

بررسی رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

نویسنده مسئول (ارایه دهنده): مریم نیکوکام^۱

چکیده:

ما در عصری زندگی می‌کنیم که در آن همه چیز در حال تغییر است. به قول صاحب‌نظران سازمانی، تغییر، تنها چیز ثابت در این عصر به شمار می‌آید. ظهور فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی و انقلاب اینترنتی که در اواخر قرن بیستم به وقوع پیوست و در قرن بیست و یکم نیز هر روز بر ابعاد و کاربردهای آن افزوده می‌شود، تمامی جنبه‌های زندگی بشری و از جمله زندگی سازمانی را تحت تاثیر قرار داده است. دامنه تاثیرات و تغییرات ایجادشده به وسیله اینترنت به حدی بوده است که می‌توان آن را به عنوان معیاری برای متمایز ساختن سازمان‌های عصر جدید (سازمان‌های پس از رواج گسترده اینترنت) و سازمان‌های عصر قدیم (سازمان‌های قبل از رواج یافتن اینترنت) به شمار آورد. ویژگی عصر جدید، فناوری اطلاعات و تبدیل آن به دانش و استفاده از دانش در همه ارکان و ابعاد زندگی اجتماعی و سازمانی می‌باشد. این ویژگی باعث شده است تا عصر جدید به عنوان عصر دانش نامگذاری شود. در عصر جدید سبک‌های جدیدی از سازمان جایگزین سبک‌های سنتی شده است، به طوری که سازمان‌ها در آن واحد مجبورند چهره‌های جدیدی از خود به نمایش بگذارند، هر چند که ریشه برخی از این سبک‌ها ممکن است به عصر قبل از رواج اینترنت نیز برگردد، لیکن با فراهم شدن فضا برای اعمال ایده‌های جدید، ایده‌های جدید به همراه ایده‌های اصلاح شده قدیمی خودنمایی می‌کنند. در این عصر سازمان‌ها ناچارند به دلیل ناپایداری محیط، ظرفیت‌های یادگیری خود را افزایش داده و یادگیری را با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی پیشرفته، در سطح یکایک افراد و اعضا سازمان نهادینه نمایند. این قابلیت منجر به پیدایش سازمان‌های یاددهنده شده است. هر فرد یا گروه باید بطور دائم دانش و مهارت جدید کسب کنند. اما هدف سازمان یاددهنده چیست؟ ویژگی رهبران در سازمان‌های یادگیرنده چیست؟ و چگونه می‌توان یک دیدگاه قابل یاددهی تدوین نمود؟ با توجه به اهمیت این موضوع برای توسعه سازمانی، در این مقاله به بررسی سازمان یادگیرنده پرداخته‌ایم. سازمان‌های یادگیرنده با توسعه موثر مهارت‌های رهبری در کارکنانشان، به طور مداوم خود را بهبود می‌بخشند. رهبران باتجربه آموزش را سرلوحه کار قرار می‌دهند و به یادگیری و یاددهی مشتاق هستند. کارکنان در محیطی که جستجوی دانش و دیدگاه‌های جدید، یک هنجار قابل قبول محسوب می‌شود بیشتر راغب هستند تا تغییرات بازار را جستجو کنند و برای آن‌ها پاسخ‌های جدید بیابند. وظیفه رهبران نیز در سازمان‌های یادگیرنده در اختیار گرفتن سرمایه انسانی و ایجاد ارزش افزوده برای آن است و این کار فقط با یاددهی امکان پذیر می‌باشد.

از طرف دیگر ظهور فناوری‌های اطلاعاتی پیشرفته و ورود آن‌ها به سازمان‌ها زمینه‌ساز پیدایش سازمان‌های الکترونیک و سازمان‌های مجازی شده است. در عصر جدید سازمان‌ها مایلند تا ویژگی‌ها و اهداف حاکم بر کل سازمان در یکایک

^۱ - دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور واحد تهران غرب، ایران

اجزا آن‌ها نیز نمایان شود، به طوری که هر جز آینه تمام نمای کل باشد. امروزه به دلیل ورود فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی به سازمان‌ها و ظهور سازمان‌ها و تیم‌های مجازی و واگذاری کارها به افراد درون و بیرونی از طریق عقد قرارداد، بحث اعتماد از اهمیت چشمگیری برخوردار شده است. نکته دیگر این‌که، در محیط‌های متلاطم امروزین، که مملو از سازمان‌های بزرگ و کوچک است، سازمان‌ها برای بقای خود و کسب موقعیت رقابتی به افکار و اندیشه‌های جدید نیاز دارند. افکار و اندیشه‌های جدید همچون خون تازه‌ای است که در رگ‌های سازمان به جریان در می‌آید و سازمان را از مرگ و نیستی نجات می‌دهد. سازمان‌ها از طریق خلاقیت، نوآوری و عملی نمودن ایده‌های جدید است که می‌توانند بقای خود را تضمین نمایند. نهایتاً این‌که بروکرسی‌زدایی، باعث اثربخش‌تر شدن سازمان‌ها می‌شود. نکته‌ای که باید به آن توجه شود این است که فرض سازمان‌های سنتی بر این بود که هدف مدیریت، کنترل و محدود کردن افراد، اجرای قوانین و مقررات، دستیابی به ثبات و کارایی، طراحی ساختارهای سلسله‌مراتبی از بالا به پایین جهت هدایت افراد، کسب نتایج توسط واحدهای صفی و عملیاتی بود. در این شرایط مدیریت برای دستیابی به راه‌حل‌های خلاقانه و درگیر ساختن ذهن و فکر کارکنان و بهره‌گیری از مزیت‌های فیزیکی آن‌ها به مهارت‌های مختلفی نیاز داشت. در مقابل، سازمان‌های جدید خواهان تمرکز مدیران بر رهبری کردن تغییرات، استفاده درست از افکار و ایده‌های جدید، ایجاد شور و شوق یادگیری مفاهیم و دانش جدید در یکایک کارکنان، پیدا کردن ارزش‌ها و چشم‌اندازهای مشترک، تسهیم نمودن اطلاعات و دانش، نهادینه کردن فرهنگ کلی و ارزش‌های سازمان در سطح افراد، افزایش کارهای تیمی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، انجام دادن کارها در ورای مرزهای زمانی و مکانی، اجرا و پیاده‌سازی شیوه‌های جدید انجام کسب و کار، تشدید روند بروکرسی‌زدایی و اتکای بیشتر به اصول حاکم بر سازمان‌های پست‌مدن می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، یاددهی شرافتمندانه.

مقدمه

در سال‌های اخیر مدیریت دانش به موضوع بحث محافل علمی و عرصه‌های عملی تبدیل شده است. جوامع علمی و عملی هر دو بر این باورند که سازمان‌ها با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. امروزه چشم‌اندازهای رقابتی سازمان‌ها نشان‌دهنده تاثیرات این دیدگاه در عرصه‌های راهبردی سازمان‌های تجاری است. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جایگاه مناسب آن تشخیص دهد در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. ظهور اقتصاد مبتنی بر دانش یکی از پویاترین تغییراتی است که در دنیای نوین رخ داده است. امروزه سازمان‌ها در یک اقتصاد مبتنی بر دانش فعالیت می‌کنند. در اقتصاد سنتی ارزش اضافی از طریق به حداکثر رساندن سرمایه، نیروی کار و مواد اولیه به دست می‌آمد، اما در اقتصاد مبتنی بر دانش، ارزش اضافی از طریق به کارگیری مداوم دانش در فرایندهای کاری، محصولات و خدمات به دست می‌آید. (هریسن و کسل، ۲۰۰۴).

به عبارت دیگر، به قول پیترسنج سازمان‌های موفق امروزی غالباً مزیت رقابتی را از طریق کنترل کمتر و یادگیری بیشتر ایجاد می‌کنند و از طریق به اشتراک گذاشتن دانش موجود، دانش جدید را به دست می‌آورند. (پریچارد و دیگران ۲۰۰۰). یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های امروزی، وادار نمودن کارکنان خود به انجام تغییرات انطباقی^۱ به منظور پاسخگویی به تقاضاها و الزامات محیط‌های ناپایدار و سریعاً در حال تغییر می‌باشد. در این نوع محیط‌ها، بسیاری از مسائل، دارای راه‌حل‌های آماده نبوده و تمامی کارکنان در سرتاسر سازمان مجبور به فکر کردن به راه‌حل‌های جدید و یادگیری ارزش‌ها و نگرش‌های جدید می‌باشند. شرایط جدید، مستلزم یک رویکرد جدید به مدیریت و یک نوع جدید از سازمان می‌باشد (دفت، ۲۰۰۶). پس از انتشار کتاب پیتر سنگه^۲ (۱۹۹۰) تحت عنوان نظم پنجم، هنر و عمل سازمان یادگیرنده^۳ بود که مدیران شروع به تفکر در خصوص سازمان‌های یادگیرنده نمودند. سنگه به توصیف تغییرات لازمی پرداخت که به مدیران کمک می‌کرد تا خود را با دنیای متلاطم و پر آشوب کنونی منطبق سازند. ایده‌های مربوط به سازمان یادگیرنده به تدریج کامل شد و به جایی رسید که مبین نوع جدیدی از رویکردهای سازمانی و مدیریتی گردید. ایده سازمان یادگیرنده به عنوان موجودیتی که از ظرفیت یادگیری بالایی برخوردار است، با استعاره مورگان تحت عنوان سازمان به عنوان مغز^۴ هم‌خوانی داشته و از آن تبعیت می‌کند. بر اساس این استعاره، توانایی مغز در زمینه جمع‌آوری و پردازش اطلاعات، تحریک‌پذیری و کنش و واکنش سریع، منعطف و انطباقی در مقابل رویدادهای مختلف، از جمله خصایص مطلوب و قابل درک سازمان‌ها می‌باشند لذا به اعتقاد او سازمان‌ها از همان خصایصی برخوردار هستند که مغز از آن‌ها برخوردار می‌باشد (جف، ۲۰۰۱).

پیشنهاداتی که سنگه به مدیران سازمان‌ها ارائه کرد، نفوذ زیادی بر روی تئوری‌های سازمان و مدیریت به جا گذاشت و به موازات آن نیز مورد توجه جامعه‌شناسان قرار گرفت زیرا چارچوب او بر تحلیل‌های سیستماتیک و ساختاری تاکید می‌کرد. بسیاری از مدیران سازمانی از درک این موضوع که بهبود سازمانی نیاز به تعهد به یادگیری مداوم دارد، ناتوان هستند. سازمان‌های یاددهنده منسجم‌تر از سازمان‌های یادگیرنده هستند زیرا عقیده‌ای فراتر از این دارند که هرکسی در سازمان بایستی به طور مستمر دانش‌ها و مهارت‌های جدید را کسب کند. سازمان یادگیرنده افراد سازمان را به یادگیری سازمانی سوق می‌دهد اما سازمان یاددهنده از مدیران ارشد خود که نقش آگاهان در سازمان را دارند، می‌خواهد که آموخته‌های خود را به

¹. Adaptive Changes

². Peter Senge

³. The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning organization

⁴. The Brain Metaphor of Organizations

دیگران بیاموزند. همان گونه که در آموزه‌های دین اسلام آمده است باید همیشه « دانش و آگاهی خود را از دانشمندان و آگاهان به امور بگیریم».

سازمان یاددهنده به طور خودکار یادگیرنده نیز می‌باشد اما سازمان یادگیرنده نوعاً یاددهنده نیست و تلاشی نظام‌مند جهت یاددادن و انتقال دانش و مهارت خود به دیگران به عمل نمی‌آورد. در سازمان‌های یاددهنده رهبران سازمانی برای بلند مدت باید به پرورش رهبران نسل بعد بپردازند و این پرورش را توسعه دهند. برای این گونه رهبران یاددهی یک فعالیت دائمی محسوب می‌گردد. پیش از تعریف و پرداختن به یاددهی سازمانی، به بیان اطلاعات و دانش و میزان کاربرد آن‌ها در سازمان‌ها با توجه به نوع سازمان می‌پردازیم.

اطلاعات از فعل لاتین inform, informare به معنای «شکل دادن» مشتق شده است (شودریک و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۲۲۱). اطلاعات عبارت است از مجموعه‌ای از داده‌ها که در ذهن دریافت‌کننده ایجاد معنی می‌کنند. اطلاعات باید به دریافت‌کننده چیزی را ارایه نماید که او تا به حال نمی‌دانست و نمی‌توانست پیش‌بینی کند (الف سن و لاودن، ۱۳۸۲، ص ۷۷). به عبارت دیگر اطلاعات داده‌هایی هستند که پردازش، تبدیل و ترکیب شده‌اند تا شکل معین و معناداری بگیرند و آگاهی بیشتری را به فرد منتقل کنند (اسپیراوا^۵، ۲۰۰۱، ص ۳). اطلاعات یعنی انتخاب داده‌ها، خلاصه کردن آن‌ها و ارایه آن به نحوی که برای دریافت‌کننده مفید و سودمند باشد (اریسون و فیتزگرا، ۲۰۰۳، ص ۱۷). دراکر اطلاعات را به عنوان داده‌هایی که با هم در ارتباط بوده و هدف معینی را دنبال می‌کنند، تعریف می‌کند (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۳).

دانش شامل آگاهی و درک مجموعه‌ای از اطلاعات و این‌که چگونه این اطلاعات می‌توانند به بهترین نحوه به کار گرفته شوند، می‌باشد (سن، ۲۰۰۴، ص ۱۳). دانش، مجموعه‌ای از اطلاعات مناسب ساخت‌یافته و الگومدار در حوزه معین است. می‌توان گفت که دانش شکل غنی‌شده و بارور شده اطلاعات می‌باشد که همراه با فهمیدن چگونگی و چرایی است (رمضانی، ۱۳۸۳، ص ۲۵۵). داوینپورت و پروساک^۶، دانش را به عنوان ترکیب سیالی از تجارب نظام‌یافته، ارزش‌ها، اطلاعات مفهومی، بصیرت‌ها و بینش‌های متخصصان که چارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجارب جدید و اطلاعات فراهم می‌کنند؛ تعریف کرده و بیان می‌کنند که خاستگاه دانش در ذهن صاحبان آن است (راه چمنی، ۱۳۸۳، ص ۲۳۸).

به طور کلی دو نوع دانش وجود دارد: یکی «دانش آشکار»^۷ و دیگری «دانش ضمنی»^۸. دانش آشکار دانش رسمی است که می‌توان آن را در گروه اطلاعات، طبقه‌بندی کرد و در قالب مدارک و اسناد سازمان قابل یافت می‌باشد. دانش ضمنی دانش شخصی است که ریشه در تخصص افراد دارد و به طور مستقیم و به صورت رو در رو مبادله و به اشتراک گذاشته می‌شود. یعنی دانش ضمنی می‌تواند به روش موثر و مستقیم‌تری انتقال یابد ولی کسب دانش آشکار به صورت غیرمستقیم است (بورقوف^۹، ۱۹۹۷، ص ۸۳۶).

مدیریت دانش: هنر یا علم جمع آوری داده‌های سازمانی، تبدیل آن‌ها به اطلاعات قابل دسترس و مفید، به صورتی که قابل پخش باشد و از محصور شدن دانش در ذهن تعداد کمی از افراد جلوگیری می‌کند. (امیری، ۱۳۸۷)

⁵ . Spiratava

⁶ . Davenport & Prusak

⁷ . Explicit Knowledge

⁸ . Tacit Knowledge

⁹ . Borghoff, 1997 p 836

سازمان یادگیرنده : سازمانی است که به طور مداوم باعث یادگیری اعضای خود می‌شود (Pedler,1997) این سازمان برای مقابله و حفظ توان رقابتی در محیط کسب و کار بوجود آمده است (O'Keefe,2002) و دارای ۵ خصوصیت است: تفکر سیستمی، مهارت شخصی، مدل‌های ذهنی، دیدگاه مشترک و یادگیری تیمی (Senge,1990).

سازمان یاددهنده : همانگونه که در شکل یک نشان داده شده است؛ سازمانی می‌باشد که هر یک از اعضای آن علاوه بر شاگرد بودن، یک معلم هستند و یادگیری و یاددهی متقابل در تمام فعالیت‌های روزمره آن‌ها تنیده شده است (Tichy,2002).

سازمان‌های مربی‌گر : سازمان‌های هستند که به دنبال ایجاد محیط می‌باشند که در آن رفتار و فعالیت‌های تشویق کننده یادگیری مداوم، تبادل دانش صریح و ضمنی، مربیگری دوطرفه و خود رهبری گسترش می‌یابد. تفاوت بین سازمان‌های یاددهنده و مربی‌گر در آن است که سازمان‌های یاددهنده مدیریت دانش را انجام می‌دهند در حالیکه سازمان‌های مربی‌گر فراتر از مدیریت دانش قدم برمی‌دارند و بیشتر به جای این‌که بیان‌دهند چه چیزی را بدست بیاورند، در مورد چگونگی بدست آوردن آن نیز اندیشه می‌نمایند.

یاددهی شرافتمندانه : چرخه‌ای است که هر روز کارکنان را در سازمان‌های یاددهنده زیرکتر، همسوتر و پر انرژی‌تر می‌سازد و با درگیرسازی تعداد بی‌شماری از کارکنان، دانش را گسترش می‌دهد. چرخه یاددهی شرافتمندانه وقتی ایجاد می‌شود که رهبران سازمان متعهد به یاددهی می‌باشند و برای یادگیری خود و کمک به یادگیری فراگیران شرایطی را ایجاد می‌کنند که همه اعتماد به نفس پیدا کنند. اجرای این چرخه مستمر یاددهی و یادگیری، مستلزم داشتن اعتماد به نفس و جرئت است. در چرخه یاددهی شرافتمندانه، رویدادها فرآیندی را آغاز می‌کنند تا چیزی بهتر و مفیدتر از قبل را ایجاد نمایند؛ در حالیکه در یاددهی ردیالانه ۴، افراد ساکت‌تر شده و سرمایه علمی آن‌ها تهی می‌گردد (tichy,2004).

مبانی نظری پژوهش

برای تعریف دانایی باید چندین واژه تعریف شود. ابتدا از داده‌ها صحبت می‌کنیم. داده‌ها منبع حیاتی به شمار می‌روند که با بهره‌برداری صحیح از آن‌ها می‌توان داده‌ها را به اطلاعات با معنی تبدیل نمود. بدین ترتیب اطلاعات می‌توانند به دانایی و در نتیجه حکمت تبدیل شوند. در واقع اطلاعات، دانایی و حکمت، بیش از مجموعه‌های فوق هستند و به نوعی کل آن‌ها از هم افزایی اجزا تشکیل می‌شوند، نه جمع جبری اجزا.

داده‌ها نقاط بی معنی در فضا و زمان هستند که هیچگونه اشاره‌ای به فضا و زمان ندارند. داده‌ها شبیه رویداد حرف یا کلمه‌ای خارج از زمینه (بدون رابطه) می‌باشند. دانایی مجموعه‌ای از شناخت‌ها و مهارت‌های لازم برای حل مسئله است، لذا اگر اطلاعاتی که در دست است بتواند مشکلی را حل کند می‌توان گفت دانایی وجود دارد. ضمن این‌که دانایی باید امکان تبدیل به دستورالعمل اجرایی و عملی شدن را داشته باشد. «نوناکا» بر این اعتقاد است که دانش ضمنی کاملاً شخصی بوده، رسمی کردن آن بسیار مشکل است، از این رو انتقال آن به دیگران به آسانی موثر نیست. (مهدی زاده ملباشی، تورج ، "سنجش جایگاه دانش سازمانی در زنجیره ارزش سازمان‌های استراتژی محور"، ۱۳۸۸)

مدیریت دانش ارتقاء یک رویکرد جامع برای شناسایی، تسخیر، باز یافتن، تسهیم و ارزشیابی یک سرمایه اطلاعاتی سازمان است. این سرمایه اطلاعاتی ممکن است، داده‌ها، اسناد، خط مشی و رویه‌ها باشد (Gartner Group,1999).

مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد (Nonaka&Takuchi,1995)

مدیریت دانش یعنی استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از کلیه دانش ها و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه به سود سازمان (McDonald, 2002)

مدیریت دانش استفاده از تجربه و دانش فردی و جمعی از طریق فرآیند تولید دانش، تسهیم دانش و بکارگیری آن به کمک فناوری به منظور دستیابی به اهداف سازمان (بقایی نیا، ۱۳۸۶)

مدیریت دانش بکارگیری سرمایه فکری برای تفوق سازمان در رقابت با سازمان های همتا، همچنین پاسخ های نوآورانه های برای چالش های جدید و اهرمی برای عمل و یک میانجی است (علاقه بند، ۱۳۸۲)

مدیریت دانش بعنوان جمع آوری، توزیع و استفاده کارا از منابع دانش تعریف شده است. (داون پورت، ۱۹۹۸).

مدیریت دانش به عنوان مجموعه ای از رویه ها، زیرساخت ها و ابزارهای فنی و مدیریتی است که در جهت خلق، تسهیم و بکارگیری اطلاعات و دانش در درون و بیرون سازمان ها طراحی شده اند (بون فور، ۲۰۰۳).

مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا، مدیریت دانش را فرآیند گسترده کسب، سازماندهی، انتقال و استفاده از اطلاعات در سازمان می داند.

مدیریت دانش، مدیریت طیف وسیعی از فعالیت هایی است که برای مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه های فکری در سطح کلان به کار می رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می سازد.

در بدو امر به مدیریت دانش فقط از بعد فناوری نگاه می شد و آن را یک فناوری می پنداشتند. اما به تدریج سازمان ها دریافته اند که برای استفاده واقعی از مهارت کارکنان، چیزی ماورای مدیریت اطلاعات مورد نیاز است. انسان ها در مقابل بعد فناوری و الکترونیکی، در مرکز توسعه، اجرا و موفقیت مدیریت دانش قرار می گیرند و همین عامل انسانی وجه تمایز مدیریت دانش از مفاهیم مشابهی چون مدیریت اطلاعات است.

مدیریت دانایی

تحقیق در ادبیات مدیریت، نشان می دهد که هیچ تعریف مورد توافقی از مدیریت دانایی وجود ندارد. تعاریف عمدتاً بر قابلیت های سازمانی در خصوص تولید ثروت از دارایی های دانایی مدار متمرکز هستند. و نقش مدیریت دانایی، اکتساب، جمع آوری و استفاده از دانایی فنی سازمانی و درس های آموخته شده است.

کمی بیش از ده سال از عمر ابداع مفهوم کلی مدیریت دانایی می گذرد و در این مدت، تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می دهند. در ذیل به بیان مهم ترین این تعاریف می پردازیم:

۱- مدیریت دانایی فرآیند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می گیرد تا سرمایه های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی ها شامل پایگاه های اطلاعاتی، اسناد، سیاست ها، و رویه ها می شود. علاوه بر این هم شامل دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را دربر می گیرد و از روش های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می کند. ۱

- ۲- مدیریت دانایی، کسب دانایی درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانایی ببرند.
- ۳- مدیریت دانایی، بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانایی در جهت افزایش تأثیر و بازگشت دانایی مربوط به سرمایه دانایی است.
- ۴- تعریف مدیریت دانایی، اغلب به حوزه‌های تخصصی نویسندگان مقالات وابسته است. مدیریت دانایی را به صورت فرآیند مستمر اطمینان از توسعه تجربی سازمان‌ها در جهت بهبود قابلیت حل مشکلات سازمانی، و حمایت از مزیت رقابتی تعریف می‌کنند. مدیریت دانایی را به عنوان قابلیت خلق ارزش افزوده از طریق دارایی‌های ناملموس سازمانی تعریف می‌کنند. Waltz عقیده دارد که مدیریت دانایی، به محدوده‌های سازمانی، فرآیندها و فناوری‌های اطلاعاتی مختلفی مربوط است که برای دستیابی، خلق و نشر دانایی جهت تحقق مأموریت سازمانی، اهداف کسب و کار و استراتژی‌ها به کار گرفته می‌شوند
- ۵- فرایند خلق، انتشار و بکارگیری دانش بمنظور دستیابی به اهداف سازمانی.
- ۶- فلسفه‌ای که شامل مجموعه‌ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فن آوریهای بکار گرفته شده که #افراد را بمنظور اشتراک و بکارگیری دانششان جهت مواجهه با اهداف آنها یاری می‌رساند
- ۷- مدیریت دانایی مجموعه فرایندهایی است که خلق، نشر و کاربری دانایی را کنترل می‌کنند.
- ۸- مدیریت دانایی، رسمی سازی و دسترسی به تجربه، دانایی و دیدگاههای استادانه را که قابلیت‌های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشند، هدف قرار می‌دهد.
- ۹- مدیریت دانایی، دانستن ارزش دانایی، فهم اطلاعات سازمان، استفاده از سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات به منظور حفظ، استفاده و کاربرد دوباره دانایی می‌باشد.
- ۱۰- مدیریت دانایی شامل فرایند ترکیب بهینه دانش و اطلاعات در سازمان و ایجاد محیطی مناسب بمنظور تولید، اشتراک و بکارگیری دانش و تربیت نیروهای انسانی خلاق و نوآور است.
- ۱۱- مدیریت دانایی، مدیریت اطلاعات و داده به همراه مهارت‌های تجربیات ضمنی و نهایی افراد جهت تسهیم، استفاده و توسعه توسط سازمان است که به بهره‌وری بیشتر سازمان منجر می‌گردد.
- ۱۲- مدیریت دانایی به مثابه چیزی است که مباحث متعدد مربوط به ارزش دانایی به عنوان یک عامل تولیدی را در بر می‌گیرد.
- ۱۳- مدیریت دانایی، فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و بکارگیری دانایی مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد.

دانایی صریح و ضمنی

تحقیقات بسیاری نشان می‌دهد که تنها ۲۰٪ دانایی آشکار و واضح (Explicit) و ۸۰٪ مابقی تلویحی و نهفته (Tacit or implicit) است. مفاهیم مربوط به این دو نوع دانایی و صفات و ویژگی‌های آنها را در تعاریف زیر بهتر می‌توان دریافت:

دانایی صریح

دانایی است که وضوح کافی برای درک آن وجود دارد. دانای صریح، دانایی است که قابل کد شدن است. منظور از کد، هر گونه کد، اعم از کد نوشتاری، گفتاری، رفتاری و... است. مصادیق این نوع از دانایی، کتاب، مقاله، سخنرانی، روشهای مدون سازمانی و سایر مستندات مشابه، می‌باشد.

دانایی تلویحی

چنین دانایی به سه دلیل از شفافیت و وضوح کافی برخوردار نیست:

۱- توانایی تشریح و تعریف دانایی وجود دارد ولی هنوز به عنوان یک دانایی عرضه و معرفی نشده است.

۲- توانایی تشریح و تعریف وجود دارد، اما اراده و قصد آن وجود ندارد.

۳- توانایی تشریح دانایی وجود ندارد.

معمولاً باید این نوع دانایی را در درون اذهان انسان‌ها، رویه‌های سازمان، و نیز در اندوخته‌های فرهنگی جوامع گوناگون مستتر یافت. هرچند که مدیریت دانایی ضمنی، به مراتب مشکل‌تر از دانایی آشکار است، اما ارزش آن در کسب مزیت رقابتی در سازمان، بیشتر می‌باشد.

پیشینه پژوهش

در سال ۱۹۹۰ سنگه با انتشار کتاب پنجمین فرمان سازمان‌های یادگیرنده را مطرح ساخت. در طول دهه ۱۹۹۰ و پس از آن تا به امروز سازمان‌های بسیاری تلاش کردند در زمره سازمان‌های یادگیرنده قرارگیرند و از طریق اصلاح مسیر خود، در آینده پر رقابت دوام پیدا کنند. در این زمینه بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که فقط سازمان یادگیرنده عاملی کافی برای ادامه حیات در محیط پر رقابت امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی نیز دارند. سازمان یاددهنده مفهومی است که اولین بار توسط تیچی استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه میشیگان بکار برده شد. او در کتاب‌های موتور رهبری و چرخه رهبری تصویر روشنی از سازمان یاددهنده و این‌که چگونه یک رهبر می‌تواند یاددهنده و یادگیرنده اثربخشی باشد، ارائه نمود (محمدآبادی، ۱۳۸۹).

در قرن بیست و یکم، یادگیری برای توسعه منابع انسانی فراتر از سطح سازمان‌های یادگیرنده است. برای رقابت در قرن بیست و یکم، رهبران نیاز به ساختن سازمان‌های دارند که نه فقط یادگیرنده بلکه یاددهنده نیز باشند. سازمان‌ها نیاز به ایجاد محیطی دارند که در آن، رهبران یاددهنده باشند. در این محیط، کلید برنده شدن رهبر، توانایی او در پرورش هوش جمعی تیم خود، حفظ همسویی، و ایجاد انرژی در اعضای سازمان و تلاش برای رضایت مشتریان است. مهم‌ترین عامل برای سازمان در این محیط، رضایت مشتری است. جهت ایجاد و حفظ ارزش‌های جدید برای مشتریان، اعضای تیم باید هرروز با هوش‌تر و نکته‌سنج‌تر شوند؛ بنابراین همگام با این‌که افراد در سازمان به کار مشغول‌اند، باید فرآیندهای یاددهی، یادگیری، همسویی و پرانرژی بودن، به طور مستمر و در جهتی انجام گیرد تا رضایت مشتریان را جلب نماید.

برای انجام این کار، به سازمانی نیاز است که همه در آن یاددهنده و یادگیرنده‌اند و فرآیندهای یاددهی و یادگیری، همه روزه در کالبد فعالیت‌های سازمان، انجام می‌گیرد؛ مدیر باید نقش معلم ارشد را ایفا کند، جهت را مشخص نماید، فرهنگ را شکل دهد و دیگران را در ایده‌ها و دانش ارزشمند خود سهیم نماید تا به بالاترین مرحله شغلی برسند. این امر موقعی با اهمیت تلقی

می‌شود که همه افراد در سازمان، یاددهنده باشند. زیرا یاددهی نمی‌تواند یک سویه باشد، یاددهی باید تعاملی باشد تا رهبری که یاد می‌دهد به طور مستمر یاد بگیرد و دیدگاه قابل یاددهی خود را بر اساس تعاملات و داده‌های یادگیرندگان، اصلاح نمایند و یادگیرندگان هم باید در تمام سطوح، یاددهنده باشند؛ این چرخه یادگیری یک فرآیند یاددهی - یادگیری خود تقویتی است که کلید ساخت سازمان یاددهنده می‌باشد.

رهبر یاددهنده می‌تواند در افراد، ایجاد انگیزه نماید تا به دنبال دانش باشند و شخصیت خویش را بهبود بخشند؛ او تاکید می‌نماید که نباید پرسید سازمان چه می‌کند، بلکه باید پرسید که افراد سازمان (یادگیرندگان) چه می‌کنند؟ زیرا سازمان، چیزی نیست مگر مجموعه‌ای از افراد که باعث می‌شوند تا کارها انجام گیرند. میراث رهبران، برای افرادی که به خاطر توانایی او، در شخصیت و دانش رشد کرده‌اند این است که شیوه‌های جدید را یاد دهند و از رشد شخصی حمایت کنند (Williams.P)؛ لذا سازمان‌های یاددهنده پدید آمدند. برای مثال تیچی و کوهن پس از تجزیه و تحلیل برخی از شرکت‌های جهانی نظیر جنرال الکتریک، پپسی، آلید سیگنال و کواکولا دریافتند که سازمان‌های یاددهنده منسجم‌تر از سازمان‌های یادگیرنده هستند. زیرا فراتر از این عقیده‌اند که هرکسی در سازمان بایستی به طور مستمر دانش‌ها و مهارت‌های جدید را کسب کند. سازمان یاددهنده از مدیران ارشد می‌خواهد که آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزد. براساس دیدگاه‌های نوین در مدیریت، مدیر یک مربی است. وظیفه مدیر ایجاد انگیزه و تجهیز کردن افراد معمولی است تا با شکوفا شدن توانایی‌های بالقوه و پرورش آن‌ها، کارهای فوق العاده انجام گیرد و این تکامل می‌تواند تدریجی باشد نه ناگهانی (امیری، ۱۳۸۷).

رهبران از دو چرخه "یاددهی شرافتمندانه" و "یاددهی رذیلانه"، یکی را می‌توانند انتخاب نمایند. در چرخه یاددهی شرافتمندانه، رویدادها فرآیندی را آغاز می‌کنند تا چیزی بهتر و مفیدتر از قبل را ایجاد نمایند. در حالیکه، در فرآیند رذیلانه، افراد ساکت تر شده و سرمایه علمی آن‌ها، تهی می‌گردد. در نهایت، تنها راه موفقیت در درازمدت، آن است که به دیگران بیاموزیم در محیطی از یادگیری متقابل رشد کنند (Tichy, 2003).

ویژگی‌های رهبری در سازمان یاددهنده

تأثیری که مدیریت بر روح و روان همکاران خود دارد، اهمیت موقعیت تربیتی او را هر چه بیشتر می‌سازد. قرآن کریم حقیقتی را بیان می‌نماید که وقتی پیامبر اسلام مردم را دعوت به توحید و یکتا پرستی می‌کرد آن‌ها صراحتاً اعلام می‌کردند که تحت تأثیر بزرگان و مدیران اجتماعی - سیاسی و آباء و اجداد خود هستند: «وقتی که به آن‌ها گفته شود از آنچه خداوند بوسیله وحی بر شما نازل کرده پیروی کنید می‌گویند ما از روش‌های پدران خود پیروی می‌کنیم.» بر این اساس تأثیری که مدیران جامعه بر افراد دارند بسیار زیاد است.

هیچ نقشه فنی برای ساختن یک سازمان یاددهنده ایده آل وجود ندارد. شرکت‌ها دارای ارزش‌ها و اهداف متفاوت هستند و بنابراین رهبران نیز مشخصاً باید در فرآیندها حضور داشته باشند تا این اطمینان ایجاد شود که پیام‌ها به درستی منتقل می‌گردند. سازمان‌های یاددهنده باتوسعه موثر مهارت‌های رهبری در تمام کارکنان، به طور مداوم خود را بهبود می‌بخشند، رهبران باتجربه آموزش را سرلوحه کار قرار می‌دهند و به یادگیری مشتاق هستند و از گذشته درس می‌گیرند.

رهبران در سازمان‌های یاددهنده دارای ویژگی‌های مشترک زیر هستند:

۱- ایده‌ها: رهبران از برنده شدن در بازار و چگونگی عملکرد سازمان ایده‌های واضحی دارند، آن‌ها ایده‌هایشان را به روز می‌کنند تا با شرایط در حال تغییر هماهنگ شود و به دیگران کمک می‌کنند تا ایده‌هایشان را توسعه دهند.

۲- ارزش ها: رهبران و سازمان‌ها ارزش‌های قوی‌ای دارند که همه آن‌ها را درک می‌کنند. ارزش‌ها از ایده‌های کسب و کار حمایت می‌کنند و عمیقاً در سازمان نفوذ کرده و همه حتی در تصمیم‌ها و اقدامات جزئی روزانه به آن‌ها متعهد هستند؛ ایجاد و تجدید حیات کردن ارزش‌ها یکی از مهمترین و سخت‌ترین وظایف رهبران است.

۳- انرژی: رهبران نه تنها خودشان افراد بسیار پرانرژی هستند بلکه فعالانه کار می‌کنند تا انرژی هیجانی مثبتی در دیگران ایجاد کنند؛ آن‌ها با ساختار بندی سازمان به منظور رهایی از کارهای نامعقول و بوروکراتیک و با تشویق افراد این کارها را انجام می‌دهند.

۴- قاطعیت: حضرت علی(ع) فرموده است: «هنگامی که مسائل برایتان روشن شد، تصمیمی قاطع بگیرید.» (پیروز، ۱۳۹۱) و در نهج البلاغه نیز آمده است: «هرگاه دانستید دنبال عمل باشید و هرگاه یقین پیدا کردید به موجب آن اقدام کنید»؛ رهبران برنده مشتاق هستند که تصمیمات قاطع اتخاذ کنند، و همچنین هر کسی را که چنین کاری را انجام دهد تشویق می‌کنند. شک نیست که تغییرات انقلابی می‌تواند دردناک باشد؛ اما در تمام جنبه‌های زندگی از جمله کسب و کار، شخص باید تغییر را بپذیرد و با آن سازگار شود؛ برای روبرو شدن با تغییرات فزاینده، بزرگ، مشکل و مکرر در اقتصادها، جوامع و بازارها، سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند انرژی‌های هیجانی زندگی را مجدداً هدایت کنند. رهبران سازمانی، باید به‌طور مستمر اجازه دهند ایده‌ها و شیوه‌های قدیمی انجام کارها کنار گذاشته شوند و ایده‌ها و شیوه‌های جدید و بهتر را بپذیرند و باید بتوانند به کارکنان کمک کنند تا سطوح بالای انرژی مورد نیاز برای انجام همان کار را تولید نمایند (Tichy, 2002).

جنبه‌های مشترک سازمان‌های یاددهنده

سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند. رهبر نقش معلم ارشد را دارد، فرهنگ را شکل می‌دهد و دیدگاه‌های ارزشمند و دانش در دسترس خود را با دیگران سهیم می‌شود. در این سازمان‌ها بدون توجه به جایگاه، همه از یکدیگر می‌آموزند. برخی از جنبه‌های مشترک سازمان‌های یاددهنده بدین شرح است:

۱- جمع آوری دانش: در هر سازمانی میزان زیادی دانش تلف شده وجود دارد. یک بازرس خدمات که هر روز به دفاتر مشتریان سر می‌زند اطلاعات زیادی درباره مشتریان می‌داند. بعضی از این اطلاعات و دیدگاه‌ها درباره اهداف، ارزش‌ها و نیازهای مشتریان می‌تواند برای کارکنان ستادی در اداره کردن امور مؤثر باشد اما اغلب این اطلاعات از دست می‌رود؛ به خاطر این‌که بازرس خدمات ارزش آن‌ها را تشخیص نمی‌دهد یا بخاطر این‌که نمی‌تواند به افرادی بدهد که می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند.

۲- همزمانی: ساخت یک سازمان یاددهنده نیاز به سحر و جادو ندارد بلکه تنها مانند نوشتن یک برنامه نرم‌افزاری خوب یا ساخت موتور سفینه فضایی، پیچیده است. قطعات زیادی باید کنار هم قرار داده شوند و به صورت هماهنگ کار کنند؛ اما آنچه آن را مشکل می‌سازد پیچیدگی هر یک از قطعات نمی‌باشد بلکه وجود آشفتگی خاطر و موانع بسیار زیاد است که رهبران را از ایجاد صحیح یک سازمان یاددهنده باز می‌دارد. اشتباهی که اکثر کارکنان مرتکب می‌شوند این است که فکر می‌کنند برنده شدن در بازی امروز و ساخت یک تیم برای فردا دو فعالیت جداگانه‌است؛ بنابراین یا به مقتضیات و شرایط فوری پاسخ می‌دهند یا سرمایه‌ها را برای حفظ و نگهداری به خارج از خط می‌فرستند. حقیقت آن است که برنده شدن در امروز و سازمان را به درجه عالی رساندن برای این‌که فردا برنده بزرگتری باشد؛ مستلزم یک الگوی ذهنی است.

۳- حداکثر استفاده از زمان: رهبران با الگوی ذهنی مناسب، همیشه درباره استفاده حداکثر از لحظه‌ها فکر می‌کنند. طراحی دقیق فرآیندهای کسب و کار، باعث توسعه همزمان آموزش رهبران و تحکیم مبانی برای آینده و ایجاد آمادگی در سروکار

داشتن با مسایل واقعی می‌شود. هیچ راه بهتری برای تربیت رهبران وجود ندارد مگر این که آن‌ها را در موقعیت کاری قرار دهیم تا با زندگی و مسایل واقعی دست و پنجه نرم کنند.

۴- چالش جدید برای همه: در یک اقتصاد مبتنی بر دانش جدید، واضح است که عملیات، سیستم‌ها، خط مشی‌ها و الگوهای ذهنی که در اقتصاد صنعتی قدیم برنده می‌شدند؛ نتیجه مطلوب را نخواهند داشت. بنابراین رهبران، باید تیم‌هایی را بسازند و بازسازی کنند که بتوانند در بازی جدید برنده شوند. به بیان دقیق‌تر برنده آن کسی خواهد بود که در تولید دانش و مهار انرژی کارکنان بهترین باشد.

۵- مقصد نهایی: مقصد نهایی برای همه رهبران خلق ارزش پایدار است و خلق ارزش پایدار مستلزم سازمانی است که بزرگ و سریع باشد. امروزه تعادل بین انجام کارهای بزرگ و سرعت در انجام کارها، مقیاس مهمی است. برای برنده بودن، سازمان باید هر دو را داشته باشد.

۶- نیاز به سرعت: سازمانی که خواسته مشتری را فراهم می‌کند سریع‌تر مشتری را جذب می‌کند. شرکتی که بطور مداوم آن‌چه را مشتریان می‌خواهند انجام می‌دهد و آن‌ها را سریع‌تر از همه انتقال می‌دهد رهبر صنعت می‌شود. انجام دادن مستمر خواسته مشتریان و عرضه زودتر آن نسبت به رقیبان، چیزی است که رشد ایجاد می‌کند و این مستلزم کارآمدی و سرعت نه فقط در فرآیندهایی است که بر تولید و انتقال محصولات مستقیماً تأثیر می‌گذارد بلکه درباره هر چیزی است که سازمان انجام می‌دهد. سازمان‌هایی که برنده می‌شوند نه فقط در انجام یک سفارش بلکه در هر کار دیگری که انجام می‌دهند سرعت عمل دارند.

۷- نیاز به اندازه: در یک اقتصاد جهانی، موفقیت سازمان مستلزم توجه به مقیاس یا اندازه است. اگر سازمان درجه یک نباشد یا کوششی در مورد آن نکند، سرمایه داران و مشتریان، علاقه خود را از دست می‌دهند و سازمان منحل می‌شود. با کوچک شروع کردن خوب است اما کوچک ماندن خوب نیست؛ حتی اگر کوچکی سازمان تعیین کننده نباشد، سازمانی که توانایی‌اش را برای رشد ثابت نکرده است نمی‌تواند به عنوان سازمانی موفق طبقه بندی شود.

۸- دانش به عنوان یک سرمایه مهم: در عصر دانش، مغزها و انگیزه‌ها هستند که تفاوت ایجاد می‌کنند. سازمان‌های برنده آن‌هایی خواهند بود که مملو از کارکنان زیرکی هستند که می‌توانند سریعاً آن کاری که لازم است، انجام دهند و بعد بدون جهت‌دهی آنرا به کار گیرند. دانش نه تنها یک سرمایه مهم و با ارزش‌های درونی است بلکه جمع آوری، خلق، انتشار و استفاده از دانش، یک توانایی کلیدی در افزایش ارزش سرمایه‌های دیگر است؛ به همین دلیل است که بر روی تولید مستمر و بکارگیری دانش

تمرکز

(Tichy, 2004).

ویژگی‌های ساختاری سازمان یاددهنده

کارکنان در محیطی که جستجوی دانش و دیدگاه‌های جدید، یک هنجار قابل قبول است بیشتر راغب هستند تا تغییرات بازار را جستجو کنند و نیاز به یافتن پاسخ‌های جدید برای آن‌ها را بپذیرند. سازمان‌های یاددهنده شخصیت کارکنان سازمان را منعکس می‌کنند و چون آن‌ها به طور مستمر با تغییرات محیط وفق می‌یابند و ایده‌های جدید را می‌پذیرند، مداوم تغییر می‌یابند؛ با این حال در ویژگی‌های زیر تمام سازمان‌های یاددهنده سهیم هستند:

- ۱- الگوی ذهنی سازمان یاددهنده: سازمان یاد دهنده با این الگوی ذهنی ایجاد می شود که یاددهی یک فعالیت ارزشمند است؛ این الگوی ذهنی توسط رهبران ارشد شدیداً حفظ می شود زیرا یاددهی را یک هدف واضح و صریح در داخل سازمان می سازند و توسعه کارکنان الویت اول همه است.
- ۲- الگوی ذهنی یادگیری رهبر: معلمان بزرگ یادگیرندگان بزرگی نیز هستند. کارکنانی که به حد کافی برای دانش ارزش قائل هستند تلاش می کنند آن را به دیگران انتقال دهند. الگوهای ذهنی یاددهی و یادگیری به شیوه های متعدد در سازمان یاددهنده منعکس می شود و تقویت می گردد.
- الف) محیط غیر رسمی: اگر قرار باشد یاددهی و یادگیری در تمام جهات جریان یابد؛ عدم رسمیت، یک پیش نیاز است. اگر افراد دارای رتبه و مقام، گوشه گیر و بی اعتنا باشند فرصت یادگیری از دیگران را از دست می دهند.
- ب) استفاده از اقتدار برای ارتقای جریان دانش: سازمان های یاددهنده از یاددهی و یادگیری به عنوان وسیله ای برای هماهنگ کردن و کنترل فعالیت هاشان استفاده می کنند و رهبرانی که آن ها را می سازند از تظاهر به نمایش قدرت اجتناب می ورزند ولی می توانند در استفاده از اقتدارشان برای ارتقای یاددهی و یادگیری، کاملاً خلاقانه عمل کنند.
- ج) پرورش اعتماد به نفس سالم: کارکنان نیاز به اعتماد به نفس دارند تا ذهن شان نسبت به دانش باز شود؛ نیاز است بدانند آن ها دانشی دارند که ارزش یاد دادن به دیگران را دارد.
- ۳- یاددهی در عملیات روزانه: در سازمان های یاددهنده ساختارهایی وجود دارد که برای حمایت از رشد و پشتیبانی از کارکنان بدون محدود کردن آن ها طراحی شده اند. اینگونه سازمان ها جستجو و کنجکاوی را تشویق می کنند. تغییرات درونی سازمان یاددهنده در تمام سطوح به عنوان فرصت های یادگیری تلقی می گردد.
- ۴- زیر ساخت سازمان یاد دهنده: به منظور داشتن یک سازمان یاددهنده که تاثیرگذار باشد اطلاعات باید به سرعت و با صحت جریان یابد؛ حتی با یک فرهنگ قوی و فرآیند عملیاتی که مشارکت دانش را ارتقاء می دهد، یک سازمان نمی تواند چرخه یاددهی شرافتمندانه را بدون یک زیرساخت خوب تدوین شده حفظ کند. (زارع، ۱۳۸۷).

تدوین دیدگاه قابل یاددهی

قبل از این که مدیر، آموزش ها و مهارت های لازم را کسب کرده باشد نمی توان مدیریت را به او واگذاشت. خداوند نیز ابتدا آدم را به آگاهی های لازم مجهز کرد و واقعیات هستی را به او آموخت و سپس او عهده دار مقام خلافت الهی در زمین گردید؛ تدوین دیدگاه قابل یاددهی فرآیند ساده ای نیست بلکه مستلزم طی مراحل یه شرح زیر است:

مرحله اول: انجام کارهای هوشمندانه برای درک این که دیدگاه شخص به عنوان رهبر چیست، و سپس انجام کارهای خلاقانه برای قرار دادن آن دیدگاه در چارچوبی که برای دیگران قابل دسترسی و جالب باشد. این فرآیند شامل تعمق در دانش ضمنی و تبدیل ماهران هان به مفاهیم قابل یاددهی صریح است. اکثر مردم نمی دانند که چه چیزهایی را می دانند؛ کار و شغلشان را بر اساس پایگاه های بزرگ درونی، مفروضات و ایده ها انجام می دهند؛ اما معمولاً خیلی آگاه نیستند که آن ها چه هستند و چگونه رفتارها را شکل می دهند و برای اصول زیربنایی که موفقیت آن ها را هدایت می کنند وقت صرف نکرده اند. رهبران برای این که یاددهنده مؤثر باشند، باید درک کنند چه عناصری منجر به چه نتایجی می شود و اصول زیر بنایی که فعالیت های موفقیت آمیز آن ها را هدایت می کنند را تدوین نمایند. وقتی آن ها اصول اعمال خود را درک کردند باید بدانند نه فقط چگونه آن ها را بیان کنند و قابل یاددهی سازند، بلکه چگونه به شیوه ای عمل کنند که برای دیگران جذاب و مهیج باشد.

مرحله دوم: بهترین رهبر با نگاه کردن در آینه شروع می کنند. افراد ارزشها و باورهایشان را از طریق تجربه هایشان توسعه می دهند. بنابراین نگاه مستقیم به آن تجربیات مکان خوبی است برای شروع دریافت این که آن باورها و ارزشها چه هستند. رهبران جهانی از تجربیات دردناک یاد می گیرند. بر این اساس می توان از افراد درخواست کرد که خطوط مسافرتی خود را به شیوه ای ترسیم کنند که نقاط زیر و بم زندگی آن ها را نشان دهد.

مرحله سوم: رهبر باید نه تنها به خود بلکه به دنیای اطراف خود نیز نگاه کند. رهبر مسایل سازمانی اعم از مسائل سخت افزاری و نرم افزاری را در نظر می گیرد و به محیط بیرونی در حال تغییر، نگاهی تیزبینانه دارد. او واقعیت را به خوبی می شناسد و دارای این دیدگاه قابل یاددهی است که همه افراد سازمانی باید براساس واقعیت عمل نمایند. مسئله ای که رهبران اغلب با آن مواجه هستند آن است که نمی بینند جهان تغییر کرده است (Tichy, 2004).

تجزیه و تحلیل داده ها:

سازمان یادگیرنده به طور مستمر ظرفیت خود را برای تغییر و انطباق^{۱۰} توسعه می دهد (رابینز، ۲۰۰۷)، یعنی درست به همان شکل که افراد یاد می گیرند، سازمان ها نیز یاد می گیرند. تمامی سازمان ها این شرط اساسی بقاء که چه چیزی را انتخاب بکنند و چه چیزی را انتخاب نکنند، می آموزند (کیم، ۱۹۹۳). در این خصوص ملاحظه می شود که برخی از سازمان ها نظیر زیراکس، فورد، جنرال مکانیک، وال مارت و ... توانسته اند این کار را بهتر از دیگران انجام دهند.

اکثر سازمان ها درگیر در آن چیزی هستند که اصطلاحاً یادگیری تک حلقه ای^{۱۱} نامیده می شود. در یادگیری تک حلقه ای پس از این که خطاها و اشتباهات کشف گردید، فرایند اصلاح خطاها بر مبنای خطمشی های گذشته و سیاست های جاری صورت می گیرد. نقطه مقابل یادگیری تک حلقه ای، یادگیری دو حلقه ای^{۱۲} است که سازمان های یادگیرنده با این نوع تغییر در ارتباط می باشند. در یادگیری دو حلقه ای، هم خطاها و هم اهداف، سیاستها و خطمشی های استاندارد سازمانی مورد اصلاح قرار می گیرد. به عبارت دیگر در این نوع یادگیری خطاها از طریق تعدیل اهداف سازمانی، سیاستها و خطمشی های استاندارد اصلاح می گردد. امروزه در سازمان ها، فرایند یادگیری دو حلقه ای، هنجارها و فرضیات ریشه دار سازمانی را به چالش کشانده و فرصتی را برای ارایه راه حل های کاملاً متفاوت نسبت به مسائل و انجام بهبود چشمگیر فراهم نموده است.

سازمان یادگیرنده می تواند به عنوان چیزی که در آن هر کدام از افراد، درگیر در فرایند شناسایی و حل مسائل هستند نیز تعریف می شود. این امر به سازمان امکان می دهد تا به طور مستمر، آزمایش کردن، تغییر دادن و بهبود ایجاد کردن را تجربه نمود و به طور فزاینده ظرفیت خود را برای رشد، یادگیری و تحقق اهداف را افزایش دهد. برخلاف سازمان های سنتی که برای کسب کارایی طراحی می شوند، سازمان های یادگیرنده به منظور حل مسائل به وجود می آیند (دفت). در سازمان های یادگیرنده تمامی کارکنان به دنبال شناسایی مسائلی نظیر نیازهای خاص مشتریان می باشند. پس از شناسایی مسائل، آن ها همچنین سعی می کنند تا به روشی جدید و منحصر به فرد و از طریق تلفیق نمودن ابزارها، مسائل را حل نمایند.

جهت طراحی یک سازمان یادگیرنده، مدیران بایستی در تمامی سیستم های فرعی سازمان تغییراتی ایجاد نمایند. به منظور ارتقاء ظرفیت یادگیری مستمر، آن ها بایستی به سمت استفاده از ساختارهای تیمی^{۱۳}، توانمندسازی کارکنان^{۱۴} و به اشتراک گذاشتن اطلاعات^{۱۵} یا اطلاعات باز گام بردارند (دفت، ۲۰۰۶).

¹⁰ -Adapt and Change

¹¹ -Single – loop Learning

¹² -Double- loop Learning

¹³ -Team-Based Structure

در سازمان یادگیرنده، همکاری و ارتباطات در بین مرزهای سلسله مراتبی و در بین بخش‌ها و واحدهای سازمان یک ارزش مهم محسوب می‌شود. در این سازمان‌ها، تیم‌های خودگردان^{۱۶}، سنگ بنای ساختار به حساب می‌آید. این تیم‌ها از کارکنانی با مهارت‌های مختلف تشکیل می‌شود. این کارکنان از طریق مکانیزم چرخش شغلی در شغل‌های مختلف قرار می‌گیرند تا کالا و یا خدمتی را به طور کامل تولید و یا ارایه نمایند. در مدیریت سنتی، وظایف در بالای سازمان تعریف و جهت اجرا به سطوح پایین ابلاغ می‌شد. در ساختارهای تیمی، تیم‌ها خود اغلب مسئولیت انجام وظایفی نظیر آموزش، ایمنی، زمان‌بندی و تصمیمات مرتبط با روش‌های کاری و سیستم‌های پرداخت و پاداش و هماهنگی با سایر تیم‌ها را عهده‌دار هستند. با آن‌که رهبری تیم امری حیاتی است، اما در سازمان‌های یادگیرنده، عملاً فردی به نام رییس با همان اختیارات سنتی وجود ندارد. افراد در تیم‌ها از مهارت‌ها، اطلاعات، ابزار، انگیزش و اختیار لازم جهت اخذ تصمیمات کلیدی مرتبط با عملکرد تیم و ارایه پاسخ خلاقانه و منعطف نسبت به چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی که به وجود می‌آید، برخوردار هستند.

توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان^{۱۷} به معنی افزایش قدرت و خلاقیت کارکنان از طریق اعطاء آزادی عمل، منابع، اطلاعات و مهارت‌های لازم به منظور اخذ تصمیمات اثربخش و اجرای تصمیمات می‌باشد. برخلاف مدیریت سنتی که به دنبال محدود کردن کارکنان است، توانمندسازی به دنبال توسعه رفتارهای آن‌ها می‌باشد. توانمندسازی ممکن است در قالب تیم‌های خودگردان^{۱۸}، حلقه‌های کیفیت^{۱۹}، غنی‌سازی شغلی^{۲۰}، گروه‌های مشارکت^{۲۱}، اختیارات تصمیم‌گیری، آموزش کارکنان و دسترسی کارکنان به اطلاعات لازم به نحوی که افراد بتوانند شغل‌ها را بدون وجود سرپرستی نزدیک انجام دهند داده شود. در سازمان‌های یادگیرنده نقاط قوت یک مدیر از کارکنان او نشأت می‌گیرد و نه از تلاش او برای به حداقل رساندن یک هزینه خاص. سازمان‌های طرفدار این دیدگاه معتقدند که بایستی به نحو مناسب با کارکنان رفتار شود و شرایط کاری مناسب و حقوق خوب برای آن‌ها تامین شود و لذا سعی می‌کنند تا با صرف هزینه و وقت و تدارک برنامه‌های آموزشی مناسب، فرصت لازم برای توسعه شخصی و حرفه‌ای آنان را فراهم نمایند. علاوه بر این، آن‌ها اغلب حس مالک بودن را در کارکنان از طریق سهام‌نمودن آن‌ها در عایدات مربوط به سود و بهره‌وری ایجاد می‌نمایند.

اطلاعات باز

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که مملو از اطلاعات است. در سازمان یادگیرنده، افراد باید بدانند که چه خبر است و عملکرد و دستاوردهای آن‌ها چه بوده است تا به مدد دانسته‌های خود بتوانند نیازها و مسائل کاری را شناسایی و آن‌ها را حل نمایند. آن‌ها بایستی هم کل سازمان و هم اجزا آن را درک کنند. در این راستا، داده‌های رسمی مربوط به بودجه و سود و هزینه‌های واحدهای سازمانی برای هر فردی قابل دسترسی می‌باشد.

¹⁴ -Empowering Employees

¹⁵ -Sharing Information or Open Information

¹⁶ -Single – loop Learning

¹⁷ -Employee Empowerment

¹⁸ -Self-Directed Work Teams

¹⁹ -Quality Circles

²⁰ -Job Enrichment

²¹ -Employee Participation Groups

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

ایجاد یک سازمان یادگیرنده مستلزم در نظر گرفتن ۵ ویژگی اساسی ذیل می‌باشد (سرتو، ۲۰۰۳):

- ۱- تسلط فردی^{۲۲}: تمام اعضای سازمان متعهد هستند تا درک عمیقی از کار خود به دست آورند. چنین درکی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌های فراروی خود آشنا شوند.
- ۲- مدل‌های ذهنی^{۲۳}: اعضای سازمان بایستی روش‌های قدیمی و قالبی تفکر و همچنین خط‌مشی‌های استاندارد مرتبط با حل مسائل و انجام دادن کارها را کنار بگذارند و با تفکر خلاقانه، راه‌حل‌های جدید برای مسائل پیدا کنند.
- ۳- یادگیری تیمی^{۲۴}: اعضای سازمان از طریق کار و همکاری با یکدیگر راه‌حل‌های جدیدی را برای مسائل جدید انتخاب نموده و این راه‌حل‌ها را به کار می‌بندند. کارکردن اعضاء به صورت تیمی به جای کارکردن به صورت منفرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از یک قدرت جمعی برای تحقق اهداف سازمانی برخوردار شود.
- ۴- چشم‌انداز مشترک^{۲۵}: تمامی اعضای سازمان دارای یک دیدگاه مشترک در خصوص اهداف سازمان بوده و نسبت به تحقق آن‌ها متعهد و متفق‌القول می‌باشند.
- ۵- تفکر سیستمی^{۲۶}: هر عضو سازمان، وظیفه و کار خود را درک نموده و ارتباط وظیفه خود با سایر وظایف سازمانی را جستجو می‌نماید و تعاملات سازمان با محیط و عوامل محیطی نظیر مشتری را در نظر می‌گیرد.

ویژگی پنجم همان چیزی است که سنگه از آن به عنوان نظم پنجم نام برده است زیر که ۴ عامل دیگر را به یکدیگر پیوند می‌زند.

سازمان یادگیرنده به عنوان راه‌حلی برای رفع مسائل مرتبط با سازمان‌های سنتی

طرفداران نظریه سازمان یادگیرنده، این نوع سازمان را به عنوان راه‌حلی برای رفع سه مسئله اساسی و ذاتی سازمان‌های سنتی که عبارتند از: تکه‌تکه‌شدن^{۲۷}، رقابت^{۲۸} و برخورد انفعالی^{۲۹} عنوان نموده‌اند (رابینز، ۲۰۰۷).

مسئله اول، مسئله تکه‌تکه شدن است که از تخصص‌گرایی^{۳۰} نشات می‌گیرد و باعث ایجاد دیوارها و دودکش‌هایی^{۳۱} می‌شود که وظایف مختلف را از یکدیگر جدا نموده و آن‌ها را در درون حصارهای مستقل بنیان‌گذاری می‌کند.

مسئله دوم، مسئله تاکید بیش از اندازه بر رقابت است که اغلب مانع همکاری می‌شود. تحت جو رقابتی اعضاء تیم مدیریت با یکدیگر به رقابت می‌پردازند تا نشان دهند که حق با آن‌هاست و نشان دهند آن‌ها بیشتر می‌دانند و از قدرت متقاعدکنندگی بیشتری برخوردار هستند. بخش‌های سازمان، زمانی که باید وقت خود را صرف همکاری و تسهیم دانش نمایند به رقابت با

22- Personal Mastery

23- Mental Models

24- Team Learning

25- Shared Vision

26- System Thinking

27- Fragmentation

28- Competition

29- Reactiveness

30- Specialization

31- Chimneys

یکدیگر می‌پردازند. رهبران پروژه‌های تیمی، از طریق رقابت می‌خواهند نشان دهند که چه کسی از قدرت مدیریت بهتری برخوردار می‌باشد.

مسئله سوم، مسئله انفعالی بودن است چرا که توجه مدیریت را به جای تاکید بر خلاقیت، به سمت حل مسائل معطوف می‌کند. کسانی که کارشان حل کردن مسائل است در تلاش هستند تا چیزی را (مسئله‌ای) از بین ببرند در حالی که افراد خلاق به دنبال این هستند تا چیز جدیدی پا به عرصه وجود بگذارد. تاکید بر روی انفعالی بودن باعث کاهش نوآوری و بهبود مستمر می‌شو

ارتباط بین نظریه سازمان یادگیرنده با دیگر مفاهیم سازمان و مدیریت

مفهوم سازمان یادگیرنده مبتنی بر مفاهیم قبلی سازمان و مدیریت نظیر مدیریت کیفیت جامع^{۳۲}، فرهنگ سازمان^{۳۳}، سازمان‌های بدون مرز^{۳۴}، تعارض کارکردی^{۳۵} و رهبری تحول‌آفرین^{۳۶} می‌باشد. برای مثال، سازمان یادگیرنده مبتنی بر تعهد مدیریت کیفیت جامع به بهبود مستمر می‌باشد. همچنین، مشخصه سازمان یادگیرنده، فرهنگ خاصی است که برای ریسک‌طلبی^{۳۷}، بازبودن^{۳۸} و رشد^{۳۹} ارزش قائل است. سازمان یادگیرنده از طریق از بین بردن موانع ایجادشده به وسیله سطوح سلسله مراتبی و بخش‌های مجزاشده و تکه‌تکه شدن به دنبال سازمان‌های بدون مرز می‌باشد. یک سازمان یادگیرنده، نسبت به اهمیت عدم توافقات، انتقادات سازنده و دیگر انواع تعارضات کارکردی آگاه می‌باشد. همچنین در سازمان‌های یادگیرنده به وجود رهبر تحول‌آفرین به دلیل نقشی که می‌تواند در ایجاد چشم‌انداز مشترک ایفا کند نیاز است.

گام‌های لازم برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده

مدیران سازمان‌ها به منظور طرای و ایجاد یک سازمان یادگیرنده و یا تبدیل نمودن سازمان خود به یک سازمان یادگیرنده بایستی گام‌های زیر را به اجرا در بیاورند (رابینز، ۲۰۰۷).

۱- تدوین و اجرای یک استراتژی

۲- طراحی مجدد ساختار سازمانی

۳- شکل دهی مجدد به فرهنگ سازمانی

تفاوت یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده

در ادبیات مدیریت، علاوه بر مفهوم سازمان یادگیرنده ما اغلب با مفهوم دیگری به نام یادگیری سازمانی^{۴۰} مواجه هستیم، که این دو مفهوم با یکدیگر یکسان نمی‌باشند. یادگیری سازمانی، فرایندی است که به موجب آن اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شده و از طریق فرایندهای شناختی و اجتماعی^{۴۱} مورد تعبیر و تفسیر قرار می‌گیرد. اطلاعاتی که از طریق این نوع فرایندهای

³² -Total Quality Managment

³³ -Organizational Culture

³⁴ -Boundaryless Oraganizations

³⁵ -Functional Conflict

³⁶ -Transformational Leadership

³⁷ -Risk Taking

³⁸ -Openness

³⁹ -Growth

⁴⁰ -Organizational Learning

⁴¹ -Cognitive and Social Processes

تفسیری^{۴۲} جمع‌آوری و انباشت می‌گردد، به عنوان دانش سازمانی به حساب می‌آید. به نوبه خود، این نوع دانش در حافظه‌های سازمانی^{۴۳} شامل پرونده‌ها، اسناد، رویه‌ها، خط‌مشی‌ها و فرهنگ سازمانی ذخیره می‌گردد. تفاوت یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده در این است که سازمان یادگیرنده از دانش سازمانی به منظور افزایش نوآوری و اثربخشی سازمانی استفاده می‌نماید (کینیکی و کرینتر، ۲۰۰۵).

ایجاد و توسعه قابلیت یادگیری سازمان

قابلیت‌های یادگیری^{۴۴} مبین مجموعه‌ای از شایستگی‌های اساسی (نظیر دانش و مهارت خاص، دانش فنی) و فرایندهای داخلی است که سازمان را قادر می‌سازد تا خد را با محیطش تطبیق دهد (لوبیت، ۲۰۰۱). موفقیت سازمانی وابسته به قابلیت‌های یادگیری می‌باشد. قابلیت‌های یادگیری به سازمان امکان می‌دهد تا تغییرات داخلی و خارجی را پیش‌بینی نموده و نسبت به آن‌ها واکنش مناسب از خود نشان دهد. قابلیت یادگیری باعث افزایش رضایت مشتریان و افزایش فروش و سودآوری سازمان می‌گردد (اسلاتر و نارور، ۱۹۹۵).

عوامل تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی

عوامل تسهیل‌کننده، مبین ساختارهای داخلی و فرایندهایی است سخت و یا آسان بودن فرایند یادگیری و میزان اثربخشی آن را رقم می‌زند که عبارتند از :

- ۱- تحت نظر داشتن امور ضروری^{۴۵} : به معنی علاقمندی به رخدادهای بیرونی و توجه به عوامل محیطی می‌باشد. توجه به آن دسته از عوامل بیرونی که ممکن است برخلاف عوامل درونی عمل نمایند، بخشی از فرایند یادگیری سازمانی به حساب می‌آید.
- ۲- شکاف عملکردی^{۴۶} : به معنی درک مشترک از شکاف مابین عملکرد موجود و عملکرد مطلوب می‌باشد. نواقص و کمبودهای عملکردی خود به منزله فرصتی برای یادگیری می‌باشد.
- ۳- توجه به معیارهای سنجش^{۴۷} : به معنی تلاش قابل ملاحظه برای تعریف و سنجش عوامل کلیدی به هنگام ورود به عرصه‌های جدید می‌باشد. تلاش برای رسیدن به معیارهای خاص و کمی، نوعی فعالیت یادگیری محسوب می‌شود.
- ۴- ذهنیت تجربی^{۴۸} : به معنی حمایت از آزمودن چیزهای جدید و داشتن حس کنجکاوی راجع به نحوه کارکرد چیزهای مختلف و توانمندی جهت کار با چیزهای گوناگون می‌باشد. بر اساس این نوع تفکر، شکست‌های کوچک مورد تشویق قرار گرفته و برای آن مجازاتی در نظر گرفته نمی‌شود و لذا علاقمندی و داشتن حس کنجکاوی برای آزمودن طرق جدید منجر به یادگیری و تسهیل یادگیری می‌شود.

⁴² -Interpretative Process

⁴³ -Organizational Memory

⁴⁴ -Organizational Learning Capability

⁴⁵ -Scanning Imperative

⁴⁶ - Performance Gap

⁴⁷ - Concern for Measurement

⁴⁸ - Experimental Mind-Set

- ۱- جو باز^{۴۹} : به معنی دسترسی به اطلاعات و وجود مرزهای نسبتاً باز می‌باشد. بر اساس این نوع نگرش، فرصت برای مشاهده دیگران فراهم بوده و مسائل و خطاها در معرض دید همگان قرار می‌گیرد و تلاش برای مخفی نمودن آن‌ها به عمل نمی‌آید. همچنین تعرضات و مباحثات مابین کارکنان امری طبیعی تلقی می‌گردد.
- ۲- آموزش مستمر^{۵۰} : به معنی تعهد دائمی به آموزش در همه سطوح و پشتیبانی از رشد و توسعه اعضا می‌باشد.
- ۳- تنوع عملیاتی^{۵۱} : به معنی تنوع موجود در شیوه‌های پاسخ، رویه‌ها، سیستم‌ها و کارکنان می‌باشد. در این رویکرد بر تعاریف کثرت گرایان‌ها توانمندی‌های ارزشمند درونی تاکید می‌شود.
- ۴- مدافعین چندگانه^{۵۲} : به معنی وجود حمایت و طرفداری از بالا به پایین و از پایین به بالا در سازمان می‌باشد.
- ۵- رهبری فعال یا مشارکت‌کننده^{۵۳} : به معنی مشارکت فعالانه رهبران در تعریف چشم‌اندازها و تلاش برای تحقق آن‌ها می‌باشد.
- ۶- دید سیستمی^{۵۴} : به معنی تمرکز شدید بر روی وابستگی متقابل بین اجزای سازمان و تلاش برای بهینه‌سازی اهداف سازمانی در بالاترین سطوح و مشاهده روابط سیستماتیک مابین مسائل و راه‌حل‌های آن‌ها می‌باشد.

شیوه‌های یادگیری

شیوه‌های یادگیری مبین طرق مختلفی است که به موجب آن‌ها سازمان‌ها کوشش می‌کنند تا یادگیری خود را ایجاد و حداکثر نمایند. روش‌های یادگیری مستقیماً از فرهنگ و تجارب سازمان یا تاریخ گذشته آن تاثیر می‌پذیرد. برخی از شرکت‌ها شدیداً متعهد به آموزش سازمانی بوده و سالانه ساعات زیادی را صرف آموزش کارکنان خود می‌نمایند. تعهد سازمانی چیزی است که از فرهنگ سازمانی تاثیر می‌پذیرد. محققین رفتار سازمان، شیوه‌های یادگیری را به ۶ شیوه زیر تقسیم نموده‌اند (میلر، ۱۹۹۶).

- ۱- یادگیری تحلیلی^{۵۵} : در این شیوه یادگیری از طریق جمع‌آوری سیستماتیک اطلاعات داخلی و خارجی صورت می‌پذیرد. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق سیستم‌های رسمی، کمی می‌شود و مورد تحلیل قرار می‌گیرد. تاکید این روش بر روی استفاده از منطق قیاسی^{۵۶} در امر تحلیل داده‌های عینی قرار دارد.
- ۲- یادگیری ترکیبی^{۵۷} : یادگیری ترکیبی شهودی‌تر و عام‌تر از یادگیری تحلیلی می‌باشد. در این شیوه، به کمک روش تفکر سیستمی، مقادیر زیادی از اطلاعات پیچیده با یکدیگر ترکیب می‌گردد. به عبارت دیگر، در این نوع یادگیری کارکنان تلاش می‌کنند تا روابط مابین مباحث، مسائل و فرصت‌ها را شناسایی نمایند.
- ۳- یادگیری تجربی^{۵۸} : این شیوه که از لحاظ روش‌شناسی، جزء رویکردهای عقلایی^{۵۹} به حساب می‌آید مبتنی بر انجام آزمایشات کوچک و نظارت بر نتایج حاصله می‌باشد.

⁴⁹ - Climate of Openness

⁵⁰ - Continuous Education

⁵¹ - Operational Variety

⁵² - Multiple Advocates

⁵³ -Involved Leadership

⁵⁴ - Systems Perspective

⁵⁵ - Analytic Learning

⁵⁶ - Deductive Logic

⁵⁷ -Synthetic Learning

⁵⁸ -Experimental Learning

۴- یادگیری تعاملی^{۶۰}: یادگیری تعاملی به معنی یادگیری در عملی و یا یادگیری از طریق انجام^{۶۱} می‌باشد. در این شیوه، به جای استفاده از رویه‌های متدولوژیکی سیستماتیک^{۶۲} یادگیری عمدتاً از طریق تبادل اطلاعات صورت می‌گیرد. در روش یادگیری تعاملی، یادگیری شهودی‌تر و استقرایی‌تر می‌باشد.

۵- یادگیری ساختاری^{۶۳}: یادگیری ساختاری، که نوعی رویکرد متدولوژیکی است، مبتنی بر استفاده از خطمشی‌های سازمانی^{۶۴} می‌باشد. خطمشی‌های سازمانی مبین رویه‌ها و فرایندهای استاندارد شده‌ای است که چگونگی انجام وظایف و نقش‌ها را مشخص می‌کند. دلیل یادگیری افراد از خطمشی‌ها این است که خطمشی‌ها به دلیل توجه به استانداردها و نهادینه‌سازی آن‌ها زبان واحدی را جهت انتقال مفاهیم به وجود می‌آورد.

۶- یادگیری نهادی^{۶۵}: یادگیری نهادی مبین نوعی فرایند استقرایی^{۶۶} است که از طریق آن سازمان‌ها، ارزش‌ها، اعتقادات و اعمال خود را هم از محیطشان و هم از مدیران عالی خود کسب نموده و آن‌ها را سرمشق خود قرار می‌دهند. در این نوع یادگیری، جامعه‌پذیری و نظارت از نقش بسیار مهمی برخوردار می‌باشد.

نتیجه‌گیری

در عصر حاضر، سازمان‌ها ناچارند به دلیل ناپایداری محیط، ظرفیت‌های یادگیری خود را افزایش داده و یادگیری را با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی پیشرفته، در سطح یکایک افراد و اعضاء سازمان نهادینه نمایند. این قابلیت منجر به پیدایش سازمان‌های یادگیرنده شده است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مستمر ظرفیت خود را برای تغییر و انطباق توسعه می‌دهد. به منظور طراحی یک سازمان یادگیرنده مدیران بایستی در تمامی سیستم‌های فرعی سازمان تغییراتی ایجاد نمایند. به منظور ارتقاء ظرفیت یادگیری مستمر، آن‌ها بایستی به سمت استفاده از ساختارهای تیمی، توانمندسازی کارکنان و به اشتراک گذاشتن اطلاعات حرکت کنند. در سازمان‌های یادگیرنده ویژگی‌هایی نظیر تسلط فردی، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، چشم‌انداز مشترک و تفکر سیستمی به چشم می‌خورد. سازمان یادگیرنده به عنوان راه‌حلی برای رفع سه مسئله اساسی و ذاتی سازمان‌های سنتی به وجود آمده است. این سه مسئله عبارتند از تکه‌تکه شدن، رقابت و برخورد انفعالی با مسائل. با توجه به تمام دیدگاه‌های ارائه شده می‌توان چنین گفت که اولاً سازمان‌های یاددهنده، الزاماً باید یادگیرنده نیز باشند و ثانیاً در سازمان‌های یادگیرنده واقعی نمی‌توان بین یادگیرنده و یاددهنده، تمایز قائل شد زیرا از تمام اعضای سازمان انتظار می‌رود که به یکدیگر یاددهند و از یکدیگر یاد بگیرند؛ به طور کلی در چنین سازمان‌هایی، رهبر، یاددهنده‌ای است که همه اعضای سازمان از آن یاد می‌گیرند یا به عبارتی، دارای شانه‌های گرد گرفته‌ای است که تمام اعضای سازمان از آن بالا می‌روند. وظیفه رهبران در سازمان‌های یاددهنده در اختیار گرفتن سرمایه انسانی و ایجاد ارزش افزوده برای آن است و این کار فقط با یاددهی امکان پذیر می‌باشد. رهبران باید ایده‌های خود را در راستای ارزش‌های سازمانی و با قاطعیت به اجرا درآورند و تغییرات را به عنوان فرصت نگاه کنند.

⁵⁹ -Rational Approaches

⁶⁰ -Interactive Learning

⁶¹ -Learning- by- Doing

⁶² -Systematic Methodological Procedures

⁶³ -Structural Learning

⁶⁴ -Organizational Routines

⁶⁵ -Institutional Learning

⁶⁶ - Inductive Process

منابع و مآخذ

- زارع حسین، رجایی پور سعید، جمشیدیان مهدی، مولوی حسین؛ زمستان ۱۳۸۸، « بررسی میزان کاربست مولفه های سازمان یاددهنده در دانشگاههای دولتی کشور»، نشریه جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و یکم، شماره چهارم.
- زارع حسین، رجایی پور سعید، جمشیدیان مهدی، مولوی حسین؛ ۱۳۸۷، «سازمان یاددهنده»، اصفهان، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- اسکات، ریچارد (۱۳۷۴)؛ سازمانها، سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز؛ ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- افرازه، عباس، «مدیریت دانش و فناوری اطلاعات» اولین همایش ملی مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۳۸۳، سایت دانشگاه اصفهان.
- الف سن، جیمز و سی لاودن، کنت «سیستمهای اطلاعاتی در مدیریت با کاربردهای تجارت الکترونیک و اینترنت»، ترجمه؛ راد، محمد، انتشارات نگاه دانش، چاپ اول، ۱۳۸۲.
- الن رادینگ، «مدیریت دانش» ترجمه؛ لطیفی، محمدحسین، سمت، چاپ اول، ۱۳۸۳.
- راه چمنی، احمد «مدیریت دانش انسانمدار کلید توسعه پایدار» مجموعه مقالات اولین کنفرانس منابع انسانی، نشر روناس، چاپ اول، ۱۳۸۳.
- رضاییان، علی (۱۳۷۸)، سازمانهای قرن بیست و یکمین: سازمانهای مجازی؛ تدبیر، شماره ۱۰۰
- رضاییان، علی (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت؛ تهران: سمت
- رمضانی، عمران «مدیریت و انتقال دانش در سازمان» مجموعه مقالات اولین کنفرانس منابع انسانی، نشر روناس، چاپ اول، ۱۳۸۳
- شهریار، محمد «امکانسنجی استقرار مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی استان فارس» پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور مرکز تهران، ۱۳۸۳.
- شودریک، پیتر؛ شودریک، چارلز و کنالاس، استریوس «سیستمهای اطلاعات مدیریت» ترجمه؛ برومند، زهرا، انتشارات جنگل، ۱۳۸۵.
- عدلی، فریبا «مدیریت دانش» انتشارات فراشناختی اندیشه، چاپ اول، ۱۳۸۴.
- نوعی پور، بهروز «مدیریت دانش» ماهنامه شبکه، مرداد ۱۳۸۳.
- بابایی، ایازالله (۸۳) "تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی" تدبیر، ۱۴۶.
- باران دوست، ر. و ش. رحمانی (۸۲). «بررسی رابطه تطبیقی مدیریت کیفیت جامع و سازمان یادگیرنده.» تدبیر ۱۳۴.
- باقری نژاد، ج. (۸۲). فرآیند کیفیت فراگیر در رویارویی با عصر دانایی. دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع. دانشگاه یزد.
- پاکسرشت، ح. (۸۲). مدیریت دانش، انتشارات دانشکار.
- پیروزفر، ش. (۸۵). مدیریت دانایی چیست،
- خواسته، ن. (۸۴). سمینار کارشناسی ارشد با عنوان ارتباط دو حوزه مدیریت دانایی و مدیریت کیفیت. مهندسی صنایع. تهران، تربیت مدرس.
- داونپورت و روساک (۸۱). مدیریت دانش، انتشارات دانشکار.

- عدلی، ف. (۸۲). مدیریت دانش، حرکت به فرا سوی دانش، انتشارات فراشناختی اندیشه.
- کلانتر، م. ج. -س. (۱۳۸۲). «مدیریت دانش در سازمان.» تدبیر ۱۴۲.
- مومنی، م. و. طرزی (۸۵). پروژه کارشناسی ارشد با عنوان تدوین الزامات پیاده سازی مدیریت دانش در فرآیند توسعه محصول در صنعت خودرو. دوره مدیریت فناوری اطلاعات، سازمان مدیریت صنعتی.
- هاشمزاده، م. (۸۵). پایگاه جامع مهندسی صنایع ایران - حوزه مدیریت دانش،
- یحییپور (۸۲). پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان شناسایی و تدوین عوامل موثر بر چرخه عمر نظام برنامه ریزی منابع بنگاه با رویکرد مدیریت دانایی. مدیریت اجرایی، سازمان مدیریت صنعتی.
- یو، چ. م. (۱۳۸۴). «نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی.» مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری، نوشته: کارل کالست، ترجمه: صدیقه احمدی فصیح (کارشناس ارشد کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران)