

تقدم با کدامیک:

سازمان یادگیرنده یا مدیریت دانشی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

برگردان: شمس الله جشنی

چکیده

نیاز سازمانها برای تبدیل شدن به سازمانهای یادگیرنده، فزونی یافته است. سازمان یادگیرنده به مدیریت دانش نیازمند است و به عکس این موضوع به مثال مرغ و تخم مرغ شبیه است. پاسخ به این پرسش که کدامیک زودتر مطرح شده، غیر ممکن است. زیرا برای نیل به موفقیت، هر دو به هم نیازمندند. هر سازمان برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، نیازمند توجه به مفاهیم مرتبط به سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش است. بنابراین در اینجا بر هر دو مورد تاکید می شود. این مقاله به دنبال ارتباط این دو موضوع است و در یک رویکرد کلی نگر، مدلی ادراکی را ارائه می دهد.

صاحب نظران بر این باورند که توانایی یادگیری سریعتر نسبت به رقبای آنها مزیت رقابتی پایدار است. امروزه نیاز سازمانها به یادگیری و تغییر، فزونی یافته است. اگر یک سازمان آهسته تر از محیط پیرامون خویش میل به یادگیری داشته باشد، محکوم به فناست. از این رو، تمامی سازمانهای موجود بایستی یادگیرنده باشند. بنابراین مفهوم یادگیرنده تنها به سازمانهایی گفته می شود که یادگیری سازمانی آنها خوب باشد. سازمان یادگیرنده بر سازمان، به عنوان یک موجودیت مستقل و شکل ویژه‌ای از سازمان تاکید داشته، یادگیری سازمانی بر فرایندها و فعالیتهای یادگیری در سازمان دلالت دارد. سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، هر دو دارای عقاید مشترک

مختلف آنهاست. این مقاله به دنبال بیان و بررسی این موضوع مهم است و هدف آن ترسیم مدیریت دانش سازمان یادگیرنده در چارچوب یک مدل ادراکی نظری به منظور ارائه یک مبنای توسعه راهبردی در مورد چگونگی معرفی مدیریت دانش و تلاش برای تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده است. روش تحقیق، از نوع تحلیل موضوعی و جامعه آماری شاغلان سمتهای استراتژیک و محققان در زمینه مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده است.

۱. سازمان یادگیرنده، چه سازمانی است؟

هر سازمان از گروهی از افراد تشکیل شده است. هر گروه باعث رشد و پویایی یک فرهنگ می شود. پایداری فرهنگ به

یادگیری سازمانی، یک چرخه مستمر است و هیچ سازمانی نمی تواند به نقطه ای از یادگیری برسد که خود را یک سازمان یادگیرنده بداند.

مدت زمان موجودیت گروه، ثبات عضویت افراد در گروه و شدت هیجانهای عاطفی مشترک آنها بستگی دارد. نتیجه اینکه پرورش یک فرهنگ جدید، برای مثال یک فرهنگ مبتنی بر یادگیری، نیاز به زمان دارد. یک سازمان یادگیرنده دارای فرهنگی است که از نوآوریها و یادگیری افراد و سازمان حمایت می کند. محیط، فرهنگ یادگیری را ارتقا داده، تضمین می دهد که یادگیری افراد منجر به توسعه و غنای کل سازمان می شود. فرایند یادگیری بایستی در نهایت به عنوان بخشی از فرهنگ قلمداد شود و نباید به عنوان راه حل یک مسئله ویژه مورد توجه قرار گیرد.

یک سازمان یادگیرنده به دیدگاه جدیدی از رهبری نیازمند است؛ رهبر به عنوان یک طراح. فرهنگ با رهبری شروع می شود اما به دلیل اینکه این فرهنگ حاصل یادگیری انباشته گروه است در نتیجه، خود این فرهنگ، رهبری مورد نظر

هستند و هر دو مرتبط با فرایند کسب و اندوختن اطلاعات، تفسیر داده ها، توسعه دانش و تقویت یادگیری می باشند. اینکه چگونه یک سازمان دانش خود را مدیریت می کند، برای توسعه سازمانی بسیار با اهمیت است.

مدیریت دانش به چگونگی اداره کردن دانش اشاره دارد. مدیریت دانش شامل فعالیتهای ایجاد، سازماندهی، تسهیم و استفاده از دانش است. فناوری اطلاعات یک پیش نیاز برای اثربخشی مدیریت دانش است. بدین معنا که پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش، بخش مهمی از مدیریت دانش است.

سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، بدون یکدیگر نمی توانند وجود داشته باشند. سازمانی که می خواهد به یادگیرنده تبدیل شود، بایستی به هر دو، به طور یکسان توجه کند. این مطلب نیازمند درک اولویتها، هدفها و روابط

و مطلوب را مشخص می کند. برداشتن نخستین گام در ساختن سازمان یادگیرنده نیازمند شیوه‌ای از رهبری است که الهام بخش سازمان یادگیرنده باشد. سازمان یادگیرنده به خودی خود دارای ارزش نیست، بلکه بایستی همواره در خدمت هدفهای وسیع تر سازمان باشد. نگرشهای مشترک در سازمان از نگرشهای فردی ناشی می شود. سازمان یادگیرنده مبتنی بر فرهنگی است که نیازهای افراد سازمان را مورد توجه قرار می دهد. در سازمان یادگیرنده افراد چرایی نیازها را می دانند و در دیگر سازمانها به چگونگی پرداختن به این نیازها توجه می شود. سازمان دهی یک سازمان یادگیرنده به شکلی است که ضمن کاوش اطلاعات موجود در محیط، خود اطلاعات جدیدی را ایجاد کرده، افراد را به انتقال دانش بین اعضای تیم تشویق می کند.

این مهم، بایستی از راه ساختار و نگرش حاکم بر رهبری راهبردی سازمان هدایت شود. کارکنان بایستی برای یادگیری وقت گذاشته، مدیریت سازمان بایستی به یادگیری به عنوان یک کار واقعی توجه کند. در یک سازمان یادگیرنده فرایندهای کاری، بایستی به تمامی جنبه های دانش توجه ویژه داشته باشد. فرایندها بایستی زمینه انتشار دانش را فراهم ساخته و فرهنگ بایستی تسهیم دانش را تشویق کنند. یادگیری زمانی اتفاق می افتد که در سطح دانش فردی تغییراتی ایجاد شده باشد. یادگیری و انباشش (ذخیره) دانش جدید غالباً از فرد شروع می شود. یادگیری فردی به ضرورت تغییر سطح دانش سازمانی دلالت ندارد. دانش سازمانی، دانش مستقل اعضای ویژه در یک سازمان است؛ مانند دانش موجود در منابع علمی و نیز دانشی که در بطن خط مشی ها و رویه های کاری وجود دارد.

یادگیری سازمانی عبارت است از: مجموعه فرایندهای شناختی افراد سازمان. افراد می توانند به عنوان خرده سیستم در سازمان، مورد توجه قرار گیرند. مفهوم سازمان یادگیرنده به سازمان، به عنوان یک موجودیت مستقل توجه می کند و بر ویژگیهایی متمرکز است که یادگیری اعضا را تشویق کنند. از سوی دیگر یادگیری

سازمانی برچگونگی توسعه یادگیری در یک سازمان تمرکز دارد؛ آن نوع از یادگیری که استراتژی‌ها را تغییر می‌دهد اما ارزشها را تغییر نیافته رها کند، یادگیری تک حلقه‌ای است و آن نوع از یادگیری که نتیجه آن تغییر در ارزشهاست، یادگیری دو حلقه‌ای است.

به عقیده گزار تفاوتی در مطالعه این دو وجود دارد:

* سازمان یادگیرنده بیشتر بر روی تهدیدها (فشارهای خارجی) به عنوان دلایل پرورش یادگیری تمرکز دارد.
 * یادگیری سازمانی بر توجه بیشتر به امور داخلی مرتبط با عملکرد سازمانی و یادگیری به عنوان بخشی از فعالیتهای مرتبط با انسانها تاکید دارد. یک سازمان یادگیرنده باید توانایی روبه‌رو شدن با نیازهای محیط داخلی و خارجی را داشته باشد.

برخی استدلال می‌کنند که سازمان یادگیرنده، یک نگرش است. یادگیری سازمانی یک چرخه یادگیری مستمر است و هیچ سازمانی نمی‌تواند به نقطه ای از یادگیری برسد که خود را یک سازمان یادگیرنده بداند. از سوی دیگر هیچ سازمانی نمی‌تواند در وضعیت ثابتی از یادگیری باشد و خود را به عنوان یک سازمان فعال در یادگیری معرفی کند. سنگه معتقد است که هسته یادگیری سازمانی بر اساس پنج اصل عمل می‌کند. هر یک از اینها یک بعد واقعی از ساختار سازمانی را که به واقع در فرایند یادگیری هستند ارائه می‌دهد.

۱. خبرگی فردی؛ ۲. الگوهای ذهنی؛
 ۳. یادگیری تیمی؛ ۴. نگرش مشترک؛ ۵. تفکر سیستمی.

اصول پنج گانه سنگه به عنوان مجموعه عناصر سازمان یادگیرنده، ابزار و روشهایی را ارائه می‌دهد که عملی بوده،

در فرایند یادگیری سازمانی مفید هستند. هر کدام از این پنج اصل می‌تواند در سه سطح مورد بررسی قرار گیرد: عملکردها، اصول، ضرورتها.

۲. مدیریت دانش یعنی چه؟

مدیریت دانش، انشعابی از ادبیات سازمان یادگیرنده است. یادگیری در سازمانها افراد را ملزم می‌کند که نسبت به انتقال اطلاعاتی که سایر افراد می‌توانند مورد استفاده قرار دهند، اقدام کنند. مدیریت دانش به فرایندی اشاره دارد که در آن سازمانها داده‌ها و اطلاعاتی را که در دسترس آنها وجود دارد ارزیابی می‌کنند و پاسخی به این نگرانی است که افراد بایستی قادر به تبدیل یادگیری خود به دانش قابل استفاده باشند. در طول فرایند مدیریت دانش، دانش دستخوش تغییرات مختلف می‌شود و بخشی از اطلاعات از

مدیریت دانش: "یک فرایند است که در یک سازمان یادگیرنده مد نظر قرار می‌گیرد".	سازمان یادگیرنده: "یک نهاد نیازمند مدیریت دانش است."	مفاهیم کلیدی
فرهنگ استفاده کارآمد از دانش را محدود می‌کند. چون مدیریت دانش به وسیله افراد اجرا می‌شود.	یک سازمان یادگیرنده دارای یک فرهنگ یادگیری است، مانند: دانش فردی، یادگیری گروهی، الگوهای ذهنی.	فرهنگ
مدیریت نقش مرکزی دارد اما در چارچوب یک فرهنگ عمل می‌کند.	رهبری، فرهنگ را پرورش می‌دهد.	رهبری / مدیریت
مدیریت دانش بایستی چشم اندازی آگاهانه داشته باشد.	چشم انداز مشترک ضروری است.	دیدگاه
مدیریت دانش بایستی یکپارچه باشد.	یک سازمان یادگیرنده به تمامی جنبه‌های دانش توجه می‌کند.	فرایندهای کاری
دانش محصول یادگیری سازمانی است.	یک سازمان یادگیرنده دارای کارکردی مثبت در زمینه دانش سازمانی است. یادگیری سازمانی عبارت است از یک روند شناختی جمعی است.	یادگیری سازمانی
-----	باید تقاضاهای خارجی را برآورده کند.	عوامل خارجی
محدودیتهای کارآمدی دانش، مواردی مانند فرهنگ و فناوری اطلاعات هستند.	باید نیازهای داخلی را برآورده سازد.	عوامل داخلی
-----	جهان بینی یک سازمان یادگیرنده	تفکر سیستمی
مثل: مخزن داده‌ها	-----	حافظه سازمانی
یک پیش نیاز است.	-----	فنی

جدول ۱: مفاهیم کلیدی سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش

بین می رود. بنابراین بایستی از روند اتلاف اطلاعات مفید، جلوگیری کرد.

یادگیری سازمانی به مدیریت دانش نیاز دارد. یک سازمان یادگیرنده بر فرایند یادگیری تمرکز دارد و مدیریت دانش بر نتیجه خروجی فرایند یادگیری متمرکز است. هدف مدیریت دانش، ایجاد ارزش برای سازمان است که شامل فعالیتهایی مانند: سازماندهی، تسهیم و استفاده از دانش است. بیشتر کارکنان سازمان که فعالیتهای مدیریت دانش را انجام می دهند لازم است که این فعالیتها را در امور روزانه خود نیز اجرا کنند. یک سازمان دانش را فرا می گیرد، می آفریند و با مقاصد و روشهای مختلف به ایجاد ساختار آن اقدام می کند. این مسئله که سازمانها چگونه دانش، بینش و مهارتهای ارزشمند را به مرور زمان می اندوزند، می توان به این

اطلاعاتی مستقل از افراد می تواند به عنوان حافظه سازمانی با دو مورد دیگر همکاری کند. شما بایستی دانش را تسخیر کنید و به ذخیره آن در یک سیستم فناوری اطلاعات بپردازید. در این صورت شما مقدمات فرایند مدیریت دانش را فراهم کرده اید. ایجاد دانش به معنی استفاده از اطلاعات برای یک هدف زایا و در یک زمینه مشخص است. ایجاد (خلق) دانش جدید، یک عنصر حیاتی برای توانایی سازمان به منظور یادگیری و تطبیق با شرایط محیطی است.

مدیریت دانش به منظور برخورداری از کارکردی موثر و کارآمد در سازمان ناچار به تطبیق با شرایط محیطی سازمان و فرایندهای دانش است. مدیریت دانش بایستی یک چشم انداز داشته باشد. کدام یک هدفهای سازمان بایستی به وسیله

نظرات مرتبط با مدیریت دانش است. تجزیه و تحلیل نشان می دهد که بیشتر مفاهیم در هر دو حوزه جای دارند. تعجب ندارد با توجه به این حقیقت که سازمان یادگیرنده نیازمند مدیریت دانش است و مدیریت دانش نیز به نوبه خود لازمه سازمان یادگیرنده است، همانگونه که در جدول ۱. نشان داده شده چهار فاکتور وجود دارد که تنها در یک دامنه از این دو جای دارند.

فاکتورهایی که تنها در ارتباط با سازمان یادگیرنده هستند: ۱. فاکتورهای خارجی؛ ۲. تفکر سیستمی.

فاکتورهایی که در ارتباط با مدیریت دانش هستند: ۱. حافظه سازمانی؛ ۲. بعد فنی.

این پدیده مشخص می کند که سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش دارای سطوح مجزا و متفاوت در تمرکز و هدف هستند. در مورد علت اینکه چرا موضوع را ابتدا از منظر عوامل خارجی و تفکر سیستمی، سپس از منظر حافظه سازمانی و بعد فنی مورد بررسی قرار داده ایم، بحث خواهیم کرد.

منظور از یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بخشی از یک مجموعه جهانی است و به عنوان یک خرده سیستم جهانی بایستی با سایر خرده سیستمها در تعامل باشد و بر این اساس عوامل خارجی مانند رقبا و مشتریان را مدیریت کند. این موضوع برای بقای سازمان ضروری است. فرایند مدیریت دانشی که در سازمان انجام می شود، به عنوان یک خرده سیستم در سازمان به حساب می آید.

از این رو مدیریت دانش بر عوامل داخلی سازمان متمرکز است. اگر در مطالعه ادبیات مربوط به مدیریت دانش به عوامل خارجی اشاره شود، این اشاره ضمنی است و منظور از آن لزوم مدیریت کردن این عوامل توسط سازمان است. اثر بخشی مدیریت دانش به عوامل داخلی بستگی دارد. مدیریت دانش در زمینه محدودیتهای ناشی از عوامل داخلی بحث می کند. وقتی سازمان یادگیرنده در مورد عوامل داخلی بحث می کند به طور عمده در پی برآوردن تقاضاهای داخلی است. هر سازمانی متشکل از افرادی است که

یک سازمان یادگیرنده بر فرایند یادگیری تمرکز دارد و مدیریت دانش بر نتیجه و خروجی فرایند یادگیری متمرکز است.

دانش مدون پشتیبانی شود؟ هدف گذاری یک مبحث مدیریتی است و مدیریت دارای نقش محوری در مدیریت دانش است. فناوری اطلاعات یک ضرورت، جهت اثربخشی مدیریت دانش از نظر ذخیره، انتشار و تسهیم دانش است. بنابراین مدیریت دانش ترکیبی از عوامل انسانی و فنی است.

۳. ترسیم مدل مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده

یک تحلیل مقایسه ای به منظور شناسایی و درک تفاوتها و شباهتهای این دو صورت گرفته است. خلاصه ای از این تحلیل در (جدول یک) آمده است.

ستون سمت چپ مفاهیم کلیدی، ستون وسط شامل نظرات مربوط به سازمان یادگیرنده و ستون سمت راست مربوط به

شرح مورد بررسی قرار داد.
* افراد: آموزش و تعلیم افراد به منظور انتقال مهارتها، کاردانیها و اصلاح شیوه های انجام وظایف.

* ایجاد پایگاه اطلاعاتی: مستند سازی دانش و ایجاد پایگاه داده ها به منظور توزیع دانش.

* جاسازی کردن: جاسازی (تعبیه) دانش در استانداردها، فناوری و عملیات اجرایی برای اصلاح و بهبود این فناوری و راههای استفاده از آن.

از منظر دانش به عنوان یک محصول تولیدی، فرض هر سه مورد یاد شده آن است که دانش شناسایی و تسخیر (دراختیار) شده است. آنها همچنین دارای نقاط مشترک بوده، ضمن همکاری یکدیگر را حمایت می کنند. همانگونه که در روش دوم اشاره شد، ایجاد و ساخت پایگاههای

دارای نیازهایی هستند، بنابراین سازمان با تقاضای آنها روبه‌رو است. هر فرد تصویری خاص از ارتباط خود با سازمان دارد. عملکرد سازمان از این تصورات ریشه گرفته است و افراد هنگام تغییر شرایط، آن تصورات را دوباره سازی می‌کنند. هر فرد یک سیستم فرعی در مدیریت دانش است و از این نظر عجیب است که عامل تفکر سیستمی در دامنه مدیریت دانش قرار نگرفته است. با این وجود در بررسی تفکر سیستمی در حوزه سازمان یادگیرنده، این موضوع (تفکر سیستمی) به مدیریت دانش نیز ارتباط داده می‌شود.

حافظه سازمانی به دانش ذخیره شده اشاره دارد و تسهیم دانش و استفاده مجدد از آن را دنبال می‌کند. حافظه سازمانی به آن نوع از مدیریت دانش ارتباط دارد که دانش را از افراد بیرون از سازمان گردآوری می‌کند. تکنولوژی اطلاعات به منظور انبارش (ذخیره)، انتشار و تسهیم دانش یک ضرورت بوده، موجب اثر بخشی مدیریت

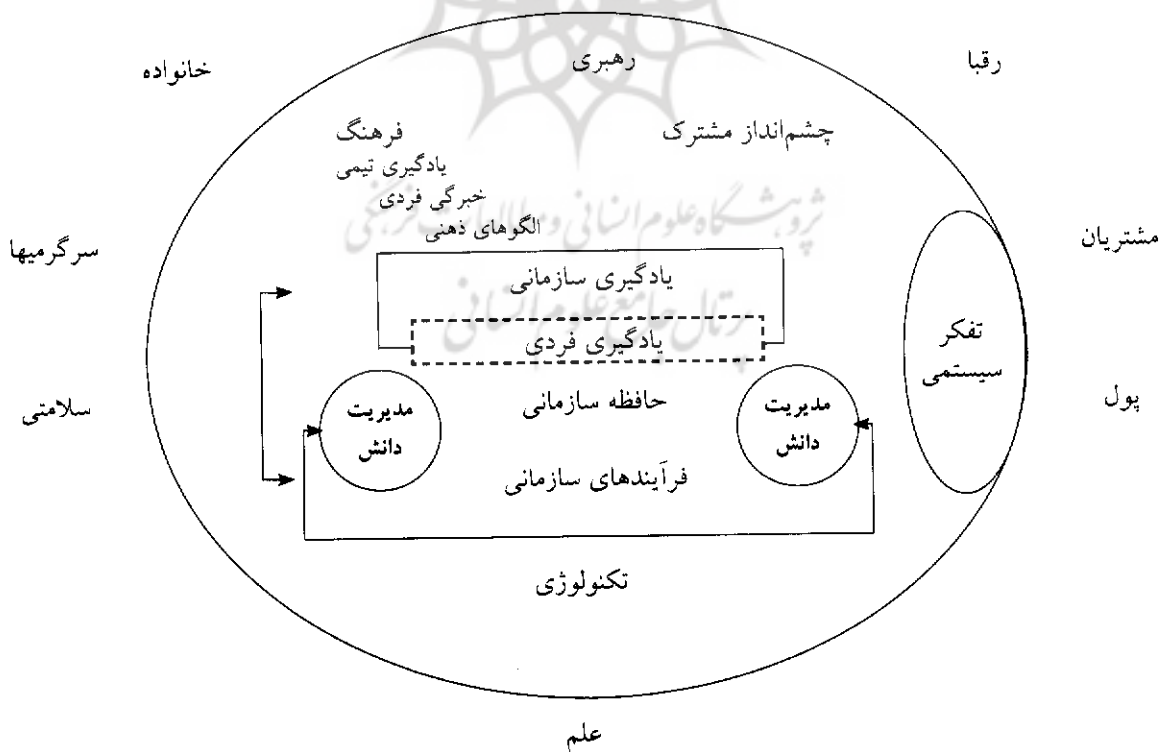
دانش می‌شود. بر این اساس می‌توان دریافت که بعد فنی (سخت افزار) و حافظه سازمانی رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند. هر دو به دانش به عنوان محصول مدیریت دانش می‌نگرند. دانش یک داده (ورودی) یا یک نتیجه حاصل از یادگیری سازمانی است. مدیریت دانش به سازمان یادگیرنده به عنوان یک فرایند انتقال دانش توجه می‌کند.

ادبیات مربوط به سازمان یادگیرنده به طور شفاف در مورد حافظه سازمانی بحث نمی‌کند، اما در مورد دانش سازمانی در جایی که حافظه سازمانی بخشی از آن است، بحث می‌کند. سازمان یادگیرنده چیزی بیش از مدیریت دانش است و بر سطوح بالاتری تمرکز دارد. تاکید سازمان یادگیرنده بر پرورش فرهنگ یادگیری و توسعه ساختارهای حامی آن است. البته استفاده مؤثر از تکنولوژی اطلاعات نیز به نوبه خود منجر به حمایت از ساختارهای یادگیری خواهد شد، اما سازمان یادگیرنده

بر ساختارهای یادگیری به طور کلی تأکید دارد و تکنولوژی اطلاعات تنها بخشی از آن است. بنابراین طبیعی است که سازمان یادگیرنده تمرکز فنی نداشته باشد. همان‌گونه که می‌بینیم سازمان یادگیرنده کمابیش فناوری اطلاعات را درست به مانند پست الکترونیکی، تلفن و اسناد و غیره، امری بديهی و طبیعی می‌داند. تحلیل ما که مبتنی بر چهار واژه کلیدی که در هر دو حوزه بدانها اشاره ای نشده، استوار است، نشانگر این مسئله است که سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، دو مفهوم انتزاعی و متمایز هستند.

در حالی که سازمان یادگیرنده دارای یک فرهنگ یادگیری است، مدیریت دانش بوسیله فرهنگ محدود می‌شود. چنین روابطی باعث می‌شود که ادبیات سازمان یادگیرنده به طور عمده در مورد رهبری و ادبیات مدیریت دانش در مورد مدیریت بحث کند. رهبری فرهنگ را ایجاد و تغییر می‌دهد و مدیریت در درون یک فرهنگ

نوآوری‌ها



نمودار ۱: مدل مفهومی مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده

عمل می کند. هم مدیریت دانش و هم سازمان یادگیرنده، باید دارای چشم انداز مشترک باشند. از این رو در ادبیات سازمان یادگیرنده بر اهمیت این چشم انداز مشترک تأکید شده است. مدیریت دانش به عنوان یک رویداد مجزا و منفرد می تواند حتی بدون چشم انداز مشترک، موفق باشد. اما یک سازمان بایستی چشم انداز مشترک داشته باشد تا در توسعه فرهنگ یادگیری موفق شود. از سوی دیگر، هدف مدیریت دانش، حمایت سازمان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده است و از این منظر مدیریت دانش نیازمند چشم اندازی مشترک است.

اصطلاح فرایندهای کاری تنها مفهومی است که در دامنه هر دو موضوع آشکار است. هر دوی آنها (مدیریت دانش و

اصولی یافت شده در بررسی ادبیات مربوط به سازمان یادگیرنده را پوشش می دهد. به همین دلیل کار سنگه در ارتباط با ۵ اصل او بایستی بخش مرکزی مدل ادراکی باشد. اصل پنجم - تفکر سیستمی - شالوده و اساس مدل ادراکی است که سنگ بنای سایر اصول است. این اصل مشخص می کند که چگونه سازمان یادگیرنده درباره جهان می اندیشد و نگاه سازمان به جهان چگونه است. بنابراین این مدل ادراکی به عنوان چشمی که به جهان از یک منظر سیستمی نگاه می کند، ترسیم شده است. خیرگی فردی، الگوهای ذهنی و یادگیری تیمی ابعاد متفاوت فرهنگ سازمانی هستند. فرهنگ، حاصل از یادگیری انباشته شده سازمان در مورد مفروضات و ارزشها و... است. این یادگیری متناسب با قدرت آن

و هم به عنوان مبنایی برای دانش جدید، استفاده کند.

برای ایجاد انگیزه یادگیری در سایر اعضای سازمان، دانش را بایستی در حافظه سازمانی از جمله: کتابها، سندها، بانکهای اطلاعاتی و غیره ذخیره کرد. یادگیری باعث می شود که دانش به صورت بالقوه قابلیت ذخیره داشته باشد و از این منظر درمی یابیم که یک سازمان قادر به یادگیری است. یادگیری سازمانی به یادگیری فردی بستگی دارد. وقتی یک فرد یاد بگیرد (آموخته شود) یادگیری در کل سازمان رخ خواهد داد. این منطبق با تفکر سیستمی سنگه است.

۵. بحث در مورد نتایج و آینده کار

هدف این مقاله ترسیم سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش در قالب یک مدل ادراکی نظری مربوط به این دو موضوع است. سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش به یکدیگر وابسته هستند و مدیریت دانش می تواند به عنوان یک خرده سیستم از سازمان یادگیرنده مورد توجه قرار گیرد. تغییرات در مدیریت دانش منجر به تغییرات در سازمان و برعکس خواهد شد. ارتباط قوی که بین این دو وجود دارد به طور کامل آشکار است و فرایند تبدیل سازمان، به یادگیرنده بایستی شامل مدیریت دانش نیز باشد. این شبیه مثال جوجه و تخم مرغ است. غیر ممکن است به این پرسش که کدامیک زودتر به وجود آمده اند؟ پاسخی داده شود.

به علاوه اگر از نگاه سازمان یادگیرنده، کل سازمان یک سیستم است، از دید مدیریت دانش چه چیزی سیستم است؟ پاسخ به این سؤال هم فرد است و هم دانش. هر دو (فرد و دانش) اشاره به این موضوع دارند که مدیریت دانش در سطحی جزئی تر نسبت به سازمان یادگیرنده قرار دارد. □

منبع:

Aggestam, Lena, Learning Organization Or Knowledge Management: Which Came First, The Chicken Or The Egg?, Information Technology and Control, 2006, vol 35, No.3.

در حالی که سازمان یادگیرنده پاسخی به نیازهای محیطی است، مدیریت دانش بیشتر بر عوامل داخلی سازمان متمرکز دارد.

سازمان یادگیرنده) درباره جمع آوری و یکپارچه کردن جنبه های دانش در این فرایندها تأکید دارند.

۴. مدل ادراکی سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش

بر اساس تحلیل موضوعی انجام شده ما از یک مدل کل نگر ادراکی که شامل هر دو موضوع (سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش) است، استفاده کرده ایم. حتی اگر این دیدگاه کلی نگر، مدل را در سطحی به نسبت کلی ارائه داده باشد، اما بایستی آن را به عنوان مبنای تهیه دستورکارهایی برای استفاده از مدیریت دانش و کار و تبدیل آنها به یک سازمان یادگیرنده، مورد استفاده قرار داد. این مدل در نمودار ۱ نشان داده شده است.

کار سنگه به طور گسترده ای معطوف به ابعاد حرفه ای و علمی است و جنبه های

فرهنگ رشد می یابد و به دوره موجودیت این مفروضات و ارزشها، پایداری عضویت افراد و شدت هیجانهای ناشی از تجربه های مشترک آنها بستگی دارد. رهبر در سازمان، این فرایند (فرهنگ سازی) را با تحمیل عقاید، ارزشها و مفروضات خود به وجود می آورد، اما فرهنگ زمانی شکل می گیرد که مفروضات افراد منجر به تجربه های مشترک شود. اهمیت چشم انداز مشترک افراد در این مقاله به خوبی بیان شده است. یک سازمان بدون چشم انداز مشترک قادر به ادامه حیات نیست.

مدیریت دانش بایستی با تمامی فرایندهای سازمان و رسالت اصلی آن یکپارچگی داشته باشد. وقتی یک فرد در سازمان مطلبی را فرا می گیرد، دانشی جدید به دست می آورد که امیدوار است بتواند آن را در حافظه شخصی خود ذخیره کرده، از آن، هم به شکل موجود (اولیه)