

مدیریت دانش در سازمانهای یادگیرنده



عماد ملکی نیا
emadmaleki@gmail.com
حسین بجانی
bejani.hossein@gmail.com

رژیم علمی و مطالعات فرهنگی

چکیده

دانش، موتور محرکه توسعه دانایی محور بوده، توجه به آن نقش فزاینده‌ای در رشد سازمانها و جوامع خواهد داشت. برای ارائه تصویری از سازمانها و جوامعی که بیشترین استفاده و بهره را از دانش، در چرخه کامل آن می‌برند از اصطلاحات سازمان فراگیر (یادگیرنده) و در مقیاس بزرگتر جامعه فراگیر و ملت فراگیر استفاده می‌شود. سازمان یادگیرنده یا فراگیر یک الگوی تغییر یافته برای سازمانها و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان، در عصر دانش است. یک سازمان یادگیرنده دارای کمترین سلسله مراتب اختیارها، پاداشی برابر در برابر عملکرد یکسان، فرهنگ مشترک و ساختاری انعطاف پذیر و سازشکار است که می‌توان بدان وسیله از فرصتها استفاده کرد و بحرانها را از بین برد. سازمان یادگیرنده، الگوی منحصر به فردی ندارد و به واقع نوعی نگرش یا فلسفه جدید درباره سازمانهاست که نقشهای اصلی را به عهده اعضای سازمان می‌گذارد.

در سالهای اخیر، سازمانها و شرکتهای مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی، مانند: کار دانشی، دانشکار (دانشگر)، مدیریت دانش، و سازمانهای دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می دهند. پیتز دراکر، با به کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها می دهد که در آنجا به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه، در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت را داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی تواند به اندازه دانش، مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی هایی دست می یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۳). این گونه سازمانها با چالش های نوینی روبه رو هستند. امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمانها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است به گونه ای که برای بیشتر سازمانها، این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. تغییرهای مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمانها به وجود آورده است. جریان بی پایان دانش، بازارها را در حال تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمانها را ملزم به تغییرهای مستمر می کند (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲: ۳۹).

سازمانهای یادگیرنده را به تعبیری دیگر می توانیم سازمانهای دانش آفرین بنامیم، سازمانهایی که در آنها خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداعها و ابتکارها یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است؛ روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش آفرین، سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث های جمعی، و کشف نظرها و افکار نو تشویق می شوند و نوآوران پرورش می یابند (سنگه، ۱۹۹۰، ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۸۶).

مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده

پیچیدگی مفهوم دانش و نیز وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش، باعث شده است تا نگرش واحدی در مورد مدیریت دانش شکل نگیرد. سوکنان (۱۹۹۸)، به نقل از ابطحی و صلواتی، (۱۳۸۵: ۳۳)، می گوید برخی تعاریف از مدیریت دانش، به گونه ای است که آن را حتی تا سطح مدیریت داده ها تنزل داده است. مالهوترا، تعریف خود را از مدیریت دانش این گونه ارائه می دهد: «مدیریت دانش، فرایندی است که بواسطه آن سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت هایی را کسب می کنند» (Malhotra, 2000).

هاینس، مدیریت دانش را فرایندی می داند که مبتنی بر چهار رکن است: الف) محتوا: که به نوع دانش (آشکار یا نهفته بودن) مربوط می شود، ب) مهارت: دستیابی به مهارت هایی جهت استخراج دانش، ج) فرهنگ: فرهنگ سازمانها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد، د) سازماندهی: سازماندهی دانش موجود (Haines, 2001).

کارل ویگ، بر این باور است که مدیریت دانش، یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم ها و اقدامهای سازمان و افراد (Wig, 2002). مروری گذرا در ادبیات سازمان یادگیرنده، نشان می دهد که بسیاری از پژوهشگران سازمان یادگیرنده، در مطالعه های خودشان در تعریف سازمان یادگیرنده، دچار ابهام شده اند. علاوه بر این، بیشتر مطالعه های انجام شده در این زمینه، نظری هستند تا تجربی و سیستماتیک (Yang, et. al, 2004). و در مورد تعریف این گونه سازمانها، تعریف عملی و کاربردی مشخصی وجود ندارد (الوانی، ۱۳۷۷).

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن به طور مداوم بازسازی سازمانی بوسیله ایجاد مجموعه فرایندهای اصلی

ارتقا پیدا کرده و در آن گرایش مثبتی برای یادگیری، سازگاری و تغییر تقویت می شود و به افراد به عنوان یک منبع طبیعی و اعتبار حیاتی سازمان نگریسته می شود (Jamali, et. al, 2006).

به باور ریچارد پتینگر، سازمان یادگیرنده، اصطلاح عمومی است و به رویکردها و استراتژی هایی که به منظور بهبود اثر بخشی است، اشاره دارد (Pettinger, 2002).

و در نهایت تعریف جامع پیتز سنگه (۱۹۹۰) در مورد سازمان یادگیرنده این گونه است:

«سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به طور مستمر توانایی های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند، افزایش می دهند؛ محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده شده، اندیشه های جمعی ترویج می شوند و افراد به طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق هم می آموزند.» (سنگه، ۱۹۹۰ ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۸۶).

الگوی عمومی دانش

نیومن، الگوی عمومی دانش را ارائه داده است. در این الگو دانش در چهار زمینه سازماندهی می شود؛ این زمینه ها عبارتند از:

خلق دانش: رفتارهای مربوط به ورود دانش جدید به سیستم انسانی یا اجتماعی است که دامنه وسیعی را در بر دارد، نظیر: کشف، کسب، فراخوانی، توسعه، که پیوندی نزدیک با رفتاری که نوآوری خوانده می شود، دارد. گام دوم بعد از کسب یا یادگرفتن دانش، حفظ آن است. **حفظ دانش:** تمامی فعالیت هایی است که منجر به بقا و نگهداری دانش بعد از ورود آن به سیستم می شود. فعالیت حفظ، شامل رفتارهای متنوعی است، مانند: فعالیتهای مربوط به اعتبار دانش، به روز کردن آن و...

انتقال دانش: شامل رفتارهای بسیار متنوعی است مانند: ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش.

کاربرد دانش: استفاده از دانش موجود برای تصمیم گیری ها، عملکردها و رسیدن به هدف هاست (Nawmen, 1999).

عناصر ایجاد سازمان یادگیرنده

هیچ روش مطمئنی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده وجود ندارد. هر سازمانی باید ساختاری را توسعه دهد که بهترین تناسب را با نیروی انسانی، پیشینه، مهارت، فناوری، مأموریت و فرهنگ سازمانی خود را داشته باشد و سپس سبک و ساختار یادگیری مناسب را گسترش دهد. واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳) به این فرایند به عنوان کالبد سازی سازمان یادگیرنده که بهترین شیوه آزادسازی توانمندی های درونی آن در زمینه فناوری، نیروی انسانی و منابع است، نگاه می کنند (مارکوارت، ۱۹۹۶، ترجمه زالی، ۱۳۸۵).

تحقیق گسترده توسط ویک و لئون نشان می دهد که دست کم پنج عامل یا عنصر برای ایجاد سازمان یادگیرنده برای سازمان ها ضروری است. به طور کلی، این

هیچ روش مشخصی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده وجود ندارد و هر سازمانی باید با کالبدسازی سازمان یادگیرنده بهترین شیوه آزادسازی توانمندی های درونی خود را بیابد.

عناصر فرمول ایجاد سازمان یادگیرنده را تشکیل می دهند. مدیران با بررسی دقیق عناصر این فرمول می توانند میزان یادگیری را در سازمان هایشان ارزیابی کرده، آن را افزایش دهند. هر عنصر مطلقاً ضروری است. اگر یک عنصر نباشد سازمان یا نادرست یاد می گیرد یا با حداقل سرعت نسبت به توان بالقوه اش می آموزد. این عناصر عبارت اند از:

۱. وجود رهبر با بینش
۲. وجود برنامه و نظام سنجش
۳. اطلاعات
۴. ابتکار و نوآوری
۵. اجرا:

مدیریت دانش در سازمانهای یادگیرنده

در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می شود، سازمانها شاهد محیط هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیزتر می شوند. تغییر و تحول جزء جدایی ناپذیر

دنیای امروزی است. به عبارت دیگر تنها جزء ثابت تغییر است. امروزه به سرمایه های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می شوند، به عنوان یک عامل مهم و حیاتی می نگرند. به بیان دیگر، سازمانهایی در برابر تغییرها و تحولات پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه بخشند. اما در این میان نکته قابل توجه این است که دستیابی به دانش و اندوخته های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نیست. یادگیری، کلید دستیابی به دارایی های دانشی و در نتیجه افزایش سرمایه نامشهود است (سبحانی نژاد و دیگران، ۱۳۸۵).

دانش، غذای سازمان یادگیرنده است؛ مواد مغذی دانش، سازمان را قادر به رشد می سازند. افراد ممکن است بیایند و بروند اما اگر دانش ارزشمند از دست برود،

چارچوب سازمانی به وقوع خواهد پیوست و یا باید بستر و زمینه ای مناسب برای آن فراهم کرد؟ در پاسخ باید گفت همه سازمانها یاد می گیرند، به این معنی که با محیط پیرامون خود سازگار می شوند اما برخی اثربخش تر و مؤثرتر یاد گرفته، در محیط پر رقابت امروزی موفقیت بیشتری را به دست خواهند آورد. این سازمانها، آنهایی هستند که به سمت دستیابی به ویژگی های سازمان یادگیرنده و شکل دادن ساختار سازمانی خود منطبق با ساختار یک سازمان یادگیرنده در حرکتند (سبحانی نژاد و دیگران، ۱۳۸۵).

سازمان یادگیرنده با ایجاد ساختار گروه محور، تیم مدار و منعطف، امکان جریان یافتن یادگیری مؤثر و مفید را فراهم کرده که ثمره این یادگیری خلق دانش، افزایش آن و در نتیجه رشد، توسعه سازگاری بهتر و موفق تر با محیط متغیر خواهد بود. سازمان یادگیرنده، محل جریان یافتن یادگیری سازمانی است. در این سازمان یادگیری و دانش دو عنصر اساسی و در هم تنیده اند؛ بدین معنی که یادگیری منجر به خلق دانش جدید و یادگیری مجدد دانش جدید، ایجاد دانشی نو را در پی خواهد داشت (همان منبع).

مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی عبارت است از: آسان سازی فرایند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیط های کاری مثبت و سیستم پاداش های اثر بخش (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵). اگر یک سازمان دارای انگیزه قوی یادگیری باشد، ساختارها و فرایندهایی را ایجاد می کند که با تلاش های متوازن و مکمل خود به سمت دستیابی و ترکیب دانش، علاوه بر درون، به بیرون سازمان نیز حرکت می کند (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵).

امروزه، موفقیت در بازار کار، با دانشی که سازمان می تواند تولید کند، سرعت این دانش و میزان انباشت دانش تولید شده، ارتباط مستقیم دارد (گانز، ۱۳۷۸). همچنین، سازمانهایی که فرهنگ یادگیری قوی را توسعه داده اند در خلق، اکتساب و انتقال دانش، همچنین در تعدیل رفتار برای انعکاس دانش جدید کارآ هستند.

در سازمان یادگیرنده، سازمان در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و

شرکت آماده مرگ خواهد بود (مارکوارت، ۱۹۹۶ ترجمه زالی، ۱۳۸۵).

مدیریت دانش، نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می کند، زیرا تسهیم اثربخش دانایی جمعی سازمان را تسهیل می کند. مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می گیرد، تا سرمایه های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این داراییها شامل پایگاههای اطلاعاتی، اسناد، سیاستها و رویه ها می شود. علاوه بر این، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی، کارکنان را شامل می شود، و از روشهای متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می کند (بابائی، ۱۳۸۳).

حال این پرسش مطرح می شود که آیا یادگیری و کسب دانش در هر ساختار و

عملکردهایش دگرگون می شوند. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که عملکردهایش از راه آگاه شدن و درک بهتر بهبود می یابند و اصلاح می شوند. زمانی می توانیم ادعا کنیم که سازمانی یادگیرنده است که بتوان از راه فرایند ارتباط دامنه رفتارهای بالقوه اش را تغییر دهد و بهبود ببخشد. سازمانها، زمانی یادگیرنده و دانش آفرینند که استنباط هایی را از تاریخ و تجربه های خود به دست آورند و آنها را به صورت کاربردی، راهنمای رفتارهایشان قرار دهند. در سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی اتفاق می افتد که عبارت است از: فرایند یافتن خطاها و اشتباه ها و رفع و اصلاح آنها.

به طور کلی می توانیم سازمان یادگیرنده را سازمانی بدانیم که در ایجاد، کسب، و انتقال دانش مهارت دارد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی های جدید کسب شده، عمل می کند. در این تعریف از سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن، رکن اساسی را تشکیل می دهد. اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آنکه سازمانی یادگیرنده قلمداد شود کافی نیست، بلکه باید بتوان آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به کار گیرد و بهبود و اصلاح فعالیت هایش را به کمک آنها میسر سازد (الوانی، ۱۳۸۶: ۳۳۶).

سازمانهای موفق و کامیاب امروزی ما، سازمانهایی هستند که دانش جدید را خلق و یا کسب کرده و آن را به شیوه های کاربردی برای بهبود فعالیت هایشان بدل کرده اند. آنها از شیوه های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردهایشان بهره گرفته اند و از این رو می توانند برای ما سرمشق و الگو باشند.

نتیجه گیری

به زودی و در آینده ای نه چندان دور، هیچ سازمانی نخواهیم یافت که بدون آموختن و یادگیری بتواند لحظه ای دوام داشته باشد. آینده متعلق به سازمانهایی خواهد بود که بتوانند بیاموزند و از تمامی شیوه های یادگیری به بهترین وجه بهره گیرند. زیرا دنیا در حال تغییر و دگرگونی پرشتابی است و هیچ نیرویی قادر نیست

مانع این تغییر و تحول شود و سازمانی شانس ماندگاری دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرهای محیطی پیرامون خود وفق دهد. تغییرهای محیطی، سازمانها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها و رویه ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند و تنها راه چاره سازمانهای آینده در برابر تغییر و تحولهای آن است که خود را تبدیل به سازمان یادگیرنده کنند.

یکی از راه های اساسی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، به کارگیری مدیریت دانش در سازمان است، مدیریت دانش، با آسان سازی فرایند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیط های کاری مثبت و سیستم پاداشهای اثر بخش،

مدیریت دانش با ایجاد بسترهای لازم برای یادگیری سازمانی، حرکت سازمان را به سمت یادگیرندگی سرعت می بخشد.

یادگیری سازمانی را سرعت می بخشد و به سازمان کمک می کند که خود را با تغییرهای شتابزده امروزی منطبق سازد و همگام با تغییرها، با موفقیت به حیات خود ادامه دهد. □

منابع

۷. مارکوارت، مایکل (۱۹۹۶)، ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه: محمد رضا زالی، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۸۵.
۸. مشبکی، اصغر و زارعی، عظیم (۱۳۸۲)، مدیریت دانش با محوریت نوآوری، تهران: فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ۴، شماره ۱۶.
۹. ویک و لئون (۱۹۹۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده: از فکر تا عمل. ترجمه: محمد رضا زالی، تهران: ماهنامه تدبیر، شماره ۷۴، ۱۳۷۶.

10. Haines, Troy (2001), The Problem of Knowledge Management. Available at: www.information/ir/hartly.html

11. Jamali, D. and Khoury, G. and sahyoun, H (2006), From bureaucratic organizations to learning organizations (An evolutionary roadmap). The Learning Organization, Vol.13 No.4, pp. 337-352.

12. Malhotra, Yogesh (2000), From Information Management to Knowledge Management: Beyond the 'Hi-Tech

Hidebound' Systems. In K. Srikantiah & M.E.D. Koenig (Eds.), Knowledge Management for the Information Professional. Medford, N.J.: Information Today Inc. Available at: <http://www.brint.org/IMtoKM.pdf>

13. Nawmen, B J Connrod, W (1999), A Frame Work for Characterizing Knowledge Management Methode. available at: www.Km-Forum.org. (Accessed 2004/6/19).

14. Pettinger. R (2002), The Learning Organization. New York: Magdalene Road.

15. Wig, karl (2002), Application of Knowledge Management in Public Administration. Available at: www.egov.pl/baza-analizy-km-pub

16. Yang, B. and Watkins, K. and Marsike, V. J (2004), The construct of the learning organization: dimension, measurement, and validation. Human Resource Development, Vol. 15 No. 1, pp. 31-55.

بقیه منابع در دفتر مجله محفوظ است.

● عماد ملکی نیا و حسین پجانی: کارشناسان ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه تهران

۱. ابطی، سید حسین و صلواتی، عادل: مدیریت دانش در سازمان، تهران: پیوند نو، ۱۳۸۵.
۲. الوانی، سید مهدی: مدیریت عمومی. تهران: نشر نی، ۱۳۸۶.
۳. بابایی، ایازالله: تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی. تهران: ماهنامه تدبیر شماره ۱۴۶، ۱۳۸۳.
۴. سبحانی نژاد، مهدی، شهابی، بهنام و علیرضا یوزباشی: سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش). تهران: نشر یسطرون، ۱۳۸۵.
۵. سنگه، پیتر، پنجمین فرمان. ترجمه: حافظ هدایت و حسن روشن، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶.
۶. گانز، باب (۱۹۹۶)، سازمان تند آموز، حفظ و تداوم مزیت رقابتی، ترجمه: خدایار ایلی، تهران: شرکت ساپکو، ۱۳۷۸.