

سازمان‌های هزاره سوم

(سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی)

دکتر محمدرضا دلوی
عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان
محمدجواد نعمت‌اللهی
مهدی نعمت‌اللهی
مشاوران و مدرس فعال دانشگاه

انستیتوت نقش‌نگین

دلوی، محمدرضا، ۱۳۴۹ -

سازمان‌های هزاره سوم: میانی سازمان یادگیرنده‌ها / محمدرضا دلوی، محمدجواد نعمت
اللهی، مهدی نعمت اللهی. - اصفهان: نقش‌نگین: کهن‌دژ: مؤسسه انتشاراتی امام عصر (عج)، ۱۳۹۰.

ISBN: 978-600-6286-05-1

۳۱۸ص: جدول، نمودار.

[کتابنامه: ص. ۳۱۳]

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

موضوع: ۱. یادگیری سازمانی. ۲. یادگیری سازمانی - مدیریت. الف. نعمت اللهی

محمدجواد، ۱۳۶۰. ب. نعمت اللهی، مهدی، ۱۳۵۹.

۶۵۸/۳۱۷۴

HD۵۸/۸۲/د۸س۲ ۱۳۹۰

۲۴۶۸۴۵۶

کتابخانه ملی ایران

سازمان‌های هزاره سوم

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

دکتر محمدرضا دلوی، محمدجواد نعمت اللهی، مهدی نعمت اللهی



ناشر: نقش‌نگین □ ناشرهمکار: کهن‌دژ، امام عصر (عج)

مدیر تولید: مهدی نقش □ ویراستار: نسرين زارع

صفحه‌آرا: مهدی نحوی □ نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۰

چاپ: حافظ □ صحافی: شرکت تعاونی بهار نگین

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه □ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۸۶-۰۵-۱

قیمت: ۷۷۰۰ تومان

حق چاپ محفوظ است.

اصفهان / خیابان حکیم / ساختمان دقیق / پلاک ۱۱۶

تلفن: ۶۱-۲۲۳۶۲۶۰ / ۲۲۳۶۲۶۱-۲۲۰۴۹۳۳ / همراه: ۶۱-۲۲۳۶۲۶۲۶۰-۰۹۳۹۲۲۳۶۲۶۰

Email: Naghshnegin@gmail.com WWW.Naghshnegin.com



فهرست مطالب

۱۳	پیشگفتار.....
۱۵	مقدمه.....



بخش اول: سازمان یادگیرنده / ۱۹ فصل اول: پیدایش سازمان‌های یادگیرنده / ۲۱

۲۳	پیدایش سازمان‌های یادگیرنده.....
۲۴	شرط لازم در شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده.....
۲۵	درک معنی و مفهوم سازمان یادگیرنده.....
۲۹	تعریف کلی از سازمان یادگیرنده.....
۳۱	پنج اصل سنگه در مورد سازمان یادگیرنده.....
۳۳	تفکر سیستمی.....
۳۵	بلوغ شخصی.....
۳۵	الگوهای ذهنی.....
۳۶	ابجاد چشم‌انداز مشترک.....
۳۷	یادگیری تیمی.....
۳۷	کاربرد مدل سنگه.....
۳۸	تجزیه و تحلیل مدل.....



فصل دوم: دیدگاه‌هایی در مورد سازمان یادگیرنده / ۴۱

۴۳	دیدگاه پدler و همکارانش در مورد سازمان یادگیرنده.....
۴۵	دیدگاه بنت و اوברاین در مورد سازمان یادگیرنده.....
۴۶	دیدگاه کاپلان و نورتون در مورد سازمان یادگیرنده.....
۴۷	دیدگاه گاروین در مورد سازمان یادگیرنده.....

۴۸	دیدگاه «گاه» در مورد سازمان یادگیرنده
۵۳	دیدگاه مایکل جی مارکوارت درباره سازمان یادگیرنده
۵۳	دیدگاه جفارت و مارسیک در مورد سازمان یادگیرنده
۵۵	دیدگاه واتکینز و مارسیک درباره‌ی سازمان یادگیرنده
۵۶	دیدگاه آرجریس و شون درباره سازمان یادگیرنده
۵۷	دیدگاه مامفورد درباره سازمان یادگیرنده
۵۹	دیدگاه هریسون درباره سازمان یادگیرنده



فصل سوم: ویژگی سازمان‌های یادگیرنده / ۶۱

۶۳	تفاوت سازمان‌های سنتی و سازمان‌های یادگیرنده
۶۴	سیر تکاملی سازمان‌های یادگیرنده
۶۵	ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
۶۷	ویژگی‌های رهبری
۶۸	ویژگی‌های منابع انسانی
۶۸	ویژگی طرح سازمانی
۶۹	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی
۷۱	ویژگی‌های مأموریت‌لاستراتژی
۷۲	الگوهای سازمان یادگیرنده
۷۲	الگوی جریان انرژی
۷۳	الگوی چشم‌فرسایی
۷۵	سایر عناصر تشکیل‌دهنده سازمان یادگیرنده
۷۶	مثال‌هایی از شرکت‌ها
۷۹	حلقه‌های سالم
۸۰	چهارچوب تعیین وضعیت سازمان یادگیرندگی
۸۰	دیدگاه توسعه‌ای برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده
۸۲	کاربردهای این بحث برای فعالان پرورش منابع انسانی
۸۴	الگوی یادگیری در سیستم‌های فنی - اجتماعی
۸۶	چهارچوب یادگیری در سازمان‌های موفق
۸۷	الگوی آرمانی سازمان یادگیرنده



فصل چهارم: ایجاد سازمان یادگیرنده / ۹۱

۹۳	ادبیات نظری نحوه ایجاد سازمان یادگیرنده
----	---

فهرست مطالب □ ۷

۹۶	شبکه سازمان یادگیرنده
۹۷	الف) رهبری تحول‌گرا
۹۷	ب) کارکنان دانشگر یا دانشی
۹۷	ج) ساختارهای افقی
۹۸	د) فرهنگ برابری
۹۸	ه) سازوکارهای انسجام‌بخشی
۹۸	و) استراتژی پراکنده
۹۹	سطوح سازمان یادگیرنده
۱۰۰	مکانیسم‌های مطرح در سازمان یادگیرنده
۱۰۲	موانع تحقق سازمان یادگیرنده
۱۰۵	نکات کلیدی در تحقق سازمان یادگیرنده
۱۰۶	ده استراتژی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده
۱۱۲	حافظه‌ی سازمانی، پیش‌زمینه‌ی سازمان یادگیرنده
۱۱۵	موانع موجود برای عادی‌شدن حافظه‌ی سازمانی
۱۱۵	سازمان دانش‌محور
۱۱۷	ابعاد سیاسی مطرح در ایجاد سازمان یادگیرنده
۱۱۷	یادگیری سازمانی
۱۱۷	یادگیری در محیط کار
۱۱۸	جو، فضا و محیط یادگیری
۱۱۸	ساختار یادگیری
۱۱۹	فرایندها و عوامل مؤثر بر سازمان یادگیرنده
۱۲۱	پیش‌شرط‌های تحقق سازمان یادگیرنده
۱۲۱	الگوسازی فرایند یادگیری در سازمان
۱۲۳	۱. آمادگی سازمان
۱۲۵	۲. کار تیمی و یادگیری
۱۲۶	۳. یادگیری شبکه‌ای
۱۲۶	سرفصل‌های تحقق سازمان یادگیرنده



فصل پنجم: رهبری در سازمان‌های یادگیرنده / ۱۳۱

۱۳۳	رهبری در سازمان یادگیرنده
۱۳۶	مفاهیم و مبانی رهبری در سازمان یادگیرنده
۱۳۷	وظایف جدید رهبران در سازمان یادگیرنده

۸ □ سازمان‌های هزاره سوم

۱۳۷	۱. رهبر به عنوان طراح
۱۳۹	۲. رهبر به عنوان معلم
۱۴۱	۳. رهبر به عنوان خدمت‌گذار
۱۴۲	مدیریت در سازمان یادگیرنده
۱۴۳	الف) حل مسأله به طریق سیستماتیک
۱۴۴	ب) آزمایش کردن
۱۴۵	ج) یادگیری از تجارب
۱۴۶	د) یادگیری از دیگران
۱۴۷	ه) انتقال دانش
۱۵۱	جذب دانشگران
۱۵۲	حفظ و نگهداری دانشگران
۱۵۴	توسعه‌ی منابع انسانی به وسیله‌ی سازمان یادگیرنده
۱۵۵	۱. آموزش و پرورش
۱۵۵	۲. چشم‌انداز و استراتژی
۱۵۶	۳. نظر بنت و ابراین
۱۵۶	۴. پاداش و تمجید
۱۵۷	۵. جریان اطلاعات
۱۵۷	سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار
۱۵۹	ظهور سازمان یادگیرنده رقابتی
۱۶۱	تحقق سازمان یادگیرنده رقابتی



فصل ششم: یادگیری سازمانی / ۱۶۷

۱۶۹	ارتباط بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۱۷۰	ارتباط بین یادگیری سازمانی و سلسله مراتب دانش
۱۷۰	ارتباط بین ویژگی سازمان یادگیرنده و سلسله مراتب دانش
۱۷۱	یادگیری در سازمان
۱۷۲	تعاریف گوناگون یادگیری سازمانی
۱۷۴	سیر مفهوم‌پردازی یادگیری سازمانی
۱۷۵	فرآیند سه مرحله‌ای یادگیری سازمانی
۱۷۶	یادگیری سازمانی به مثابه‌ی فرایندی پویا
۱۷۷	چهار فرایند فرعی یادگیری سازمانی
۱۷۸	چهار توانایی سازمان یادگیرنده

فهرست مطالب □ ۹

۱۸۰	کاربرد مدل
۱۸۳	تجزیه و تحلیل
۱۸۴	انواع یادگیری سازمانی
۱۸۵	یادگیری فردی، گروهی و سازمانی
۱۸۶	یادگیری تیمی یا گروهی
۱۸۷	یادگیری سازمانی
۱۸۸	انواع یادگیری سازمانی
۱۸۸	یادگیری سطح پائین و سطح بالا
۱۸۹	یادگیری انطباق‌پذیر، آینده‌نگر و یادگیری از طریق اقدام و عمل
۱۸۹	یادگیری انطباقی
۱۹۰	یادگیری آینده‌نگر
۱۹۱	یادگیری از راه اقدام و عمل (کنشی)
۱۹۲	یادگیری درون سازمانی و بین سازمانی
۱۹۳	یادگیری درونی و بیرونی
۱۹۳	یادگیری ارثی، تجربی و نیابتی
۱۹۴	یادگیری تطبیقی و مولد
۱۹۵	انواع یادگیری از نظر شاین
۱۹۶	موانع یادگیری سازمانی
۱۹۷	تسهیل‌کنندگان یادگیری سازمانی
۱۹۹	ظرفیت یادگیری در سازمان
۱۹۹	نکات کلیدی در یادگیری سازمانی

□

فصل هفتم: مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده / ۲۰۱

۲۰۳	مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده
۲۰۴	ضرورت مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده
۲۰۷	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده
۲۰۸	تمهید در قبال تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده
۲۰۹	تشکیل یک ائتلاف قدرتمند برای تحول
۲۱۱	مرتبط کردن یادگیری با عملیات کسب و کار
۲۱۲	ارزیابی قابلیت‌های سازمانی
۲۱۲	ابلاغ چشم‌انداز سازمان
۲۱۳	تشخیص امنیت تفکر سیستمی و عمل به آن

۲۱۴	رهبران باید الگوی تعهد به یادگیری باشند.
۲۱۵	تغییر فرهنگ سازمانی
۲۱۵	یادگیری مستمر
۲۱۶	بهبود مستمر
۲۱۶	تواناسازی کارکنان
۲۱۷	ایجاد استراتژی‌های سازمانی برای یادگیری
۲۲۰	گسترش یادگیری در کل زنجیره‌ی کسب و کار
۲۲۱	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده
۲۲۳	سنجش و اندازه‌گیری سازمان یادگیرنده
۲۲۴	ادبیات نظری اندازه‌گیری و سنجش سازمان یادگیرنده
۲۲۹	نکات کلیدی در ارزیابی سازمان یادگیرنده



بخش دوم: یادگیری در سازمان / ۲۳۱

فصل هشتم: مفهوم یادگیری سازمانی / ۲۳۳

۲۳۵	یادگیری سازمانی
۲۳۵	تاریخچه‌ی یادگیری سازمانی
۲۴۰	جریان‌های فکری در یادگیری سازمانی
۲۴۴	تفاوت نظریه یادگیری سازمانی با یادگیری فردی و گروهی
۲۴۶	یادگیری سازمانی چه هدفی را دنبال می‌کند؟
۲۴۶	عوامل مؤثر در رشد و توسعه‌ی یادگیری سازمانی
۲۴۸	ساز و کارها و نکات کلیدی در یادگیری سازمانی
۲۴۹	عوامل پیوند دهنده‌ی یادگیری فردی و سازمانی
۲۵۰	سازوکارهای تبدیل یادگیری فردی و گروهی به یادگیری سازمانی
۲۵۲	عوامل مؤثر بر نهادینه ساختن یادگیری فردی در سازمان
۲۵۳	رویکردهای یادگیری سازمانی
۲۵۳	(۱) رویکرد تکنیکی یا فنی
۲۵۵	(۲) رویکرد اجتماعی
۲۵۵	رویکرد ساختار اجتماعی
۲۵۶	رویکرد سیاسی
۲۵۷	رویکرد فرهنگ سازمانی
۲۵۷	موانع یادگیری از دیدگاه دانشمندان مختلف
۲۵۸	۱. خطا در تفسیر

فهرست مطالب □ ۱۱

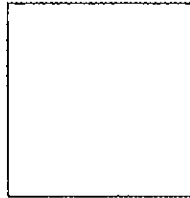
۲۵۸	۲. اطلاعات ارباب
۲۵۸	۳. ناتوانی در اقدام
۲۵۹	الف) ناتوانی کوری
۲۵۹	ب) ناتوانی حل سرانگشتی مسائل
۲۶۰	ج) ناتوانی فقدان تنوع
۲۶۰	د) ناتوانی همبستگی قوی
۲۶۰	ه) ناتوانی معلولیت
۲۶۱	و) ناتوانی یادگیری خرافاتی
۲۶۱	ز) ناتوانی انتشار ناکارآمد



فصل نهم: سازوکارهای یادگیری سازمانی / ۲۶۵

۲۶۷	سازوکارهای یادگیری سازمانی
۲۷۰	سبک‌ها و مدل‌های یادگیری از دیدگاه دانشمندان مختلف
۲۷۲	الف) سبک آزمایش
۲۷۲	ب) سبک کسب شایستگی
۲۷۲	ج) سبک الگوبرداری
۲۷۲	د) سبک بهبود مستمر
۲۷۳	عناصر اصلی در مدل‌های سازمان‌های یادگیرنده
۲۷۶	اصول اساسی در یادگیری سازمانی
۲۷۷	الف) عوامل تسهیل کننده
۲۷۸	۱- ضرورت جستجو
۲۷۸	۲- شکاف عملکرد
۲۷۸	۳- توجه به ارزیابی یا اندازه‌گیری
۲۷۸	۴- تدوین اندیشه تجربی
۲۷۸	۵- فضای باز
۲۷۸	۶- تعلیم و تربیت مستمر
۲۷۹	۷- تنوع عملیاتی
۲۷۹	۸- حمایت‌های چندجانبه
۲۷۹	۹- رهبری درگیر
۲۷۹	۱۰- دیدگاه سیستم‌ها
۲۷۹	ب) روش یادگیری
۲۷۹	مدل هیت

۲۸۱	 مدل توماس
۲۸۲	 مدل مارکوارت
۲۸۳	 مدل یادگیری سازمانی دنتون
۲۸۴	 ویژگی‌های یادگیری سازمان
۲۸۵	 مدل یونگ
۲۸۵	 فرایند یادگیری سازمانی از دیدگاه هابر
۲۸۵	 (۱) کسب دانش
۲۸۶	 (۲) توزیع اطلاعات
۲۸۶	 (۳) تفسیر اطلاعات
۲۸۶	 (۴) حافظه‌ی سازمانی
۲۸۷	 عوامل مؤثر بر تشکیل یادگیری سازمانی
۲۸۸	 عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی
۲۹۰	 رابطه فناوری اطلاعات با یادگیری سازمانی
۳۱۳	 فهرست منابع



پیشگفتار

طی صد سال اخیر نظریه‌ی سازمان به عنوان رشته‌ای دانشگاهی شکل گرفته و توسعه یافته است. این نظریه پیکره‌ای از اندیشه‌هاست و به علمی اطلاق می‌شود که به مطالعه‌ی سازمان می‌پردازد. این علم مدیران را به واکاوی و توسعه رهنمون می‌کند. صاحب‌نظران، دیدگاه‌های متنوعی را برای مطالعه‌ی سازمان مطرح کرده‌اند. یکی از معروف‌ترین دیدگاه‌ها، نظریه‌ی سازمان یادگیرنده پیترسنگه و یادگیری سازمانی گاروین است که هر دو تحول بزرگی را در مطالعه‌ی سازمان و مدیریت ایجاد کرده‌اند. سنگه، سازمان یادگیرنده را «توسعه مداوم ظرفیت‌های سازمان برای خلق آینده‌ی پیش رو» تعریف کرده است. منظور وی از «خلق» در این تعریف، خلق جسمی در مسیری مشخص و به صورت ماهرانه است. بنابراین سازمان یادگیرنده، مرحله‌ی پیشرفته‌ای از توسعه‌ی سازمانی است. در یادگیری سازمانی، سازمان، مشابه سیستم باز در نظر گرفته می‌شود که هم زنده و هم صاحب اندیشه است. در حیطه‌ی مدیریت، کتاب حاضر را می‌توان به عنوان منبعی معرفی کرد که به توضیح و توصیف سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی می‌پردازد.

در این کتاب تلاش شده است تا این دو مفهوم از مناظر متعدد مورد بررسی و دفاع قرار گیرد. کتاب حاضر مشتمل بر این فصول است:

فصل اول: پیدایش سازمان‌های یادگیرنده.

فصل دوم: دیدگاه‌هایی در مورد سازمان یادگیرنده.

فصل سوم: ویژگی سازمان‌های یادگیرنده.

فصل چهارم: ایجاد سازمان یادگیرنده.

فصل پنجم: رهبری در سازمان یادگیرنده.

فصل ششم: یادگیری سازمانی.

فصل هفتم: مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده.

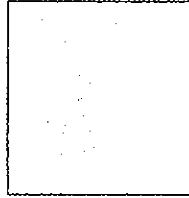
فصل هشتم: مفهوم یادگیری سازمانی.

فصل نهم: سازوکارهای یادگیری سازمانی.

هدف کتاب آن است که موضوعات اساسی تئوری‌ها، دیدگاه‌ها و مدل‌های سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی را بررسی کند. مخاطبان این کتاب، دانشجویان مدیریت، در مقاطع متعدد و گرایش‌های (بازرگانی، دولتی، صنعتی، بیمه، بانکداری MBA و EMBA هستند. از طرف دیگر مدیران سازمان‌ها و دستگاه‌های متعدد هم می‌توانند با الهام از این افکار دانش مدیریت خود را افزایش دهند.

با تشکر از زحمات جناب آقای مهدی نقش مسئول محترم موسسه انتشارات نقش نگین، سرکار خانم ندا نقیه طراح جلد، سرکار خانم نسرين زارع ویراستار، سرکار خانم آزاده رئیسه هماهنگ کننده و دیگر عزیزانی که به هر نحوی در به چاپ رسیدن این کتاب سهیم بودند.

مسئلاً انتقادهای دانشجویان و مدیران محترم در رفع اشکالات احتمالی شکلی و محتوایی و اصلاح و بهبود کتاب در چاپ‌های بعد سودمند و مورد استقبال قرار می‌گیرد. سروران گرامی می‌توانند اشکالات را به این آدرس ارسال کنند.



مقدمه

روش‌های قدیمی که زمانی برای اداره‌ی سازمان‌ها به کار گرفته می‌شد امروزه دیگر پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیست. رشته‌ی مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پر دامنه و زیربنایی شده و در نتیجه از شیوه‌ی سنتی بیرون آمده است. مشارکت همه اعضای سازمان در امور جاری و نیز نتیجه‌ی تحول در این زمینه است. چنین تحولی همچنین باعث شده که شکل‌های جدیدی از سازمان همانند سازمان مجازی، سازمان تخصصی، سازمان افقی و امثالهم بوجود آیند. عواملی که تغییر در رشته‌ی مدیریت را تشدید کرده عبارتند از:

۱. نرخ فزاینده‌ی تغییرات که در سایه رقابت جهانی به وجود آمده است. سازمان‌ها برای این‌که کارها را به شیوه‌ای عالی انجام دهند باید با سرعت بیشتری خود را با شرایط جدید وفق دهند.

۲. تغییر زیربنایی است که در فناوری‌های سازمانی رخ می‌دهد. سازمان‌های جدید مبتنی بر دانش نوین هستند و این بدان معنی است که آن‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند از عقاید و اطلاعات جدید استفاده کنند و کارکنان آن‌ها نیز در رشته‌های مختلف اصولی تخصص حاصل کنند. هر عضو سازمان به جای این‌که فقط برای افزایش کارایی تلاش کند باید پیوسته مطالب جدیدی بیاموزد و بتواند در حوزه و قلمرو خود مسائل را شناسایی و سپس حل کند. بسیاری از

کشورها و مجامع علمی، دانش را عامل مهم توسعه می‌دانند و بر آن تأکید می‌کنند. در تحولات چند دهه‌ی اخیر، به ویژه در کشورهایی که توانسته‌اند از حلقه‌ی کشورهای در حال توسعه به کشورهای توسعه یافته وارد شوند و یا در مرحله‌ی انتقال قرار گیرند، توجه به تولید دانش و گردش آن و بهره‌برداری از آن به صورت جدی در خدمت اهداف توسعه در نظر گرفته شده است. دانش، موتور محرکه‌ی توسعه‌ی دانایی محور است و توجه به آن تأثیر فزاینده‌ای در توسعه‌ی جوامع دارد.

قرن بیست و یکم را قرن بهره‌برداری و مدیریت دانش در خدمت توسعه نیز نامیده‌اند. برای ارائه‌ی تصویری از جوامعی که بیشترین استفاده را از آن می‌برند از اصطلاح سازمان فراگیر استفاده می‌شود که در چرخه‌ی کامل دانش و در مقیاس بزرگتر آن جامعه‌ی فراگیر و ملت فراگیر نامیده می‌شود. کشورهایی که خود را برای قرن بیست و یکم آماده می‌کنند باید به عنصر دانش و نحوه‌ی گردش آن و بهره‌برداری از آن توجه جدی کنند و با سنجش‌های دقیق، رشد آن را تضمین کنند؛ همچنین با پایش مستمر بر شتاب آن بیفزایند. در نظم نوین جهانی، وظیفه‌ی مدیر آن است که سازمانی یادگیرنده خلق کند. در بسیاری از صنایع، اعضای سازمان نسبت به افراد شرکت رقیب از توانایی یادگیری بیشتری برخوردارند و می‌توانند با سرعت بیشتری تغییرات را بپذیرند و بدین گونه در صحنه‌ی رقابت از مزایای بیشتری برخوردار می‌شوند. به همین علت بسیاری از شرکت‌ها در حال طرح‌ریزی مجدد هستند و می‌خواهند سازمان را به گونه‌ای درآورند که آن را سازمان یادگیرنده می‌نامند. در سازمان یادگیرنده، همه‌ی افراد در تشخیص و حل مسائل درگیر هستند و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدید بیاموزد و توانایی‌های خود را افزایش دهد. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده همانا حل مسأله است؛ در حالی که سازمان سنتی به گونه‌ای

طرح‌ریزی شده بود که فقط کارایی افزایش یابد. از آنجا که در سازمان یادگیرنده همه‌ی اعضا پیوسته در صدد شناسایی مسأله هستند، لذا درک عمیق‌تری نسبت به نیازهای مشتری دارند و آنچه را که در توان دارند برای تأمین نیازهای مشتری به کار می‌برند تا محصول مورد نظر را به بهترین شکل ممکن تولید کنند. هنگامی که محصول یا خدمت مورد نظر تولید و ارائه شود، باز هم عقیده‌ها و اطلاعات جدید می‌توانند مزایای رقابتی به بار آورند؛ زیرا با توجه به تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد این محصولات تغییر می‌یابند و در نتیجه می‌توانند نیازهای جدید را تأمین کنند. چنین امری فقط در سازمان‌های یادگیرنده میسر است. مقصود از یادگیری در صحنه‌ی رقابت، توانایی سازمان در افزایش قابلیت‌های مالی، بازاریابی، فناوری و امثالهم است تا بتوان به وسیله‌ی آن، اندیشه «فقط کارایی» را از ذهن کارکنان خارج کرد و آنان را واداشت که به مسائل موجود بیندیشند و برای آن‌ها راه حل پیدا کنند و سازمان را در راه پذیرفتن تغییرات یاری دهند. هر قدر بر توانایی یادگیری سازمان افزوده شود، بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و نتیجه موفق‌تر شود (اخوان، ۱۳۸۵: ۱۸).