

مدیریت دانش در

سازمان های یادگیرنده

مؤلفان:

دکتر سلیمان کابینی مقدم

صغری شفیعی ثابت



۱۳۹۶

سرشناسه	: کابینی مقدم، سلیمان، ۱۳۴۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده / سلیمان کابینی مقدم، صغری شفیع‌ی ثابت.
مشخصات نشر	: رشت: حق شناس، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۷۱ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-7304-77-8
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. [۶۷] - ۷۱.
موضوع	: مدیریت دانش
موضوع	: Knowledge management
موضوع	: یادگیری سازمانی
موضوع	: Organizational learning
موضوع	: یادگیری سازمانی -- مدیریت
موضوع	: Organizational learning -- Management
شناسه افزوده	: شفیع‌ی ثابت، صغری، ۱۳۴۱ -
رده بندی کنگره	: HD۲۳۰۰۴۱۱۶۰
رده بندی دیویی	: ۴۰۱.۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۷۱۷۸۶۶

نام کتاب	: مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده
تالیف	: دکتر سلیمان کابینی مقدم، صغری شفیع‌ی ثابت
ویراستار علمی	: محمد قاسم‌زاده
ویراستار ادبی	: راضیه ربیعی طبالوندانی
طراح روی جلد	: مهندس عرفان کابینی مقدم
ناشر	: نشر حق شناس
چاپ اول	: ۱۳۹۶
چاپخانه و صحافی	: هنگام
قیمت	: ۱۰۰۰۰۰ ریال
شمارگان	: ۵۰۰
شابک	: ISBN 978- 600-7304-77- 8 ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۰۴-۷۷-۸

حق چاپ برای ناشر محفوظ می باشد.

مرکز نشر و پخش: رشت - سبزه میدان - نبش بیستون - مرکز تجاری سبز

تلفن: ۳۳۲۴۴۴۱۴ نمابر: ۳۳۲۴۶۷۶۹ همراه: ۰۹۱۱۶۳۴۷۸۲۰

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیش گفتار	۷
مقدمه	۹
ضرورت مدیریت دانش در سازمان ها	۱۳
تعاریف دانش و مدیریت دانش	۱۵
مفهوم داده، اطلاعات و دانش	۱۶
مدل های دانش و مدیریت دانش	۱۷
چرخه دانش	۲۲
جریان دانش	۲۳
خصوصیات دانش	۲۴
عناصر اساسی مدیریت دانش	۲۵
فاکتورهای اساسی موفقیت در مدیریت دانش	۲۷
ایجاد سازمان دانش مدار	۲۸
مزایای مدیریت دانش	۳۰
یادگیری سازمانی	۳۱
سطوح یادگیری	۳۲
انواع یادگیری سازمانی	۳۵
سازمان یادگیرنده	۳۸
اهمیت سازمان های یادگیرنده	۳۸
سیر تکامل سازمان های یادگیرنده	۳۹
تفاوت سازمان های سنتی و سازمان یادگیرنده	۴۰
دیدگاه های سازمان یادگیرنده	۴۱
ساختار سازمان یادگیرنده	۴۳
ابعاد سازمان یادگیرنده	۴۳
ویژگی های سازمان یادگیرنده	۴۹
مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده	۵۰

۵۳ پژوهش‌های انجام شده

۶۷ منابع و مآخذ

www.ketab.ir

پیش گفتار

با آغاز قرن بیست و یکم، عصر جدیدی در تکامل زندگی و ساختار سازمانی پدید آمده است. تغییرات عمده در محیط اقتصادی که به وسیله جهانی شدن و فناوری رخ داده، تحولات اساسی سازمان‌ها را به منظور انطباق با دنیای نو ضروری ساخته است. سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با توانایی‌ها و ویژگی‌های موفقیت آفرین گذشته ادامه حیات دهند. تنها راه موفقیت، پیگیری هوشمندانه چالش‌های محیطی و حرکت به سمت نوآوری و خلاقیت‌های جدید با استفاده از شیوه‌های جدید مدیریت است. پیترو سنگه (۱۳۸۶) اعتقاد دارد هر چه ارتباطات جهانی افزایش می‌یابد و کسب و کارها پیچیده‌تر و پویاتر می‌شوند، کار نیز باید با دانش و یادگیری به سر و همراه باشد. این تغییر روند، مدیران سازمان‌ها را به این باور رسانده است که بدون یادگیری سازمانی هیچ روشی برای موفقیت پایدار سازمانی وجود ندارد و از آن جا که فرایندهای برتر یادگیری، در برگیرنده منبعی از مزیت رقابتی هستند، ایجاد سازمان یادگیرنده اولین و مهم‌ترین اقدام راهبردی برای دستیابی به کیفیت و تعالی سازمانی است. از این رو مفهوم سازمان یادگیرنده طی دو دهه اخیر مورد توجه محققان مدیریت و سازمان قرار گرفته است.

یادگیری سازمانی نیازمند برقراری سامانه‌هایی است که کسب، اشتراک و حفاظت از یادگیری را امکان پذیر می‌کنند. یکی از راه‌های دستیابی به این هدف، انجام اقدامات مبتنی بر مدیریت است که باعث می‌شود سازمان بتواند سامانه‌هایی را مستقر سازد که افراد را به هم نزدیک کند تا کار خود را طراحی مجدد کنند، به روشی نظام‌مند برای نوآوری برنامه‌ریزی کنند و به نیروی‌های کار جهانی کمک کنند تا در فرهنگ‌های متناظر به نحوی اثربخش‌تر یادگیرند. این بُعد از سازمان یادگیرنده به حوزه مدیریت دانش مرتبط می‌شود زیرا یادگیری و دانش به شکلی هم افزا یکدیگر را تقویت می‌کنند؛ یادگیری دانش را تولید می‌کند که به نوبه خود یادگیری بیشتر را باعث می‌شود. به طور متقابل، برای اینکه یادگیری سازمانی رخ دهد باید دانش از سطوح فردی، تیمی، سازمانی و جهانی بگذرد. دانش به عنوان سرمایه‌های نامشهود و معنوی یک عامل مهم و حیاتی برای هر سازمان است و سازمان‌هایی در برابر تغییر و تحولات پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی خود (دانش) را توسعه بخشند. نکته قابل توجه این است که دستیابی به دانش و

اندوخته‌های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نیست. یادگیری، کلید دستیابی به دارایی‌های دانشی و در نتیجه افزایش سرمایه نامشهود (دانش) است. لذا، اهمیت مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده در ایجاد و توسعه سازمان‌های پایدار موجب توجه محققان در سال‌های اخیر به مباحث یادگیری سازمانی و مدیریت دانش شده است.

با توجه به محتوای کاربردی این کتاب، مطالعه آن به کلیه همکاران شاغل در آموزش و پرورش و دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد رشته‌های علوم تربیتی و روانشناسی و هم چنین پژوهشگران و سایر افرادی که علاقه مند به تغییر و تحول در فرآیند آموزش و یادگیری هستند، توصیه می‌شود. در این جا لازم می‌دانیم از همه کسانی که به نحوی در تهیه این کتاب سهم بودند و عزیزی که با همفکری‌های خود ما را یاری نمودند تشکر می‌کنیم. در پایان از همه پژوهشگران، دانشجویان و منتقدان گرامی درخواست می‌شود دیدگاه‌ها و نقطه نظر اصلاحی خود را جهت غنی سازی این مجموعه به آدرس الکترونیکی زیر ارسال نمایند.

Kabinia@yahoo.com

Shafie8490@gmail.com

مؤلفان کتاب

تابستان ۱۳۹۶

با توجه به رشد سریع تغییرات و افزایش رقابت، مدیریت مؤثر دانش^۱ در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا دانش به عنوان یک جزء حیاتی برای سازمان‌ها شناخته شده و مدیریت آن تا حدود زیادی مبتنی بر شایستگی‌های افراد و ویژگی‌های گروه‌ها در شکل فرهنگ سازمانی است که به عنوان یک عامل مهم، نقش کلیدی را در رد یا پذیرش دانش ایفا می‌کند. بر این اساس، برای این که بتوان از دانش به صورت کارآمد در جهت حصول سریع اهداف بهره برد، باید سیستم تهیه، ذخیره، پردازش و اشاعه دانش را به وجود آورد تا در هر زمان و مکان دسترسی به دانش مورد نیاز فراهم شود. راه حلی که در چند سال اخیر توسط بسیاری از صنایع و سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته، مدیریت دانش^۲ است.

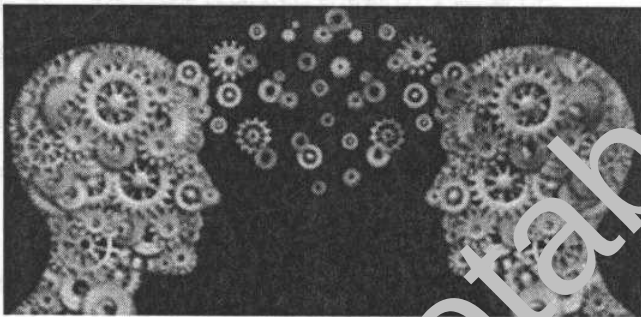
مدیریت دانش، استراتژی آگاهانه‌ای برای در دسترس قرار دادن دانش صحیح برای افراد ذیربط در زمان مناسب برای کمک به افراد برای انجام وظایف خویش و بهبود عملکرد سازمانی است. در واقع، هدف آن دستیابی به دانش سازمانی ذخیره شده در درون سازمان است تا از این طریق به توسعه خدمات اثربخش ایجاد نوآوری^۳ و در نهایت ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و شایستگی سازمان منجر شود. در این راستا، دستگاه‌ها عمده‌ترین مراکز تولید و اشاعه دانش محسوب می‌شوند. ایجاد نوآوری‌ها و در نتیجه خلق دانش جدید از دیرباز از مهم‌ترین کارکردهای مؤسسات دانشگاهی به شمار می‌آمده و در این راستا بیشترین اهتمام جامعه دانشگاهی در ارتقای دانش و تقویت سرمایه‌های فکری با بهره‌گیری از منابع موجود بوده است. این منابع نه تنها منابع اطلاعاتی، بلکه نیروهای فکری و منابع انسانی نیز در بر می‌گیرند، که لازم است با به کارگیری شیوه‌های صحیح مدیریت شناسایی و به گونه‌ای سازمان یافته مورد بهره‌برداری قرار گیرند (هاوکینز^۴، ۲۰۰۳). جای تردید نیست که مؤسسات دانشگاهی به عنوان مراکز تولید و اشاعه دانش بیش از هر سازمان دیگری نیازمند اجرای مدیریت دانش هستند. با اینکه دانشگاه‌ها خود مخازن دانش هستند، تاکنون توجه کافی به سرمایه‌های فکری و دانش تولید شده به وسیله جامعه دانشگاهی مبذول نشده است. از آن جای که تا کنون ۴۵ هیچ گونه کنترلی بر دانش غیرمکتوب (دانش ضمنی) صورت نگرفته و دانش مدون در

1- knowledge

2- knowledge management

3- Hawkins

داخل نیز به ندرت به شکل سیستمی و یکپارچه جمع‌آوری و در چارچوبی نظام‌مند مدیریت شده، این ضعف مدیریتی و خلأهای موجود سبب شده است بسیاری از سرمایه‌های ارزشمند برای همیشه ناشناخته و دور از دسترس باقی بمانند. از سوی دیگر، عدم توجه به دانش تولید شده در داخل و فقدان یک رویکرد تجاری، دانشگاه‌ها را به لحاظ مادی نیز متضرر نموده و سبب شده بسیاری از این دانش‌ها، آثار و تحقیقات علمی اساتید توسط ناشران خصوصی منتشر و در قالب منابع اطلاعاتی دوباره به خود دانشگاه‌ها عرضه شوند.



رقابت در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی همچون دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا پیچیدگی عوامل و شاخص‌های موثر در توسعه این گونه سازمان‌ها به حدی است که کارشناسان در تعیین یک الگوی مشخص برای توسعه در یک سازمان دانش مدار عاجزند. از این‌رو، می‌توان با تلفیق عوامل زیرساختی مناسب چون مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش به مفهوم گسترده و واحدی موسوم به توسعه پایدار دست یافت. به همین دلیل وقتی از توسعه اطلاعاتی سخن به میان می‌آید، دامنه گسترده‌ای از فرآیندهای پیچیده دانش مدار در ذهن متبادر می‌شود. توجه به توسعه مدیریت دانش و پرداختن به آن از منظر تکنولوژیک می‌تواند راه‌گشای بسیاری از موانع و مشکلات راهبردی در عملیاتی نمودن اهداف استراتژیک سازمان‌های آموزشی عصر حاضر باشد.

گام اساسی در راه توسعه استراتژیک سازمان‌های دانش محور، هماهنگی و نیازسنجی دقیق برای تعیین اولویت‌ها و کمبودهای مورد نیاز در ساختار سازمان یادگیرنده است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن بهبود می‌یابد (الوانی، ۱۳۸۵). این نوع سازمان‌ها به طور دائم ظرفیت و توانایی خود را در زمینه‌های مختلف افزایش می‌دهند

و مدیریت و کارکنان آنها مرتب در حال یادگیری روش‌های جدید کار و تفکر هستند. تغییرات محیطی سازمان‌ها را وادار می‌سازند تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود به دنبال بهترین راه‌کارها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند. بنابراین، یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵).

توسعه دانش مدیریت می‌تواند بسترهای مناسب برای ایجاد یک سازمان آموزشی یادگیرنده را فراهم کند. امروزه، دانشگاه‌ها نه تنها به عنوان سازمانی برای یادگیری به حساب می‌آیند بلکه سازمان یادگیرنده نیز هستند سازمانی که سعی آن در این است که در تعامل پیوسته با محیط اطراف خود باشد به خلق دانش جدید بپردازد و آن را به گونه‌ای یکپارچه در شبکه‌های ارتباطی قرار دهد. یادگیرندگان نیز به آسانی از این ارزش‌ها استفاده نمایند. فورستر^۱ (۲۰۰۰) عنوان می‌کند که «برای بقا، یک نظری مفهوم مدیریت دانش دقیقاً وابسته به مفهوم سازمان یادگیرنده است و برای این که سازمانی به سازمان یادگیرنده تبدیل شود باید سلسله مراتبی بودن و نگرش سنتی به انسان‌ها را در کنار «دگرگون‌نماید». آموزش و یادگیری اساس سازمان‌های یادگیرنده است، علاقه به دانش آموزشی در قلب مدیریت دانش و سازمان‌های یادگیرنده جای دارد. مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده معتقدند که حیات سازمان‌ها بر آموزش مستمر مبتنی است و فقط از همین راه می‌توان سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های باز و هدف جو ارتقاء و بهبود بخشید.

در سال‌های اخیر اهمیت مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده در توسعه و ایجاد سازمان‌های پایدار توجه محققان را به مباحث یادگیری سازمانی و مدیریت دانش جلب کرده است. هاولند^۲ (۲۰۰۳) تلفیق مدیریت دانش و یادگیری با هدف ارتقاء بهره‌وری سازمانی را اصل می‌داند. ماسینگهام^۳ (۲۰۰۹) در بررسی رابطه بین تعهد به سازمان، به دانش مدیریت و ظرفیت یادگیری سازمان بر اهمیت استراتژیک ظرفیت یادگیری سازمان و به نقش به اشتراک‌گذاری دانش تأکید کرده است (ماسینگهام، ۲۰۰۹). به عقیده چائو‌هانگ^۴ (۱۹۹۹)

1- Forrester

2- Hovland

3- Massingham

4- Hong Jon-Chao

امروزه سازمان‌ها مجبورند نوآوری پایداری در مدیریت داشته باشند که اصول نوآوری از طریق یادگیری مستمر کسب شود و یادگیری از طریق تسهیم دانش در بین کارکنان و مشتریان به وجود آید.

یعقوبی، کریمی، جوادی و نیکبخت (۱۳۸۹) با بررسی رابطه بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کارکنان بیمارستان‌ها به این نتیجه رسیدند که بین میزان یادگیری سازمانی و مدیریت دانش کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. فیضی و قطریفی (۱۳۸۹) نیز با بررسی ارتباط مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران وضعیت این واحد دانشگاهی را از منظر سازمان یادگیرنده، ضعیف و متوسط و از منظر مدیریت دانش، مناسب برآورد کردند. در پژوهش دیگر گزارش شده که مدیریت دانش، پیش نیاز خلق یک سازمان یادگیرنده‌است و برخی نیز مدیریت دانش را گامی فراسوی خلق سازمان یادگیرنده دانسته‌اند (لورمنز^۱، ۲۰۰۲). از طرفی مارتین^۲ (۲۰۰۶) در پژوهش خود به اهمیت یادگیری و نیاز به خلق فرایندهایی که حمایت‌کننده یادگیری سازمانی و خلق دانش سازمانی است تأکید می‌کند. بیجی^۳ (۲۰۰۹) نیز در پژوهشی هدفمند مدیریت دانش را ایجاد یکپارچگی مستمر بین دانش درونی و محیطی به منظور انطباق با تغییرات درونی و بیرونی سازمان و به منظور حل مشکلات موجود و همچنین نوآوری در توسعه کسب و کار دانسته است. بر این اساس، برای تحقق چنین کارکردهایی سازمان باید محیط آموزشی را برای ارتقاء نیروی انسانی‌اش فراهم کند (بیجی، ۲۰۰۹).

پرسشی که در این رابطه وجود دارد این است که آیا یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در هر ساختار و چارچوب سازمانی به وقوع خواهد پیوست و یا بدر و زمینه وقوع آن در سازمان‌های مختلف متفاوت است؟ به بیان دیگر، با وجود ادبیات تحقیقی قابل توجه در زمینه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در سازمان‌های مختلف، به نظر می‌رسد در این زمینه اطلاعات روشنی در دست نباشد و تحقیقات محدودی در این رابطه صورت گرفته باشد. همچنین به دلیل وجود رقابت در بین سازمان‌های مختلف و نیز تغییرات پیچیده محیطی، به

1- Loermans

2- Martin

3- Beigi

نظر می‌رسد بررسی وضعیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و نیز ارتباط این دو متغیر در سازمان‌های مختلف لازم و ضروری باشد.

ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌ها

سازمان‌ها برای رشد و توسعه و کسب برتری نسبت به رقبای نیاز به راه‌اندازی و اجرای همزمان چهار سیستم مدیریت و برنامه‌ریزی منابع سازمان^۱، مدیریت ارتباط با مشتری^۲، مدیریت زنجیره تولید^۳ و سیستم مدیریت دانش^۴ در زمینه‌های مختلف دارند. تأکید بر ضرورت سیستم مدیریت دانش در کنار دیگر سیستم‌های مطرح شده دلیل محکمی بر جایگاه سیستم مدیریت دانش و نقش آن در توسعه و پیشرفت سازمان‌های قرن بیست و یکم است. از این‌رو، تأکید فزاینده بر سازمان‌های دانش‌محور به جای سازمان‌های تولید محور و برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد، برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است.

یکی از زیر ساخت‌های مهم مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده است که با مدیریت دانش متولد شد و در سطح سازمانی مستلزم طراحی سیستم یادگیری مستمر است. یادگیری مستمر ضرورت مدیریت دانش است زیرا بدون یادگیری دانش خلق نمی‌شود. سازمان یادگیرنده، نهادی است که نگاه انسان‌گرایانه دارد، به گونه‌ای که افراد می‌توانند ظرفیت خود را برای تولید نتایج مورد دلخواه خود توسعه دهند و مطلوب‌ترین محیطی است که در آن مدیریت دانش می‌تواند ظهور کند و گسترش یابد. در سازمان‌های یادگیرنده افراد و گروه‌ها به تعامل، مشارکت و یادگیری همیشگی ترغیب می‌شوند. دانشگاه نیز یک سازمان اجتماعی پیچیده است که موقعیتی استراتژیک در آموزش عالی دارد. در دانشگاه، رهبری، توسعه منابع انسانی و مدیریت دانش به عنوان کلیدهای عمل می‌کنند که قادرند درب‌ها را به روی یادگیری سازمانی و به دنبال آن تبدیل شدن دانشگاه به سازمان یادگیرنده، باز کنند. دانشگاه‌ها به عنوان مهمترین رکن نظام آموزشی کشور در توسعه علمی نقش مهم و حیاتی را بر

1- Enterprise Resource Planning (ERP)

2- Customer Relationship Management (CRM)

3- Supply Chain Management (SCM)

4- Knowledge Management System (KMS)