های خلق شده است. از این‌رو نظام پاداش را بر اساس میزان و چگونگی مشارکت افراد در خلق ارزش یا ثروت طراحی می‌کند. ساختار سازمان برای هدایت این‌گونه ارزیابی‌ها طراحی شده است. به دلیل این که

بر فعالیت‌های مستقل و حساب پس دهی مبتنی است. بنگاه‌های مجری که از الگوی مدیریت اداری برخوردار هستند، تمایل به برقراری ارتباط بین جبران خدمات با میزان منابع تحت کنترل افراد (میزان دارایی‌ها، تعداد افراد و ...) با توجه به ارشدیت دارند. افرادی به جایگاه‌ها بالا ارتقاء می‌یابند که منابع بیش‌تری تحت کنترل و اداره خود داشته باشند.

جهت‌گیری رشد و فرهنگ کارآفرینی

بنگاه توسعه‌گر، تمایل به رشد سریع دارد که الگوی مدیریت کارآفرینی آن را به وجود می‌آورد، هم‌چنین بنگاه مجری تمایل به رشد دارد، اما رشدی بسیار محدودتر و حتی پایدار، به دلیل این که رشد و حرکت سریع برای منابع و مشاغل مدیریتی بنگاه خطرآفرین هستند. بنگاه مجری معتقد است که الگوی مدیریت اداری، به ایجاد و هدایت رشد محدود کمک می‌کند.

بنگاه توسعه‌گر، ایده‌ها، آزمایش و خطا، خلاقیت را تشویق و ترغیب می‌کند، بنابراین فرهنگ کارآفرینی را ایجاد می‌کند که ارایه ایده‌های جدید و پی‌گیری آن‌ها، به عنوان ارزش محسوب می‌شوند. کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها سرآغاز کار است، از این‌رو طیف گسترده‌ای از ایده‌ها، ارزش جستجو و توجه را دارند. در نقطه مقابل، در صورتی که منابع کنترل نقطه آغازین کارها باشند، فقط ایده‌هایی که مرتبط با منبع تحت کنترل باشند، مورد توجه قرار می‌گیرد. با این حیطة و جهت‌گیری محدود، ایده‌هایی مورد توجه و بررسی بسیار محدود و کم خواهند بود. بنابراین بنگاه توسعه‌گر، محیط کاری سرشار از ایده‌ها ایجاد می‌کند، در حالی که بنگاه مجری صرفاً ایده‌های مرتبط و پیونددار با منابع بنگاه را مورد توجه قرار می‌دهد و حتی در موقعیت‌های مختلف، هیچ‌گونه ایده‌ای مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

به صورت خلاصه، الگوی مدیریت کارآفرینی، رفتارهای فرصت‌گرا را در مرکز توجه خود قرار می‌دهد، به دلیل این که این گونه رفتارها، برای بقاء و ماندگاری بلندمدت اقتصادی، اساسی و حیاتی هستند.

سازمان‌یادگیرنده

مفهوم سازمان‌یادگیرنده در حوزه مطالعات سازمان‌ها مورد توجه روزافزونی قرار گرفته و حتی به عنوان مزیت رقابتی بنگاه‌ها مطرح است [22]. سازمان‌یادگیرنده درباره حل و یا غلبه بر مسائل و مشکلات سازمان‌ها با رویکرد دانش‌محور بحث می‌کند [1]. تلاش و جستارگری

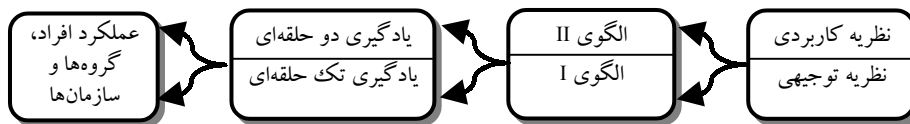
برای رفتن به فراسوی محدودیت‌های ناشی از قابلیت‌های جاری سازمان برای حل مشکلات سازمان‌ها، به عنوان یک محور عمده در نظریه سازمان یادگیرنده مطرح است که از این منظر یک نوع نهضت آزاد سازی ظرفیت‌های بالقوه سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد [24]. یادگیری سازمانی به عنوان ظرفیت یا فرایندهای درون سازمانی برای نگهداری، ایجاد بهبود و تحولات انقلابی در عملکرد سازمان‌ها از طریق کسب و به کارگیری دانش نوین و تجربیات بهتر مطرح است. رویکرد یادگیری سازمانی به چگونگی کسب، نشر و بهره‌برداری از دانش و تجربیات نوین برای تغییر و دگرگونی در سازمان‌ها اشاره دارد [44]. نظریه پردازان برجسته سازمان یادگیرنده معتقدند که نوعی آشفتنگی مفهومی درباره چستی و ماهیت یادگیری و چگونگی اندازه‌گیری آن در سطح سازمانی وجود دارد [39] [37] [30]. با توجه به نقش با اهمیت سازمان یادگیرنده در عملکرد سازمان‌ها از دیدگاه تئوریک و پژوهشی، لازم است که پژوهش‌گران به چند بعدی و چند سطحی بودن مفهوم یادگیری سازمانی و ارتباط آن با سایر نظریه‌ها، بر ساخته‌ها و متغیرهای سازمانی توجه کنند.

تاریخچه

نزدیک به نیم قرن پیش برای نخستین مرتبه کانجیلوس و دیل [16]، آرگریس [3] [7] مفهوم سازمان یادگیرنده را مطرح کردند و توسط آرگریس و شون [2]، مارچ و اولسن [37]، دفت و وایک [20]، لویت و مارچ [33]، سنگه [46] به حوزه‌ای گسترده و چند بعدی تبدیل شد [19]. سنگه معتقد است که "در طی سالیان گذشته تفکرات و فعالیت‌های مدیریتی بر اثر نظریه‌ها و عوامل متعددی دچار تغییر و دگرگونی گسترده‌ای شده است، اما بدون شک می‌توان مدعی شد که اثر ماندگار آرگریس و شون به نام یادگیری سازمانی [2]، یک جریان فکری اساسی به وجود آورده و تفکرات و فعالیت‌های مدیریتی را به صورت اساسی تحت تاثیر قرار داده است. به ویژه ایده‌های آن‌ها برای تعییرات و تحولات فرهنگی بسیار اساسی است" [48].

اگر براساس چهار معیار: ۱. تاریخچه توجه به مفهوم سازمان یادگیرنده؛ ۲. آثار آکادمیک؛ ۳. میزان مرجع بودن؛ ۴. رایج مفاهیم اساسی و محوری سازمان یادگیرنده؛ نویسندگان و صاحب نظران حوزه سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار دهیم، یقیناً نام آرگریس و شون به عنوان پرورش دهندگان و پیشگامان ترویج نظریه سازمان یادگیرنده مطرح می‌شود.

به زعم نگارنده آنچه به عنوان دیدگاه‌های سیستمی [48] و استراتژیک [28], [27] در قلمرو سازمان یادگیرنده مطرح شده است از جنبه‌های: ۱. نظریه پردازي: مفاهیم، روابط بین مفاهیم، رویکردهای انتخاب مفاهیم، زمینه؛ ۲. عملیاتی: آزمون پذیری، میزان کاربردی بودن؛ دارای نقاط ضعف اساسی، بدیهی و به‌ویژه کلی‌نگر بودن و غرق در مدگرایی مدیریتی هستند. از این رو رهنمودهای دقیق و کاربردی برای ایجاد تحول بنیادین و بهبود مستمر در سازمان‌ها ارایه نمی‌دهند، به عنوان نمونه حداقل یادگیری مورد نیاز برای ایجاد تحول بنیادین در بنگاه‌های ورشکسته و نابالغ را به‌صورت دقیق و رهنمودگونه ارایه نمی‌دهند، به بیانی دیگر درباره نوع و میزان یادگیری در موقعیت‌های مختلف جهت‌گیری خاصی را ارایه نمی‌دهند، اما دیدگاه آرگریس و شون براساس چارچوب نمودار شماره (۱) رهنمودهای تئوریک و کاربردی نظام‌مند، عمیق و مفید ارایه می‌دهد:



نمودار ۱. مفاهیم اساسی سازمان یادگیرنده از دیدگاه آرگریس و شون

با توجه به نقش پیشگامی و انکارناپذیر آرگریس و شون [2],[5] در تبدیل مفهوم سازمان یادگیرنده به موضوعی نظری، پژوهشی و مشاوره‌ای در حوزه مدیریت، ایده‌ها و مفاهیم اساسی نهفته در دیدگاه آن‌ها، به عنوان محور این بررسی قرار می‌گیرند. بررسی آثار ماندگار آرگریس ([10],[9],[7],[8],[3],[4],[11],[12])، آرگریس و شون ([2],[5],[6]) نشان می‌دهد که ایده‌ها و مفاهیم محوری سازمان یادگیرنده عبارتند از:

۱. یادگیری تک حلقه‌ای؛ ۲. یادگیری دو حلقه‌ای؛ ۳. مدیریت یادگیری؛ ۴. نظریه کاربردی؛ ۵. نظریه توجیهی؛ ۶. الگوی کاربردی اول؛ ۷. الگوی کاربردی دوم. در ادامه هر یک از ابعاد و مفاهیم اساسی نظریه یادگیری سازمانی از دیدگاه آرگریس و شون برای فراهم شدن امکان مقایسه با مفاهیم اساسی بنگاه کارآفرین مورد بررسی قرار می‌گیرند.

نظریه‌های توجیهی و کاربردی

تمایز بین نظریه کاربردی و نظریه توجیهی به‌صورت وسیع از طریق همکاری پژوهشی بین

آرگریس وشون مورد توجه قرار گرفت [2]. تعریف دو نظریه توجیهی و کاربردی از طریق روش مقایسه تعریفی و مصداقی ساده تر است.

به صورت ریشه‌ای زمانی افراد باورها و ارزش‌های مورد نظر خود را برای انجام فعالیت‌ها و رفتارها بازگو و یا مکتوب می‌کنند و از سوی دیگر یک مشاهده گر ممکن است ارزش‌ها و باورهای دیگری را از رفتار و فعالیت‌های افراد مورد نظر برداشت و استنباط کند. وضعیت اول را، "نظریه توجیهی" و وضعیت دوم را "نظریه کاربردی" می‌گویند، به بیانی دیگر آنچه فرد در عرصه گفتار و یا نوشتار به عنوان ارزش‌ها و باورهای اصلی خود برای انجام فعالیت‌ها و رفتار مطرح می‌کند، به عنوان "نظریه‌های توجیهی" و آنچه که در عرصه عمل به عنوان ارزش‌ها و باورهای هدایت‌گر رفتار و فعالیت‌های او قابل تشخیص و یا مطرح است، به عنوان "نظریه‌های کاربردی یا عملی" گفته می‌شود.

هر انسانی در واکنش به موقعیت‌ها، به تدوین مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورها یا همان "تئوری عمل" اقدام می‌کند، به بیانی دیگر مجموعه‌ای از قواعد و اصول را که برای طراحی و پیاده سازی و یا نمایش رفتارها و هم‌چنین برای شناخت رفتار دیگران به کار می‌برند، نظریه کاربردی یک فرد گفته می‌شود، معمولاً این گونه نظریه‌های کاربردی به گونه‌ای بدیهی و مفروض^۱ می‌شوند که حتی افراد تشخیص نمی‌دهند در حال به کار گیری و استفاده از آن‌ها هستند. مجموعه اصول، قواعد، ارزش‌ها و باورهایی که افراد به صورت واقعی به کار می‌گیرند، بندرت برای خود افراد شناخته شده است، که این وضعیت یکی از تناقضات رفتار انسانی است. اگر از افراد از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه‌ها درباره قواعد و اصول حاکم^۲ بر اعمال و فعالیت‌هایشان پرسش شود، آن‌ها معمولاً مجموعه‌ای از قواعد و اصول به نام نظریه توجیهی را برای فعالیت‌هایشان مطرح می‌کنند. با مشاهده رفتار افراد، شما سریعاً پی می‌برید که نظریه‌های توجیهی نقش بسیار اندکی در چگونگی و هدایت رفتار و فعالیت‌های افراد ایفاء می‌کنند. به عنوان نمونه افراد حرفه‌ای می‌گویند که به کار تیمی برای بهبود مستمر اعتقاد دارند، در حالی که به صورت پایدار به شیوه‌هایی عمل می‌کنند که استفاده از ظرفیت کار تیمی برای بهبود مستمر را غیر ممکن می‌سازد. بسیاری از مدیران ارشد بنگاه در زمان انتصاب و معرفی معاونین ارشد خود درباره

1. Taken for Granted
2. Govern Rules

نقش با اهمیت تیم مدیریت ارشد در عملکرد بنگاه و لزوم اعطای آزادی عمل به آن‌ها برای تعالی عملکردها و هدایت امور صحبت می‌کنند، اما در عرصه عمل مشاهده می‌کنیم که سازمان صرفاً توسط ابرمردان هدایت می‌شود. زمانی که افراد از اصول، قواعد، ارزش‌ها و باورهای اساسی حاکم بر رفتار و فعالیت‌های خود برای شما صحبت می‌کنند و زمانی که رفتار آن‌ها را مشاهده می‌کنید و سعی در درک و فهم آن براساس مجموعه اصول و قواعد احتمالی حاکم و مرتبط با آن را دارید، به ناهمسانی در اصول و قواعد مواجه می‌شوید. معمولاً در وضعیت مشاهده‌گر، با یک مجموعه اصول و قواعد به نام تئوری کاربردی مواجه می‌شوید که منشاء اصلی رفتار و فعالیت‌های افراد هستند. افراد به صورت مستمر به شیوه ناهمسانی رفتار می‌کنند، یعنی فکر می‌کنند یا می‌گویند که یک سری اصول و قواعد خاص بر رفتار آن‌ها حاکم و یا منشاء رفتار آن‌ها است، در حالی که به صورت واقعی، آگاهانه یا ناآگاهانه، یک سری اصول و قواعد دیگر منشاء رفتار آن‌ها است. عدم آگاهی مدیران از منشاء رفتارها، آن‌ها را برای هدایت رفتارها، تحول آفرینی، بهره‌برداری از فرصت‌ها و موقعیت‌های نوین دچار خطا می‌سازد.

اگر مدیری بگوید که مرئوسین را برای صحبت کردن و بیان افکار خود در جلسات تشویق و ترغیب می‌کند و سپس در صورت وقوع فعالیت مورد نظر، مرئوسین را به عنوان پرخاش‌گر، مخرب، بی‌منطق و ... مورد سرزنش قرار دهد و یا تنبیه کند، دیدگاه او به عنوان نظریه توجیهی و رفتار او به عنوان نظریه کاربردی مطرح می‌شود. حال این سوالات پیش می‌آیند که:

چرا بین آنچه که افراد به عنوان باورها و ارزش‌های خود مطرح می‌کنند با آنچه که در عرصه عمل نمایش می‌دهند، تفاوت وجود دارد؟

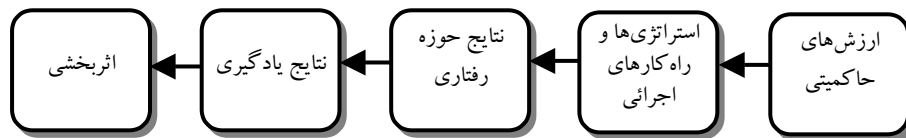
چه عواملی موجب پیدایش وضعیت عدم همسانی بین نظریه‌های کاربردی و توجیهی می‌شود؟

چگونه و با چه راه‌کارهایی می‌توانیم فضایی به وجود آوریم که نظریه‌های توجیهی و کاربردی افراد، گروه‌ها و سازمان یک‌سان باشند به بیانی دیگر هیچ‌گونه ناهمسانی بین باورها و فعالیت‌های یک فرد یا سازمان وجود نداشته باشد؟

الگوی کاربردی نوع اول

مفاهیم و ایده‌های نهفته در الگوی اول و الگوی دوم، مدیران را در شناسایی عادات و استدلال‌های تدافعی و سازنده در فرایند تحول آفرینی یاری می‌دهند. به کارگیری هر

نظریه یا الگوی فکری - رفتاری، پی آمدها و نتایج خاص را در پی دارد [10]. نظریه‌هایی که افراد به صورت واقعی مورد استفاده قرار می‌دهند، به عنوان نظریه‌های کاربردی^۱ و نظریه‌هایی که افراد راجع به آن‌ها صحبت می‌کنند و یا می‌نویسند، به عنوان نظریه‌های توجیهی^۲ مطرح هستند. آرگریس [8] نظریه‌های کاربردی را در دو نوع مطرح کرده است که عبارتند از: ۱. الگوهای کاربردی اول^۳؛ ۲. الگوهای کاربردی دوم^۴ بر اساس نمودار شماره (۲)، هر یک از الگوهای کاربردی اول و دوم دارای پنج بعد اساسی شامل؛ ارزش‌های حاکمیتی^۵، استراتژی‌ها و راه کارهای اجرایی، نتایج رفتاری، نتایج یادگیری و اثربخشی هستند.



نمودار ۲. ابعاد اساسی الگوهای کاربردی اول و دوم

منطق یا نظریه علیت بر هر دو الگوی کاربردی اول و دوم حاکم است. بدین معنی که افراد فعالیت‌ها و مقاصد خود را براساس یک سری مفروضات و قضایا^۶ درباره چگونگی انجام فعالیت‌ها، انجام می‌دهند. در نظریه علیت، قضایا به عنوان منشاء رفتار و دستاوردها محسوب می‌شوند. براساس منطق علیت ارزش‌های حاکمیتی، در الگوهای کاربردی نوع اول و دوم به عنوان قضایا یا همان منشاء عمل، ایفای نقش می‌کنند. به بیان دیگر ارزش‌های حاکمیتی، منشأ اصلی پیدایش نوع استراتژی‌ها و راه کارهای اجرایی، دست آوردهای رفتاری، نتایج یادگیری و در نهایت اثربخشی هستند. ابعاد مختلف الگوی کاربردی اول در نمودار شماره (۲) ارایه شده است.

سازمان‌های مبتنی بر الگوی اول، معتقدند که حقیقت وقتی خوب است که بی خطر باشد، اگر خطرناک باشد بهتر است آن را مخفی، پنهان و یا مچاله کنیم و نایستی با وجود حقیقت کنار آمد، بدون تأخیر آن را انکار و صورت مسئله را پاک کنید. براساس الگوی

1. Theories in Use
2. Espoused Theories
3. Model I Theory in Use
4. Model II Theory in Use
5. Governing Values
6. Propositions

کاربردی اول، اگر برای فرد یا سازمان مشکلی به وجود آید سعی می‌شود گناه را به گردن دیگران بیندازند و گفته می‌شود: "یادت باشد، باید ببری، مبدا بازی". "صورتت را با سیلی سرخ نگه دار، اما کمبودها، مسائل، مشکلات و گرفتاری‌ها را پیش کسی مطرح نکن". افراد برخوردار از الگوی کاربردی اول به براساس چهار ارزش اساسی زیر رفتار می‌کنند:

۱. دست یابی به اهداف براساس خواسته‌ها و انتظارات کنش‌گر؛
۲. حداکثر سازی برد و حداقل سازی باخت‌ها و زیان‌ها؛
۳. سرکوب، اجتناب و دوری از احساسات منفی (تهدیدها، ناکامی‌ها، خجالت کشیدن، آبرو رفتن و ناشایست بودن، آسیب پذیر بودن، زخم خورده بودن، ...)؛
۴. تاکید بر عقلانیت، براساس تفکر عقلایی بودن، افراد سعی در تعریف اهداف به صورت روشن و شفاف دارند و رفتارهایشان را براساس میزان دست یابی به اهداف ارزیابی می‌کنند.

افراد سعی می‌کنند که در موقعیت‌های مختلف استراتژی‌ها و راه کارهای رفتاری خاص و متناسب با ارزش‌های حاکمیتی را مورد استفاده قرار دهند. استراتژی‌های رفتاری عمده در الگوی نوع اول عبارتند از:

۱. طراحی و اداره محیط پیدایش و مؤثر بر موقعیت به صورت یک‌جانبه و غیر متقابل توسط کنش‌گر؛
۲. مالکیت گرایی و کنترل یک‌جانبه و غیر متقابل بر وظایف و کارها؛
۳. خود حفاظتی و یک‌جانبه گرایی؛
۴. محافظت از دیگران در مقابل آسیب‌ها و صدمه‌ها به صورت تک بعدی، جانبدارانه و غیر متقابل؛

افراد برای دست یابی به اهداف، خواسته‌ها و انتظارات خود، تلاش و کوشش زیادی برای کنترل یک‌جانبه و غیر متقابل بر موقعیت‌ها دارند. محیط پیدایش و مؤثر بر اهداف به گونه‌ای طراحی و اداره می‌شود که مجریان بر تمامی عوامل مرتبط با موقعیت، کنترل یک‌جانبه و غیر متقابل داشته باشند.

یکی از راه کارهای بسیار اثربخش برای کنترل دیگران، کنترل معنی اطلاعات معتبر^۱ است. ایجاد مفاهیم و معنی بخشی به آن‌ها، معتبرسازی تعاریف و معانی توسط مجریان

برای دیگران، یک ابزار کنترلی قدرت مند است. همان گونه که والدین برای فرزندانشان مفاهیمی را خلق می کنند و از دیدگاه خودشان معانی لازم را تفهیم می کنند. مفاهیم و معانی به افراد تحمیل می شود، چون اعتقاد بر این خواهد بود که زندگی درست و صحیح بایستی مبتنی بر مفاهیم و معانی عرضه شده توسط ما باشد. براساس الگوی کاربردی اول، مجریان، شیوه تفسیر یک جنبه موقعیت ها را برای خود محفوظ نگه می دارند، از این رو منجر به پیدایش فرهنگ رقابت مبتنی بر برد و باخت می شود. افراد ندرتاً و با درصد احتمال کمی اطلاعاتی را دریافت می کنند که برخلاف دیدگاه های جاری آن ها باشد، به بیانی دیگر اطلاعاتی که دیدگاه های جاری آن ها را تأیید و تصدیق نکند، مورد توجه و استفاده قرار نمی گیرند. تنها مجریان هستند که اطلاعات خوب و بد را تعیین می کنند و تفسیر اطلاعات نیز صرفاً توسط مجری صورت می گیرد و تفسیرهای دیگران بی اعتبار است.

ضرب المثل "پیکی که خبر بد بیاورد، سرش بالای دار می رود"، در فرهنگ پادشاهی و دیکتاتوری رایج است که به نوعی بحث انتخاب و تفسیر اطلاعات به صورت یک جنبه را برای مدیریت امور مطرح می کند. نظام ارزش ها و استراتژی های الگوی اول منجر به پیدایش یک سری نتایج در سازمان می شود که هنجارها و استدلال های تدافعی^۱، یادگیری تک حلقه ای، خود - تائیدی و آزمون محدود نظریه ها، بخشی از نتایج هستند. حاکمیت "استدلال های تدافعی" بین مجریان، اشخاص و گروه ها در سراسر سازمان از نتایج رفتاری مهم الگوی کاربردی اول است. استدلال های تدافعی افراد را ترغیب و تشویق به حفظ یک جنبه مفروضات و قضایای فکری، استنباطها و برداشت ها و نتیجه گیری هایی می کند که رفتار آن ها را شکل می دهد، از آزمون ایده ها و تفکرات به صورت عینی و مستقل از خود فرد اجتناب می شود. حاکم شدن استدلال های تدافعی هرگز شیوه لازم را برای ایجاد و هدایت تغییرات واقعی، جدید و مفید به وجود نمی آورد و از این رو خلق ساختارها، سیستم ها و ظرفیت های جدید مورد نیاز به عنوان یک مساله مطرح نمی شود و در صورتی که مطرح شود، صرفاً جنبه کلامی، شعاری و تصویری خواهد داشت. ابعاد استدلال تدافعی در نمودار شماره (۳) ارزیابی شده است.

در صورت گسترده شدن نفوذ استدلال تدافعی بر افراد، گروه ها و سازمان ها، تمرکز بر

1. Defensive Reasoning

نگرش‌ها و تعهدهای جاری افراد هرگز به اندازه کافی منجر به ایجاد تغییرات واقعی نمی‌شود. این مشکل حتی زمانی که افراد به صورت حقیقی به بهبود عملکرد خود متعهد می‌شوند و حتی مدیریت‌ها نیز، ساختارها را برای ترغیب نوع درست رفتار تغییر داده باشد، باز هم ممکن است افراد در فضای استدلال تدافعی به سر ببرند و افراد در چنین وضعیتی یا به سرزنش دیگران می‌پردازند و یا این که از حاکمیت استدلال‌های تدافعی خود ناآگاه هستند. به هر حال سازمان‌ها برای ایجاد تحولات و بهره‌برداری از فرصت‌های نوین، بایستی چرخه معیوب استدلال‌های تدافعی را بشکنند.



نمودار ۳. ابعاد اساسی استدلال تدافعی در الگوی کاربردی نوع اول

ترویج یادگیری تک حلقه‌ای از دیگر دست آوردهای الگوهای کاربردی اول است که به دلایل حاکمیت ارزش‌ها، استراتژی‌ها و راه کارهای اجرایی مبتنی بر استدلال‌های تدافعی، یک جانبه گرایی، خود تصدیقی، نفی اطلاعات معتبر، تخریب یا عدم دریافت بازخوردهای سازنده و ... متداول می‌شود (نگاره ۳).

استراتژی‌های کنترلی با جهت‌گیری تحمیل حالات و رفتارهای تدافعی بر افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد. کنترل یک جانبه و غیر متقابل، بازخوردهای معتبر و سازنده^۱ را به وجود نمی‌آورد، از این رو رفتارهای تدافعی بر افراد، گروه‌ها و سازمان حاکم می‌شود. گروه‌ها و افراد متکی بر الگوی کاربردی اول، تمایل به ایجاد تعاملات تدافعی - فردی و گروهی برای جلوگیری و یا تضعیف خلق اطلاعات معتبر و کاهش انتخاب‌های آزادانه دارند. بنابراین شیوه‌های کنترل یک جانبه، تفسیر یک جانبه اطلاعات، تعیین نوع اطلاعات معتبر و ... منجر به شکل‌گیری حلقه‌های بازدارنده‌ای می‌شود که به تبع آن افراد نمی‌توانند یادگیری سطح اول را بشکنند و یک فضای خود تقویتی درباره رفتارها و سایر دیدگاه‌های جاری به وجود می‌آید.

نگاره ۳. ابعاد نظریه یا الگوی کاربردی اول [8]

ارزش‌ها یا متغیرهای حاکمیتی	استراتژی‌ها و راه‌کارهای مجریان نسبت به محیط	نتایج در قلمرو رفتاری	نتایج در قلمرو یادگیری	اثربخشی
دست‌یابی به اهداف براساس خواسته‌ها و انتظارات مجریان	طراحی و اداره محیط به گونه‌ای که مجریان بر تمامی عوامل مرتبط و مؤثر بر وضعیت‌های مرتبط، کنترل داشته باشند	مجریان دارای رفتار تدافعی هستند	فرایندهای خود تصدیقی یا خود تائیدی	روند کاهش اثربخشی
حداکثر سازی بردها و حداقل سازی باخت‌ها	مالکیت‌گرایی و وظیفه کنترلی	روابط تدافعی بین شخصی و گروهی	یادگیری تک حلقه‌ای	
حداقل سازی وضعیت پیدایش و بروز احساسات منفی	خود - حفاظتی و یک‌جانبه‌گرایی	حاکمیت هنجارهای تدافعی	آزمون عمومی	
عقلایی بودن و حداقل سازی احساس‌گرایی	محافظت دیگران در مقابل آسیب‌ها و صدمه‌ها به صورت جانبدارانه و غیر متقابل	آزادی محدود برای انتخاب - تعهد درونی محدود - ریسک‌پذیری محدود	نظریه‌ها به صورت محدود	

نتایج الگوی کاربردی اول، منجر به ایجاد یادگیری تک حلقه‌ای بین مجریان از یک سو و مجریان و محیط از سوی دیگر می‌شود. هم‌چنین ایده‌ها، به‌ویژه ایده‌های با اهمیت و تهدیدزا کم‌تر به عرصه محک و آزمون عمومی گذاشته می‌شوند. مجریان به بازخوردهای مساله‌آفرین درباره اقدامات و فعالیت‌های خود اهمیتی نمی‌دهند و سعی در ایجاد فضای آرام دارند. هیچ‌گونه اقدامی برخلاف یا علیه ارزش‌های حاکمیتی و ناراحت کردن دیگران انجام نمی‌دهند، به‌ویژه اگر دیگران صاحب قدرت باشند.

وقوع یادگیری تک حلقه‌ای به معنی رفتار کردن و آموختن در قالب ارزش‌ها و چارچوب‌های موجود، موجب می‌شود که فضای استمرار وضع موجود و بی تفاوتی نسبت به فرصت‌های پیرامونی بر سازمان حاکم شود، به بیانی دیگر یک، "الگوی خود ننگه دارنده"^۱ روح حاکم بر سازمان را شکل می‌دهد. در نظریه کاربردی اول وضعیت به گونه‌ای پیش می‌رود که حداقل سطح مورد انتظار از ارزش‌های حاکمیتی به‌ویژه کنترل داشتن و برنده شدن به دست آید. افراد آزمون‌های مربوط به ادعاهای خود را به گونه‌ای

1. Self Maintaining Pattern

طراحی و اجراء می‌کنند که براساس فرایندهای خود کامیابی^۱ و خود - تائیدی^۲ خواسته‌ها و انتظارات آن‌ها تامین شود و در نهایت به پایداری الگوی خود تقویتی^۳ منجر می‌شود، به بیانی دیگر روند افزایش خطاها و کاهش اثربخشی ترویج پیدا می‌کند. ترویج الگوی کاربردی اول در سازمان موجب گسترش مواردی هم‌چون؛ خودداری‌ها و ملاحظه کاری‌ها، رقابت‌ها و هم‌چشمی‌های مخرب، به کارگیری اطلاعات نادرست برای مسائل با اهمیت، به کارگیری اطلاعات معتبر و با اهمیت برای مسائل جزئی و پیش پا افتاده، سوء برداشت‌ها و سوء ارتباطات و حاکمیت منافع و علائق مبتنی بر کوتاه‌بینی در سراسر سازمان می‌شود. وضعیت یادشده موجب ایجاد تصمیم‌گیری و حل مسأله به صورت غیر اثربخش می‌شود. تحت چنین شرایطی مدیران ارشد دچار ناکامی‌های متعدد می‌شوند و تلاش می‌کنند که کنترل را افزایش دهند و از سوی دیگر فضای پنهان کاری و رازداری درباره استراتژی‌ها و راه‌کارهای خود را گسترش می‌دهند.

الگوی کاربردی نوع دوم

شفافیت، لازمه تحول‌آفرینی است و حاکمیت الگوی دوم در سازمان‌ها به معنی پیدایش فضای شفافیت است. آرگریس و شون [2],[6] الگوی کاربردی نوع دوم را تدوین کردند که در صورت به کارگیری صحیح ارزش‌های آن، به یادگیری دو حلقه‌ای منجر می‌شود. در صورتی که افراد براساس یک‌سری ارزش‌ها، تمایل به یادگیری و به کارگیری الگوی نوع دوم را داشته باشند، بدون حمایت و مساعدت قادر به انجام فعالیت‌های متناسب و سازگار با الگوی نوع دوم نخواهند بود. همانند الگوی نوع اول، الگوی نوع دوم نیز دارای یک نظریه علیت است. بدین معنی که اگر افراد برای دست‌یابی به ارزش‌های حاکمیتی الگوی نوع دوم، استراتژی‌های متناسب و خاص را به کار گیرند، یک‌سری نتایج رفتاری و یادگیری مشخص حاصل می‌شود.

در نگاره شماره (۴) ابعاد مختلف نظریه کاربردی نوع دوم شامل: ارزش‌ها، استراتژی‌ها و نتایج رفتاری، نتایج یادگیری و اثربخشی ارایه شده است. ارزش‌های حاکمیتی در نظریه کاربردی نوع دوم عبارتند از: ۱. استفاده از اطلاعات معتبر و مستدل؛ ۲. انتخاب آزاد و آگاهانه؛ ۳. تعهد درونی به انتخاب‌ها.

-
1. Self Fulfilling Prophecies
 2. Self Reinforcing
 3. Self Sealing

نگاره ۴. ابعاد نظریه یا الگوی کاربردی دوم [8]

ارزش‌ها یا متغیرهای حاکمیتی	استراتژی‌ها و راه کارهای مجریان نسبت به محیط	نتایج در قلمرو رفتاری	نتایج در قلمرو یادگیری	اثربخشی
اطلاعات معتبر	طراحی موقعیت‌ها یا محیط‌های رویارویی که مشارکت کنندگان بتوانند تجربیات زیادی با رویکرد سببیت شخصی داشته باشند.	مجریان سعی در حداقل سازی رفتارها و تجربیات تدافعی دارند.	فرایندها غیر تکلیفی و غیر تصدیقی	روند افزایشی اثربخشی
انتخاب آزاد و آگاهانه	کنترل وظیفه یا کار به صورت مشترک	حداقل سازی روابط تدافعی بین افراد و پویایی‌های گروهی	یادگیری دو حلقه ای	
تعهد درونی به انتخاب‌ها و نظارت مستمر و پایدار بر اجرا	حفاظت از خود به عنوان عضو مشترکی از کل با جهت گیری رشد محور حفاظت‌ها و حمایت غیر جانبدارانه و متقابل از افراد	حاکمیت هنجارهای یادگیری محور، آزادی گسترده برای انتخاب‌ها، تعهد درونی بالا، ریسک پذیری بالا	آزمون عمومی نظریه‌ها به صورت مکرر	

ارزش‌های حاکمیتی و هم‌چنین رفتارهای لازم برای دستیابی به ارزش‌های حاکمیتی نوع دوم با ارزش‌ها و رفتارهای نوع اول در تضاد نیستند. به عنوان مثال الگوی اول به رفتار هوشمندانه و شفاف افراد درباره اهداف، مقاصد و کنترل توامان بر دیگران و محیط در برای اطمینان در دست‌یابی به اهداف تاکید دارد.

الگوی دوم مهارت رفتار هوشمندانه و دقیق درباره اهداف را رد نمی‌کند، بلکه کنترل یک‌جانبه و غیر متقابل را نیز تائید نمی‌کند، به دلیل این‌که اهداف این‌گونه کنترل‌ها و رفتارها، بردن یک‌جانبه است. الگوی کاربردی نوع دوم بر رفتارهای هوشمندانه و حمایت توام با دعوت دیگران به گفتگوهای هم‌افزا^۱ و تبادل دیدگاه‌های مؤثر در تغییر دیدگاه‌ها تأکید دارد، تا زمینه لازم برای انجام فعالیت‌های مبتنی بر اطلاعات بسیار کامل، مستدل و معتبر تا حد امکان فراهم شود، تا بدین وسیله افراد دارای تعهد درونی شوند. این وضعیت به معنی مهارت و خیرگی مجریان الگوی دوم در ایجاد و توسعه یادگیری دو حلقه‌ای هستند، هرگونه فعالیت با اهمیت در الگوی دوم براساس نقش آن در کمک به افراد برای

1. Dialogue

خلق اطلاعات معتبر و مفید؛ حل مسائل و مشکلات ریشه‌ای بدون کاهش سطح اثربخشی حل مسأله، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

تقسیم قدرت با افراد شایسته و مرتبط با تصمیم‌گیری‌ها در الگوهای کاربردی دوم صورت می‌گیرد. تعریف وظیفه و کنترل در محیط، وظیفه مشترک افراد مرتبط محسوب می‌شود. ملاحظه کاری به دلیل ماهیت رفتاری - فعالیتی تدافعی و غیر یادگیرنده بودن آن، مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. افرادی که تحت شرایط الگوی کاربردی نوع اول قرار دارند، معمولاً از شایستگی‌های لازم برای تصمیم‌گیری درباره دیگران برخوردار نیستند، برای پیاده‌سازی الگوی کاربردی نوع دوم وجود افراد بسیار شایسته برای تصمیم‌گیری لازم و ضروری است.

افراد در الگوی نوع دوم در جستجوی ایجاد شبکه‌ای چند سطحی برای تصمیم‌گیری پویا هستند که از طریق حداکثر سازی مشارکت اعضاء شبکه، بستر لازم برای آن به وجود می‌آید. وقتی ترکیب شبکه چند سطحی صورت می‌گیرد امکان بهره‌برداری گسترده از دیدگاه‌ها برای تحول‌آفرینی اساسی به وجود می‌آید. اگر مفاهیم جدیدی در شرایط الگوی کاربردی دوم خلق شود، معانی تخصیصی و فرایندهای استنباطی برای پرورش که توسط واضعان و مجریان مورد استفاده قرار می‌گیرد، در معرض نقد و بررسی دقیق قرار می‌گیرند. مفاهیم خلق شده به صورت مستقیم با داده‌های مشاهده پذیر پیوند می‌خورند.

اگر ارزش‌های حاکمیتی و استراتژی‌های رفتاری، الگوی کاربردی دوم مورد استفاده قوی قرار گیرند، میزان رفتارهای تدافعی در افراد و گروه‌ها کاهش خواهد یافت. نتایج یادگیری در الگوی دوم، بر یادگیری دو حلقه‌ای تأکید دارد که براساس آن مفروضات اساسی با دیدگاه‌های مختلف و از ابعاد متعدد مورد بررسی و سوال قرار می‌گیرند. فرضیه‌ها به صورت عمومی آزمون می‌شوند. فرایندها از ویژگی آزمون پذیری عمومی، داوری پذیری، عدم خود تصدیقی یا خود ترمیمی برخوردار هستند. افزایش اثربخشی ناشی از تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری مولد، نظارت بر تصمیم‌ها و سیاست‌ها، بررسی آزاد و آگاهانه خطاها و اشتباهات، به عنوان نتیجه نهایی الگوی کاربردی نوع دوم محسوب می‌شود که بستر را برای یادگیری مجریان از طریق بازخوردهای سازنده فراهم می‌آورد.

پیاده‌سازی ارزش‌های حاکمیتی، دست‌یابی به نتایج مورد انتظار در الگوی کاربردی دوم، مستلزم وجود استدلال‌های سازنده است. بر اساس نمودار شماره (۴) استدلال سازنده

بدین معنی و مفهوم است که مفروضات و مبانی فکری واضح، روشن و شفاف هستند، برداشت‌ها و استنباط‌ها از قضایا و مبانی فکری اولیه هم‌چنین شفاف و روشن هستند. نتیجه‌گیری‌ها و استنتاجات به گونه‌ای تدوین می‌شوند که براساس منطق مستقل از فرد یا مجری عمل می‌کنند و برای خلق نتیجه‌گیری آزمون عمومی می‌شوند.



نمودار ۴. ابعاد اساسی استدلال سازنده در الگوی کاربردی دوم

انواع یادگیری

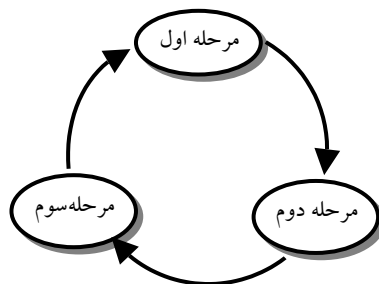
آرگریس و شون [5]، [2] سه نوع یادگیری به شرح زیر مطرح کرده‌اند: یادگیری تک حلقه‌ای؛ یادگیری دو حلقه‌ای؛ یادگیری سه حلقه‌ای.

یادگیری تک حلقه‌ای زمانی رخ می‌دهد که کسب دانش و تجربه از طریق تغییر در استراتژی‌ها و راه کارهای عملیاتی صورت می‌گیرد، به گونه‌ای که "ارزش‌های حاکم"^۱ بر فعالیت‌ها و راه کارهای سازمانی، بدون تغییر باقی می‌مانند، از این رو افراد دانش و تجربه‌ای درباره چگونگی تغییر ارزش‌های حاکم و یا چگونگی کار کردن ارزش‌های جدید ندارند. به بیانی دیگر در بستر ارزش‌ها و اهداف اساسی جاری سازمان، خطاها شناسایی و رفع می‌شوند. مدیران تلاش می‌کنند که با دستکاری راه کارهای عملیاتی موجود، خطاهای کاهش دهنده عملکردها را کاهش دهند و ارزش‌های مرتبط با کیفیت تولید، سطح دستمزدها، پایداری نیروی کار، بازار و... بدون تغییر خواهند بود. یادگیری تک حلقه‌ای زمانی است که الگوی کاربردی اول بر سازمان حاکم است و افراد با آن زندگی می‌کنند، به بیانی دیگر ارزش‌های نهفته در الگوی اول یا همان استدلال‌ها و عادات تدافعی حفظ می‌شوند. مدیران و افرادی که در فضای یادگیری تک حلقه‌ای بسر می‌برند، گاهی اوقات این عبارت را با خود نجوا می‌کنند: "این کار را می‌کنم می‌بینم غلط است، آن کار را

می‌کنم باز هم غلط است.“

جواب این‌گونه افراد این است که شما باید دانش و تجربیات لازم برای شکستن قلمرو ارزش‌های حاکمیتی را فرا بگیرید و این وضعیت کوره راه پر سنگلاخی است که باید از آن عبور کنید.

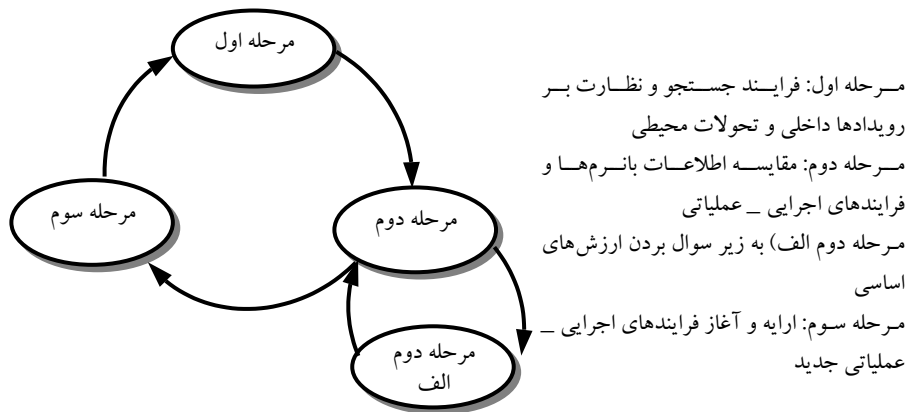
در روش یادگیری تک حلقه‌ای، مشاهده‌گر از راه کارهای عملیاتی، بازخوردهایی را دریافت و براساس آن‌ها اقدام به اصلاح امور می‌کند. به عنوان مثال زمانی که محصولات معیوب در خط تولید توسط کارشناسان کنترل کیفیت شناسایی و اطلاعات لازم به مهندسین تولید ارسال می‌شود، منجر به تغییر در مشخصات محصول یا دستکاری خط تولید برای رفع عیوب محصولات می‌شود. یا زمانی که مدیران فروش پی می‌برند که فروش ماهیانه کاهش یافته و پایین‌تر از حد انتظار است و راه کارهای جدید بازاریابی را شناسایی و به کار می‌گیرند. در حوزه منابع انسانی در صورت جابه‌جایی گسترده نیروی کار مدیران ستادی سعی در بررسی منابع عدم رضایت و خروج کارکنان می‌کنند و در نهایت تلاش می‌کنند که عوامل مؤثر بر جابه‌جایی از قبیل: دستمزد، طراحی شغل، مزایای جانبی و ... را دستکاری کنند، در نمونه‌های یادشده جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان‌ها شامل: چشم‌انداز، آینده مورد انتظار، فرهنگ، مأموریت، اهداف استراتژیک دچار تغییر و تحول نمی‌شوند و صرفاً راه کارهای عملیاتی - اجرایی مورد دستکاری قرار می‌گیرند و افراد دانش و تجربه مرتبط با دستکاری در راه کارهای عملیاتی - اجرایی را کسب می‌کنند. یادگیری تک حلقه‌ای، به وجود یک حلقه دریافت بازخورد از سطوح عملیاتی - اجرایی اشاره دارد و هیچ‌گونه حلقه دریافت بازخورد از ارزش‌های حاکمیتی، جهت‌گیری‌های استراتژیک و تحولات محیطی وجود ندارد. در نمودار شماره (۵) یادگیری تک حلقه‌ای نمایش داده شده است.



- مرحله اول: طراحی و پیاده‌سازی راه کارهای عملیاتی - اجرایی
- مرحله دوم: دریافت بازخورد، شناسایی خطاها در سطوح یا راه کارهای اجرایی - عملیاتی
- مرحله سوم: تصحیح خطاها در فرایندهای عملیاتی با حفظ نظام ارزش‌ها و هنجارهای اساسی

نمودار ۵. یادگیری تک حلقه‌ای

در یادگیری دو حلقه‌ای ارزش‌های حاکمیتی سازمان مورد پرسش و چالش و در نهایت تغییر قرار می‌گیرند و از این طریق دانش و تجربیات نوین برای سازمان به وجود می‌آید. یادگیری دو حلقه‌ای به دو حلقه بازخورد اشاره دارد که تأثیرات و اطلاعات مشاهده‌ای از درون و محیط سازمان را به: ۱. راه کارهای اجرائی - عملیاتی؛ ۲. ارزش‌های حاکمیتی، مرتبط می‌سازد و مورد مقایسه و تحلیل قرار می‌دهد و در نتیجه راه کارها اجرایی و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان دچار تغییر و تحول می‌شوند. بنابراین وجه تمایز یادگیری دو حلقه‌ای با تک حلقه‌ای از این جنبه است که اولاً یادگیری دو حلقه‌ای یک حلقه دریافت بازخورد سازنده از ارزش‌های حاکمیتی و محیط کلان دارد و از این طریق نسبت به ارزیابی، اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و هم‌چنین ضرورت بازآفرینی استراتژیک حساس می‌شود، در حالی که حلقه دریافت بازخورد در یادگیری تک حلقه‌ای مربوط به راه کارهای اجرائی است، ثانیاً دانش و تجربیاتی که در یادگیری دو حلقه‌ای کسب می‌شود مربوط به تحولات و بازآفرینی استراتژیک است، در حالی که دانش و تجربیاتی که در یادگیری تک حلقه‌ای کسب می‌شود مربوط به تحولات اجرایی - عملیاتی است. در نمودار شماره (۶) یادگیری دو حلقه‌ای نمایش داده شده است.



نمودار ۶. یادگیری دو حلقه‌ای

با توجه به تحلیل‌های ارایه شده درباره مفاهیم اساسی نظریه سازمان یادگیرنده استنتاجات زیر به دست می‌آید:

اولاً: برای شناخت و تحلیل رفتار بنگاه‌ها بایستی نظریه‌های توجیهی و کاربردی حاکم بر سازمان شناسایی شوند، چون نظریه‌های کاربردی و نه نظریه‌های توجیهی منشأ رفتار

بنگاه‌ها هستند.

ثانیاً: نظریه‌های کاربردی که منشأ اصلی رفتار بنگاه‌ها هستند خود دو دسته: نوع اول و نوع دوم هستند که در هر یک از آن‌ها یک سری ارزش‌های حاکمیتی خاص مورد استفاده قرار می‌گیرند. ارزش‌های حاکمیتی موجود در الگوی کاربردی نوع اول منجر به ترویج مواردی هم‌چون:

استدلال‌های تدافعی، یادگیری تک حلقه‌ای، کنترل غیر متقابل و یک‌جانبه‌گرایی، خود تصدیقی، سرکوب احساسات و ایده‌های منفی، خود حفاظتی، آزمون غیر عمومی و شخصی نظریه‌ها، نفی اطلاعات معتبر، نفی بازخوردهای سازنده، آزادی محدود دیگران در انتخاب‌ها و ریسک‌پذیری محدود می‌شود که در نهایت فضای حفظ، "الگوهای موجود" را به صورت "خود تقویتی"، در پی دارد. بنابراین نوگرایی و فرصت‌گرایی جایگاهی در الگوی کاربردی نوع اول ندارد.

از سوی دیگر ارزش‌های حاکمیتی در الگوی کاربردی نوع دوم منجر به ترویج مواردی هم‌چون: استدلال‌های سازنده، حداقل سازی روابط تدافعی، کاهش فرایند خود تائیدی یا خود تصدیقی، آزمون عمومی نظریه‌ها به صورت گسترده، آزادی عمل گسترده در انتخاب‌ها، تعهد درونی بالا، ریسک‌پذیری بالا بازخوردهای معتبر و سازنده می‌شود. به بیانی دیگر ارزش‌های حاکمیتی الگوی کاربردی دوم فضای لازم را برای خلق ایده‌ها، نوآوری، تحولات بنیادین و بهره‌گیری از فرصت‌ها جدید به وجود می‌آورند.

ثالثاً: الگوی یادگیری تک حلقه بر کسب دانش و تجربه‌های نوین در سطوح عملیاتی - اجرایی برای کمک به استمرار الگوها و ارزش‌های حاکمیتی موجود تاکید دارند و الگوی یادگیری دو حلقه‌ای بر تولید و کسب دانش و تجربیات جدید برای تحول آفرینی اساسی و بهره‌برداری از فرصت‌های نوین محیطی تاکید دارد، به بیانی دیگر یادگیری دو حلقه‌ای سازمان را به تحولات بنیادین محیط مرتبط می‌سازد و یادگیری تک حلقه‌ای سازمان را با سطوح عملیاتی و اجرایی سازمان درگیر می‌کند.

جمع‌بندی و ترکیب پیام‌های یادشده نشان می‌دهد که به کارگیری هم‌زمان الگوی کاربردی نوع اول و یادگیری تک حلقه‌ای، منجر به خود تقویتی الگوهای جاری و به کارگیری الگوی کاربردی نوع دوم و یادگیری دو حلقه‌ای منجر به خلق الگوهای جدید برای بهره‌برداری از فرصت‌های نوین می‌شود.

نتیجه گیری

گرچه نظریه سازمان یادگیرنده در حوزه نظریه‌های سازمان جایگاهی مناسب پیدا کرده است اما از جنبه به کارگیری در حوزه کارآفرینی چندان مورد توجه قرار نگرفته است. هریسون و لینچ [34] معتقدند که پژوهش درباره فرایندهای یادگیری در کارآفرینی هنوز در مراحل اولیه خود قرار دارد، از این رو نظریه سازمان یادگیرنده می‌تواند از ابعاد نظریه پردازی و فعالیت‌های اجرایی برای حوزه کارآفرینی مفید باشد. بعضی از صاحب نظران و نویسندگان حوزه کارآفرینی کسب تجربه و یادگیری از تجربیات حاصل از مشارکت در فرایندهای کارآفرینی و هم‌چنین یادگیری از اشتباهات، درگیر شدن در آزمایش‌ها، حل مسائل، تشخیص فرصت‌ها را مورد توجه قرار داده‌اند. به زعم نگارنده تحلیل نظریه سازمان یادگیرنده بسیار پیچیده‌تر، عمیق‌تر و فراتر از این گونه یادگیری‌ها است. بینش‌های حاصل از نظریه سازمان یادگیرنده می‌تواند ما را در بازآفرینی و تعریف گسترده‌تر پدیده فرصت‌های کارآفرینی به خوبی یاری دهد.

به بیانی دیگر از آنجایی که کارآفرینی به عنوان یک فرایند یادگیری مطرح است، از این رو حوزه کارآفرینی از ابعاد زمینه‌ای، فردی و بنگاهی برای یادگیرنده بودن، نیازمند بینش‌ها و جهت‌گیری‌های نظریه سازمان یادگیرنده است. با توجه به جهت‌گیری یادشده، این سوال مطرح می‌شود که نظریه سازمان یادگیرنده براساس چه مفاهیمی می‌تواند یاریگر نظریه بنگاه کارآفرین باشد، با شناسایی وجوه افتراق و اشتراک بهتر می‌توان موضوع یادشده را مورد بررسی قرار داد.

وجوه اشتراک

۱. بنگاه کارآفرین براساس دیدگاه‌های مایلز و اسنو [41] و استیونسن و همکاران [50] در پی بازآفرینی استراتژیک است. سازمان یادگیرنده نیز براساس دیدگاه آرگریس و شون [2] و براساس مفاهیم الگوی کاربردی نوع دوم و یادگیری دو حلقه‌ای، بازآفرینی بنیادین را هدف اصلی خود مطرح می‌کند.

۲. بنگاه کارآفرین براساس دیدگاه‌های مایلز و اسنو [41]، استیونسن و همکاران [50]، به دنبال اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های بهره‌برداری نشده در محیط است و از سوی دیگر بر نتیجه‌گرایی با محوریت بازار از جنبه پذیرش محصولات و خدمات تاکید دارد، سازمان یادگیرنده نیز براساس الگوی کاربردی نوع دوم و یادگیری دو

حلقه‌ای دریافت بازخوردهای سازنده از محیط را با اهمیت به حساب می‌آورد.

۳. بنگاه کارآفرین، ظرفیت‌های انسانی خود را به عنوان یک دارایی استراتژیک می‌داند، به دلیل این که ظرفیت خلاقیت و نوآوری حاصل کار سرمایه‌های انسانی است، سازمان یادگیرنده در الگوی نوع دوم بر با اهمیت بودن تعهد درونی برای انتخاب گزینه‌ها تاکید دارد که تاکید بر اهمیت سرمایه‌های انسانی، نقطه اشتراک هر دو نظریه محسوب می‌شود.

وجوه افتراق

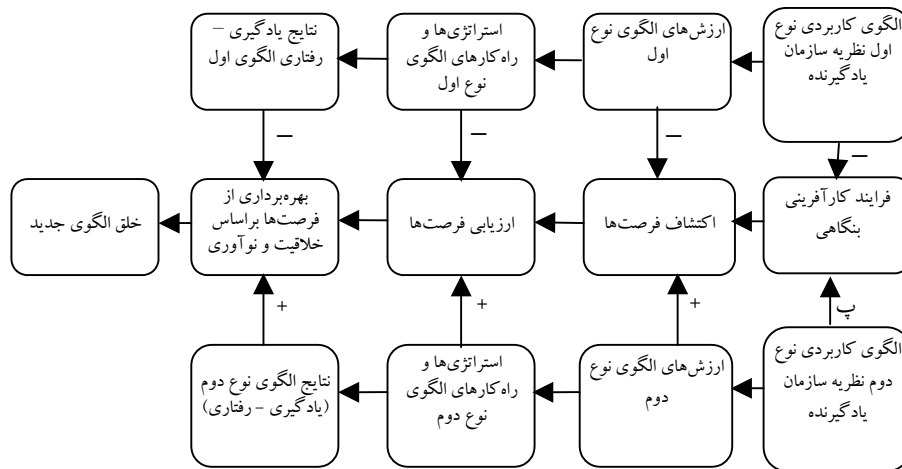
۱. نظریه سازمان یادگیرنده براساس مفاهیم الگوی کاربردی نوع اول، یادگیری تک حلقه‌ای، فضای حاکم در سازمان از قبیل: استدلال‌های تدافعی، فرایندهای خود تائیدی، آزمون عمومی ایده‌ها به صورت محدود، خود حفاظتی یک‌جانبه و غیر متقابل، الگوهای خود تقویت کننده را مورد بررسی قرار می‌دهد و از سوی دیگر نظریه بنگاه کارآفرین مفاهیم یادشده را پوشش نمی‌دهد.

۲. مفاهیم و برساخته‌های بنگاه کارآفرین بیش‌تر در پرتو دیدگاه بازاریابی و ابعاد ساختاری سازمان، برای اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها متکی است، یعنی بیش‌تر به بازار بیرونی و جنبه‌های عقلانی درون سازمانی توجه دارد، نظریه سازمان یادگیرنده بنگاه کارآفرین را در ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت سازی‌های شناختی درونی برای اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها براساس مفاهیم و برساخته‌هایی هم‌چون: یادگیری دو حلقه‌ای، استدلال‌های سازنده و یاری می‌دهد. بنابراین استفاده از نظریه سازمان یادگیرنده برای تعالی بخشی به حوزه نظری بنگاه کارآفرین موجب تقویت حاکمیت چند دیدگاهی یا چند رویکردی به نظریه پردازی و فعالیت‌های اجرایی بنگاه کارآفرین می‌شود.

۳. هر بنگاه نیازمند نظام ارزش‌های خاص خود است. مفاهیم و برساخته‌های سازمان یادگیرنده از قبیل: استدلال‌های سازنده و مولد، اطلاعات معتبر، یادگیری دو حلقه‌ای، آزمون عمومی ایده‌ها و نظریه‌ها و الگوها به صورت گسترده، گزینش و معنی بخشی متقابل و غیر یک‌جانبه به مفاهیم، تعهد درونی بالا به گزینه‌ها و ... می‌توانند به عنوان نظام ارزش‌های یک بنگاه کارآفرین مطرح شوند.

۴. اگر با رویکرد شناختی بخواهیم بنگاه کارآفرینی را تحلیل کنیم، نظریه سازمان یادگیرنده براساس ارزش‌های مطرح در الگوی کاربردی دوم، فضای لازم را برای بررسی

آزادانه اطلاعات، ارایه تفسیرهای متفاوت و ... فراهم می کند و از این جنبه منجر به تغییر در الگوهای ذهنی مدیران و کارکنان بنگاه می شود و از این رو بستر و زمینه لازم را برای اکتشاف فرصت ها براساس خلاقیت و نوآوری فراهم می سازد، از این رو بر ساخته های یادگیری دو حلقه ای و الگوی کاربردی نوع دوم، بستر و زمینه لازم را برای وقوع یادگیری شناختی در سازمان کارآفرین فراهم می کنند. بر ساخته های یاد شده بستر و زمینه شناختی بسیار مفید و تسهیل گری برای مرحله تاسیس و بنیانگذاری بنگاه کارآفرین از دیدگاه مایلز و اسنو می باشند.



نمودار ۷. ابعاد یاریگری نظریه سازمان یادگیرنده برای نظریه بنگاه کارآفرین

با توجه به وجوه اشتراک و افتراق استخراج شده از مفاهیم و بر ساخته های دو نظریه براساس نمودار شماره (۷)، قضایای پژوهشی زیر برای ارایه پیش بینی های آگاهانه مبتنی بر چارچوب های نظری درباره پیوند زدن دو نظریه به شرح زیر ارایه می شوند:

۱. یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای:

قضیه ۱: هر چه بیش تر بنگاه های کارآفرین در یادگیری شناختی منبعث از به کارگیری یادگیری دو حلقه ای درگیر شوند، اثربخشی آنها در مرحله کشف فرصت ها بیش تر خواهد بود، از سوی دیگر هر چه بیش تر بنگاه های کارآفرین در یادگیری شناختی منبعث از به کارگیری یادگیری تک حلقه ای درگیر شوند، اثربخشی آنها در مرحله کشف فرصت ها کم تر خواهد شد.

۲. استراتژی‌ها و راه کارها:

با توجه به استراتژی‌ها و راه کارهای اجرایی مربوط به الگوهای کاربردی اول و دوم قضیه زیر مطرح می‌شود:

قضیه ۲: بنگاه‌های کارآفرین هر چه بیش‌تر در استراتژی‌ها و راه کارهای اجرایی منبعث از الگوی کاربردی دوم درگیر شوند، اثربخشی آن‌ها در مرحله ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی افزایش می‌یابد و از سوی دیگر هر چه بیش‌تر در استراتژی‌ها و راه کارهای اجرایی منبعث از الگوی کاربردی اول درگیر شوند، اثربخشی آن‌ها در مرحله ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی کاهش می‌یابد.

۳. نتایج قلمرو رفتاری و یادگیری:

با توجه به نتایج قلمرو رفتاری و یادگیری الگوی کاربردی اول و دوم قضیه زیر مطرح می‌شود:

قضیه ۳: بنگاه‌های کارآفرین هر چه بیش‌تر دست آوردها و نتایج رفتاری یادگیری منبعث از الگوی کاربردی نوع دوم را به کارگیرند و اهمیت قائل شوند، اثربخشی آن‌ها در مراحل اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها افزایش می‌یابد و از سوی دیگر هر چه بیش‌تر دست آوردها و نتایج رفتاری یادگیری منبعث از الگوی کاربردی نوع اول را به کارگیرند و اهمیت قائل شوند، اثربخشی آن‌ها در مراحل اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها کاهش می‌یابد.

با توجه به قضایای پژوهشی زیر، اولاً به نظر می‌رسد که براساس همپایانی دو تفکر سیستمی دست آوردهای دو نظریه بنگاه کارآفرین و سازمان یادگیرنده از منظر خلق الگوهای جدید دو نام برای یک موضوع هستند و هم‌چنین نظریه سازمان یادگیرنده از زاویه یادگیری تک حلقه‌ای، الگو کاربردی نوع اول با نظریه بنگاه کارآفرین متفاوت است.

منابع

1. Addleson. M. (1996). "Resolving the spirit & substance of organizational learning", *Jornnal of organizational change management*, Vol. 9, No. 1, PP: 32-41.
2. Argyris. C. & schon. D. A. (1978). "Organizational learning: A theory of Action perspective, reading, Addison - Wesley publishing co.
3. Argyris .C., (1967_a), "Single loop & double - loop models in research on decision - making", *Administrative science Quarteriy*, September, PP: 363-77
4. Argyris .C., (1977), "Organizational learning & management information system, Accounting, Organizations & society, Vol. 2, No. 2, PP: 113-23.
5. Argyris. C, & Schon. D. (1974), "Theory in practice: increasing professional effectiveness, san Francisco: jossey- bass.
6. Argyris. C. (1982), "Reasoning, learning & action: individual & organizational" ., jossey-Bess. Inc.
7. Argyris. C. (1976), Theories of action that inhibit individual learning: American psychologist, Vol. 31, No. (9), September: PP: 638-654.
8. Argyris. C, and Schon. D, (1998). "Organizational Earning, II: Theory, method & practice. Reading", ma, Addison Wesley.
9. Argyris. C., (1965). "Organization & innovation.", Homewood. IL: Richard, Irwin.
10. Argyris. C., (1967). Today's problems with tomorrows's organizations: *Journal of Management Studies*, February, PP: 31-55
11. Argyris. C., (2002). "Double - Loop Learning, teaching & research.", *Academy of management learning & Education*, Vol. 1., No. 2, PP: 206-218.
12. Argyris. C. (1977), "Double-loop learning in Organizations, *Harvard Business review*, Vol. 55, No. 5, PP: 115-25.
13. Birkinshaw. J., (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives, *strategic management journal*, Vol. 18: 507-229.
14. Brown. T., Davidsson. P., and Wiklund. J. (2001), "An

- Operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity based firm behavior., *strategic management journal.*, Vol. 22: PP 953-968.
15. Burgelman. R. A., (1983), Corporate entrepreneurship & strategic management: insights from a process study., *management science*, Vol. 29: PP 1349-1364.
 16. Cangelosi.V.E. and Dill. W. R., (1965). Organizational learning: Observations toward a theory: *Administrative science Quarterly*, Vol. 10, PP: 175-203.
 17. Cole. A. H., (1968), Meso-economics: A contribution from entrepreneurial history., *explorations in entrepreneurial history.*, Vol. 6(1): PP 3-33.
 18. Covin. J. G., and Slevin. D. P., (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, entrepreneurship: *Theory & practice*, Vol. 16: PP 7-25.
 19. Crossan .M., & Guatto .T., (1996), "Organizational learning research profile", *Journal of organizational change Management*, Vol. 9, No.1.
 20. Daft, R. L and Weick, K. E, (1984). "Toward amodel of organizations as interpretations systems", *Academy of management review*, Vol. 9, No. 2, PP: 284-95.
 21. Davidsson. P., and Wiklund. J. (2001). "Levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and Suggestion for the future., entrepreneurship: theory and practice", Summer: PP81-99.
 22. DeGeus.A. (1997), "The living company", Harvard university press, Boston, Ma.
 23. Dess. G. G., and Lumpkin. G., T., (2005). "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship.", *Academy of Management Exective*, Vol. 19., No. 1: PP. 147-156.
 24. Durant.R.A., and Cashman .J.F., (2003). "Theorizing limits: an exploration of boundaries, learning & emancipation, *Journal of organizational change Management*, Vol. 16, No. 6, PP: 650-665.
 25. Fredrickson. J. W., (1986). "The strategic decision process & organization structure.", *Academy of management review*. Vol. 11, No. (2): PP 280-297.

26. Fulmer. M. R and Keys. j. B, (1998), A conversation with chris Argyris: The father of organizational learning, organizational dynamic, Vol. 27, issue. 2, PP: 3-77.
27. Garvin. D., (1993), "Building learning organizations,". *Harvard Business review*, Vol. 71, No. (4), PP: 78 -91.
28. Goh. S.C., (1998), "Toward a learning organization: The strategic building blocks", *Advanced management Journal*, Vol. 63, No. (2), PP: 15-20.
29. Guth. W. D., and Ginsberg. A. (1990). "Guest Editor's introduction: Corporate Entrepreneurship.", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. (5): PP. 5-15.
30. Isacs, W., and Senge, P, (1992), "Overcoming limits to learning in computer - based learning environments, *European Journal of Operational Research*, 59, 183-196.
31. Knight. F., (1921), "Risk, uncertainty & profit, boston": Houghton Mifflin.
32. Leibenstein. H., (1978), "General x-efficiency & economic development, Oxford University press.
33. Levitt. B, & March. J. G (1988). "Organizational learning, *Annual review of Sociology*, Vo. 14, PP: 319-340.
34. Lietch, M.C., and Harrison, T. R, (2005), Entrepreneurial learning: researching the interface Between learning & the entrepreneurial context, entrepreneurship: Theory practice, July: 351 – 371.
35. Low. M. B., and Macmillan. Ian. C., (1988). Entrepreneurship: past research & future challanges., *Journal of management*, Vol. 14., No. 2: PP 139-161.
36. Lumpkin. G. T., & Dess. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct & linking it to performance, *Academy of management review.*, Vo. 21: PP 135-172.
37. March, J. G and Olson, J.P, (1976), "Ambiguity & Choice in Organizations", Oslo, Norway: Universite Tsforlaget.
38. McClelland. D. C., (1967), "The Achieving Society", NewYork: free press.
39. Meyer, A (1982). "Adapting to environment jolts", *Administrative sciences Quarterly*, Vol. 27, PP: 515-537.
40. Miles. E. R, and Snow. C. C. (2003), "Organizational strategy,

Structure, process”, *Stanford university press*.

41. Miles. R. E, & Snow. C. C, (1978). “Organizational strategy, structure & process”, New York: McGraw – Hill.
42. Miller. D. (1983). “The correlates of entrepreneurship in three types of firms.”, *Management Science*, Vol. 29: PP 770-791.
43. Mintzberg. H. (1973). “Strategy making in. three modes.”, *California Management Review*, Vol. 16, No. (2): PP 44-53.
44. Nevis.E.C, Dibella. A.J., and Gould .J .M., (1995). “Understanding organizations as learning systems,” *Sloan management review*, winter: PP: 73-85.
45. Pinchot. G. (1985). *Intrapreneuring*, NewYork: harper & row.
46. Sange. P. M, (1990). “The fifth discipline: the art & practice of the learning organization”, London: century Business.
47. Schumpeter. J. A . (1934), *The theory of economic development.*, Cambridge, University Press.
48. Senge. P. M., (2003), “Tacking personal change seriously: The impact of organizational learning on management practice.”, *Academy of management Executive*, Vol. 17, No. 3, PP: 47-50.
49. Shane. S., and Venkataraman. S., (2000). “The promise of entrepreneurship as a field of research., *Academy of Management Review.*, Vol. 25, No. 1, PP. 217 - 226.
50. Stevenson. H. H., Roberts. M. J., and Grousback. H. I., (1985), *New business ventures and the entrepreneur*, Homewood, IL., Irwin.
51. Stevenson. H. H., and Jarillo. J. C., (1990), “A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurship management, *Strategic management Journal*, summer., special issue, Vol. 11: PP 17-27.
52. Stevenson. H. H., (1983), “A perspective on entrepreneurship., Harvard Business school., working paper.
53. Stevenson. H.H., & Gumpert. D., (1985), “The heart of entrepreneurship., *Havard Business review.*, Vol. 63, No. (2): PP. 85-94.
54. Weber, M. (1930), *The Protestant Ethic & The spirit of capitalism*, NewYork” : Allen & unwin.
55. Wortman. M.S. (1987). “Entrepreneurship: an integrating typology & evaluation of the empirical research in the field”., *Journal of management*, Vol. 13, No. 2, PP: 259-279.