



Examining the role of knowledge management in the learning organization (A case study in one of the military organizations)

Reza jahanfar¹, Alireza Madanloo Joybari², Mustafa Mohammadi³

Abstract

Background and purpose: The creation and application of knowledge is necessary for the competitiveness and life of organizations. Knowledge cannot be stored or acquired as easily as other sources, and it cannot be systematically managed and used as easily as them. Knowledge management literature is also linked with learning organizations; Planning for learning new knowledge and improving the maturity level of knowledge management as well as completing the knowledge management cycle is necessary. This knowledge can come from inside or outside the organization. But until they lead to a change in the type of organization's performance, organizational learning and consequently improvement will not be created. This is why organizational learning needs knowledge management. The purpose of the research is to investigate the process of achieving a learning organization through the completion of the knowledge management cycle. In this research, a case study has been conducted regarding one of the military organizations.

Methodology: The approach of the present research is qualitative and the research method is descriptive and analytical.

Findings: While explaining the concept of knowledge management and the learning organization and the stages of knowledge management maturity level, the relationship between these two components and the elements that create the learning organization was discussed. The present research, by expressing the concepts of knowledge management and learning organization, deals with the factors that create knowledge management in learning organizations. The results of the meetings of the knowledge management expert table of one of the major organizations consisting of knowledge management experts regarding the skills needed in learning organizations were also mentioned.

Conclusion: It is impossible to move from knowledge management to knowledge-based organization without achieving a learning organization. Paying attention to the maturity level components of knowledge management and the seven skills required for learning organizations can be effective in achieving learning and basic knowledge.

Keywords: *Knowledge, Organization, Knowledge management, Learning organization*

¹ PhD Student in Sociology, Islamic Azad University, Tehran Branch of Science and Research, Corresponding Author . E-mail: Arta79@yahoo.com

² Faculty member of Management Department, Behshahr Branch, Islamic Azad University, Behshahr, Iran, E-mail: alireza.modanlojoybari@gmail.com

³ Researcher, M.Sc. in Management, E-mail: Mostafa.mohammadi1990@gmail.com

بررسی نقش مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی در یکی از سازمان‌های نظامی)

رضا جهان فر^۴، علیرضا مدانلو جویباری^۵، مصطفی محمدی^۶

چکیده

زمینه و هدف: خلق و به کارگیری دانش برای رقابت‌گرایی و حیات سازمان‌ها ضروری است. دانش نمی‌تواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود و نمی‌تواند به سادگی آن‌ها، به طور سیستماتیک مدیریت و به کار گرفته شود. ادبیات مدیریت دانش با سازمان‌های یادگیرنده نیز پیوند خورده است؛ برنامه‌ریزی برای یادگیری دانش جدید و ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش و همچنین تکمیل چرخه مدیریت دانش ضرورت دارد. این دانش می‌تواند از داخل یا خارج سازمان نشأت بگیرد. لیکن تا زمانی که به تغییر در نوع عملکرد سازمان منجر نشوند، یادگیری سازمانی و به تبع آن بهبود را ایجاد نمی‌کند. از همین روست که یادگیری سازمانی، به مدیریت دانش نیاز دارد. هدف از پژوهش بررسی فرایند دستیابی به سازمان یادگیرنده از طریق تکمیل چرخه مدیریت دانش است. در این پژوهش مطالعه موردی در خصوص یکی از سازمان‌های نظامی انجام شده است.

روش‌شناسی: رویکرد پژوهش پیش رو کیفی و روش تحقیق توصیفی تحلیلی است.

یافته‌ها: ضمن بیان مفهوم مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده و مراحل سطح بلوغ مدیریت دانش، به ارتباط این دو مؤلفه و عناصر ایجاد کننده سازمان یادگیرنده پرداخته شد. تحقیق حاضر با بیان مفاهیم مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده، به عوامل ایجاد کننده مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده می‌پردازد. نتایج جلسات میز تخصصی مدیریت دانش یکی از سازمان‌های عمده متشکل از خبرگان مدیریت دانش در خصوص مهارت‌های مورد نیاز در سازمان‌های یادگیرنده نیز مورد اشاره قرار گرفت.

نتیجه‌گیری: حرکت از مدیریت دانش تا سازمان دانش بنیان بدون دستیابی به سازمان یادگیرنده غیرممکن است. توجه به مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت دانش و هفت مهارت مورد نیاز برای سازمان‌های یادگیرنده می‌تواند در نیل به یادگیرندگی و دانش بنیانی اثرگذار باشد.

کلیدواژه‌ها: دانش، سازمان، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده

استناد: جهان فر، رضا؛ مدانلو جویباری، علیرضا؛ و محمدی، مصطفی (۱۴۰۱). بررسی نقش مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده: مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی

^۴ دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران ، Arta79@yahoo.com

^۵ عضو هیئت علمی گروه مدیریت، واحد بهشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، بهشهر، ایران، alireza.modanlojouybari@gmail.com

^۶ پژوهشگر، کارشناس ارشد مدیریت، نویسنده مسئول ، Mostafa.mohammadi1990@gmail.com

تاریخ دریافت مقاله ۱۴۰۱/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۲۵

نویسنده مسئول مقاله: امیرحسین زنگنه

مقدمه و بیان مسئله

مدیریت دانش، دانستن ارزش دانش، فهم اطلاعات سازمان، استفاده از سامانه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور حفظ، استفاده و کاربرد دوباره دانش بشمار می‌رود. مدیریت دانش، کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است، به‌گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند. توجه به مدیریت دانش سازمانی به‌عنوان یکی از حوزه‌های راهبردی و کلیدی بهبود و تعالی سازمانی، در حال گسترش روزافزون است. جایگاه ویژه مدیریت دانش در استانداردها و الگوهای تعالی سازمانی در چند سال گذشته متحول شده و به‌عنوان یکی از حوزه‌های اصلی کسب و کار سازمان، مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌گیرد (تولایی و همکاران، ۱۴۰۰).

دانش، موتور محرکه توسعه دانایی محور است. 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 انعطاف‌پذیر 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 (اسحاقی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲).

احمدی بر این باور است که امروزه دیگر سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که دهه‌های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم دیناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی بویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقیب یاد بگیرند. به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگرفته آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند (احمدی، ۱۳۹۷).

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی، مانند: کار دانشی، دانشکار (دانشگر)، مدیریت دانش، و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. پیتز دراکر، با به کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنجا به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه، در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت را داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش، مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۳). این‌گونه سازمان‌ها با چالش‌های نوینی روبه‌رو هستند. امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است به گونه‌ای که برای بیشتر سازمان‌ها، این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. تغییرات پی در پی 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 می‌کند (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲).

سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توانیم سازمان‌های دانش‌آفرین بنامیم، سازمان‌هایی که در آنها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ایده پردازی، خلاقیت، ابداع‌ها و ابتکارها یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی

است؛ روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش آفرین، سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان تفکر، همفکری‌ها و بحث‌های جمعی، کشف نظرها و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند (سنگه، ۱۹۹۰، ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۸۶).

مشکل اساسی این است که در برخی از سازمان‌ها به علت نبود مستندات در خصوص تجربیات به دست آمده توسط افراد و همچنین فراموش شدن موارد مهم و اساسی سازمان به علت عدم ثبت آنها و نیز احتکار دانش به جای ازدیاد آن توسط برخی از افراد سودجو که از دانش و تجربه بدست آمده به عنوان ابزاری جهت محتاج نگه داشتن سازمان به خود استفاده می‌کنند، مانع از گسترش دانش در سازمان می‌شوند و در صورتی که شخص سازمان را ترک کند، تجربیات خود را نیز با خود از سازمان می‌برد و در برخی مواقع سازمان‌ها را مجبور به نگهداشتن افراد ناکارآمد در نقاط حساس و کلیدی سازمان می‌کند.

برخی از اینگونه دلایل سازمان‌ها را وادار به، برخورد هوشمندانه با منابع دانش به عنوان عاملی موثر و مهم در موفقیت سازمان‌ها، می‌نماید. استفاده ناکافی از تجربیات بهینه سازمانی، از دست دادن دانش سازمانی به دلیل جابجایی، بازنشستگی یا ترک خدمت منابع انسانی، کاهش بهره‌وری به دلیل عدم دسترسی به دانش موردنیاز جهت تصمیم‌گیری‌های اساسی، حل مجدد مسائل به علت عدم دسترسی به دانش گذشته و عدم استفاده از دانش نیروی داخلی در کل فرایندهای عملیاتی سازمان برخی از مشکلات ناشی از نبود سازوکارهای کارآمد مدیریت دانش در ایجاد سازمان یادگیرنده می‌باشد. دانش تنها منبع مطمئن برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار است و سازمان‌ها هر روز بیشتر به اهمیت دانش به عنوان سرمایه فکری پی می‌برند.

سازمان‌ها متوجه شده‌اند که دانش آنها در مورد نحوه انجام دادن امور و ارائه خدمات به عنوان یک دارایی مهم قلمداد می‌شود که باید همانند سایر دارایی‌های ارزشمند سازمان، این دارایی را نیز مدیریت کرد. سازمان دانشی یادگیرنده به توانایی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد. با توجه به مسائل مطرح شده این تحقیق به دنبال حل مسئله «نقش مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی یکی از سازمان‌های نظامی) چیست؟»، با بیان مفاهیم و ادبیات نظری پاسخ دهد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

اهمیت پژوهش از منظر ایجابی و ضرورت آن از منظر سلبی قابل پرداختن است. در خصوص اهمیت تحقیق باید گفت که پرداختن به مفاهیمی همچون سازمان دانش بنیان، سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، منجر به افزایش دانایی در این خصوص و تسهیل ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان‌ها و دستیابی به سازمان یادگیرنده خواهد شد. در خصوص ضرورت پژوهش نیز باید گفت که اگر به موضوعات مهمی همچون دانش بنیانی و یادگیرندگی پرداخته نشود، امکان ارتقاء سطح بلوغ مدیریت دانش با سختی بیشتری میسر خواهد بود.

مدیریت دانش شامل فرایندهای سازمانی است که به دنبال پیوستن و نیروزایی ظرفیت‌های عملیاتی اطلاعات، داده‌های فناوری‌های اطلاعاتی و ظرفیت نوآوری و خلاقیت انسان می‌باشند. اهمیت نقش دانش موجود نزد نیروهای سازمانی در پیشبرد فعالیت‌ها و فرایندهای داخلی سازمان و لزوم مدیریت بهینه آن از طریق ثبت، نگهداری و به‌کارگیری دانش عملی و علمی کارکنان به‌ویژه افراد باتجربه و متخصص؛ ضرورت وجود جریان و تبادل دانش در سطح واحد‌های سازمانی و حرکت آن از کسب دانش فردی به سوی کسب و تبادل بیشتر دانش در حوزه‌های مختلف سازمان؛ وجود مسائل چالش‌برانگیزی چون خروج دانش از سازمان به دلیل بازنشستگی کارکنان، جابه‌جایی، ترک خدمت و ضرورت توجه عملی و مؤثر به عملکرد شرکت‌ها و کارکنان دانشی از طریق تعیین الگوها و استانداردهای مناسب اندازه‌گیری و شاخص‌های ارزیابی دانش تولیدشده از جمله ضرورت‌های مهم قابل مشهود وجود نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها در حرکت بسوی سازمان یادگیرنده می‌باشد.

یادگیری، در ذات مدیریت دانش نهفته است؛ حتی برخی از صاحب نظران هدف مدیریت دانش را ایجاد سازمان یادگیرنده دانسته‌اند. یکی از اهداف مدیریت دانش، ایجاد یک سازمان یادگیرنده و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت‌های مختلف و مرتبط کردن آنها با یکدیگر است.

پیش زمینه ایجاد سازمان یادگیرنده، استقرار مدیریت دانش است؛ مدیریت دانش، فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می‌باشد. این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش در یک سازمان، زمینه آموزش، بازخورد و آموزش مجدد را فراهم می‌آورد که به طور معمول برای پدید آوردن، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرآیند دانش با شناسایی آنچه که سازمان نیاز دارد درباره آن بداند و آنچه که واقعاً می‌داند، آغاز می‌شود. سپس شکاف‌های دانشی از طریق فرآیند خلق، ذخیره‌سازی، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری به دارایی‌های دانشی تفکیک می‌شود.

روش تحقیق

رویکرد تحقیق کیفی و روش تحقیق توصیفی تحلیلی است. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی است. در بخش گردآوری میدانی با مشاهده وضعیت سازمان‌های یادگیرنده دنیا و مسیر طی شده و همچنین تشکیل میز تخصصی مدیریت دانش در یکی از سازمان‌های عمده نظامی کشور و گفتگو و مصاحبه و بهره‌مندی از نظرات خبرگی تعداد ۷ نفر از خبرگان مدیریت دانش، نتیجه پژوهش به تأیید خبرگان میز تخصصی مدیریت دانش یاد شده رسید.

هدف پژوهش

بررسی فرآیند دستیابی به سازمان یادگیرنده از طریق تکمیل چرخه مدیریت دانش در یکی از سازمان‌های نظامی

سؤال پژوهش

فرآیند دستیابی به سازمان یادگیرنده از طریق تکمیل چرخه مدیریت دانش در یکی از سازمان‌های نظامی چگونه است؟

یافته‌های پژوهش

یادگیری سازمانی^۷ در اهمیت یادگیری سازمانی می‌توان از اصطلاح اقتصاد یادگیری استفاده نمود. این مفهوم اشاره دارد که مهمترین تغییر در هزاره جدید کاربرد روزافزون دانش نیست، بلکه دانش با سرعت بیشتری از قبل کهنه و در نتیجه بدون استفاده می‌شود. بنابراین ضروری است که سازمان‌ها در یادگیری سازمانی درگیر شوند و اعضای سازمان به طور مستمر قابلیت‌های جدید کسب کنند. بدین ترتیب بنابر نیاز دانش، یادگیری مستمر، ضرورت مدیریت دانش محسوب می‌شود، زیرا بدون انواع یادگیری دانش جدید خلق نمی‌شود (عدلی، ۱۳۸۵).

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)، می‌گوید برخی تعاریف از مدیریت دانش، به گونه‌ای است که آن را حتی تا سطح مدیریت داده‌ها تنزل داده است. مالهورا، تعریف خود را از مدیریت دانش این‌گونه ارائه می‌دهد: «مدیریت دانش، فرآیندی است که بواسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند» (Malhotra, 2000).

هاینس، مدیریت دانش را فرآیندی می‌داند که مبتنی بر چهار رکن است:

(الف) محتوا: که به نوع دانش (آشکار یا نهفته بودن) مربوط می‌شود،

(ب) مهارت: دستیابی به مهارت‌هایی جهت استخراج دانش،

(ج) فرهنگ: فرهنگ سازمان‌ها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد،

(د) سازماندهی: سازماندهی دانش موجود (Haines, 2001).

⁷ Organizational Learning

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

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن به طور مداوم بازسازی سازمانی بوسیله ایجاد مجموع؟ فرایندهای اصلی ارتقا پیدا کرده و در آن گرایش مثبتی برای یادگیری، سازگاری و تغییر تقویت می‌شود و به افراد به عنوان یک منبع طبیعی و اعتبار حیاتی سازمان نگریسته می‌شود (Jamali et al., 2006).
 به باور ریچارد پتینگر، سازمان یادگیرنده، اصطلاح عمومی است و به رویکردها و استراتژی‌هایی که به منظور بهبود اثر بخشی است، اشاره دارد (Pettinger, 2002).

و در نهایت تعریف جامع پیتر سنگه (۱۹۹۰) در مورد سازمان یادگیرنده این گونه است:
 «سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند، افزایش می‌دهند؛ محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده شده، اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شوند و افراد به طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند.» (سنگه، ۱۹۹۰، ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۸۶).

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 توانمندی‌های درونی آن در زمینه فناوری، نیروی انسانی و منابع است، نگاه می‌کنند (مارکوارت، ۱۹۹۶، ترجمه زالی، ۱۳۸۵).

تحقیق گسترده توسط ویک ولئون نشان می‌دهد که دست کم پنج عامل یا عنصر برای ایجاد سازمان یادگیرنده برای سازمان‌ها ضروری است. به طور کلی، این عناصر فرمول ایجاد سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهند. مدیران با بررسی دقیق عناصر این فرمول می‌توانند میزان یادگیری را در سازمان‌هایشان ارزیابی کرده، آن را افزایش دهند. هر عنصر مطلقاً ضروری است. اگر یک عنصر نباشد سازمان یا نادرست یاد می‌گیرد یا با حداقل سرعت نسبت به توان بالقوه‌اش می‌آموزد. این عناصر عبارت‌اند 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 می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیزتر می‌شوند. تغییر و تحول جزء جدایی ناپذیر دنیای امروزی است، به عبارت دیگر تنها جزء ثابت تغییر است. امروزه به سرمایه‌های

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، 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 دارائیهای 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 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.

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 کارا هستند.

در سازمان یادگیرنده، سازمان در طول زمان می آموزد، تغییر می کند 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).

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

یادگیری فردی و سازمانی

تمام فرایند یادگیری از پیدا کردن چشم انداز و بصیرت، ایجاد امکانات جدید برای عمل، ارائه ی عمل و مشاهده نتایجی که به بصیرت منجر می شود تشکیل می گردد (موغلی، ۱۳۸۵). یادگیری باید به عنوان مسئولیت فردی و شالوده لازم برای موفقیت شغلی بلندمدت، لحاظ شود. این یادگیری می تواند همه روزه از طریق تجارب، گفتگو با کارکنان و دوستان، صرف وقت با استاد راهنما، حضور در سمینارها و کارگاه های آموزشی، مطالعه کتب و مجلات و کسب اطلاعات مستمر از وسائل ارتباط جمعی پیگیری شود (شرمهورن، ۱۳۸۱).

یادگیری به عنوان یک تغییر ثابت در رفتار بالقوه است که می تواند از طریق تمرین و تکرار تقویت گردد. تعریف یادگیری عبارت است از هرگونه تغییر ثابت و دائمی به عنوان یک نتیجه از تجربه در رفتار مردم. علاوه بر این یادگیری فردی به عنوان یک نوع از تغییر در مدل های ذهنی تعریف شده است. مدل های ذهنی نه تنها یک ابزار برای فرد اس بلکه یک ابزار برای سازمان نیز هست که منجر به درک درستی از حوادث محیط افراد سازمان (محیط زیست سازمان) برای سازمان می گردد. یادگیری سازمانی به عنوان ادغام یادگیری فردی در نظر گرفته می شود. یادگیری فردی برای تغییرات سازمان، توسعه پتانسیل های اساسی و آماده سازی سازمان برای آینده ای مبهم لازم می باشد. روند در حال تغییر مدل های ذهنی افراد اساسا به تدریج اتفاق می افتد، این در واقع یک تغییر تدریجی است که در طی فرایند تفسیر اطلاعات جدید بر اساس زمینه دانش افراد اتفاق می افتد. در مورد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی مدت های طولانی فکر شده است، مدیریت دانش با توجه به یادگیری سازمانی به معنی تسهیل فرایند تولید و به اشتراک گذاشتن دانش همراه با ارائه محیط کاری مثبت و سیستم پاداش موثر است. در ساختار و فرایندهای سازمان انگیزه قوی برای یادگیری وجود دارد که می تواند نه تنها در داخل سازمان، بلکه در خارج از سازمان به منظور رسیدن به دانش وجود دارد، سازمان یادگیرنده بر فرایند یادگیری تمرکز دارد و مدیریت دانش بر نتایج و خروجی یادگیری متمرکز است. هدف اصلی در مدیریت دانش ایجاد ارزش برای سازمان است که شامل فعالیت هایی مانند سازمان دهی، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش می باشد (Alvansaz et al, 2014). یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آن هاست. همچنین یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد و از طریق بینش مشترک و هم ذهنی، الگوهای ذهنی و دانش حاصل شده و بر تجربه و آگاهی های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است (الوانی، ۱۳۸۷). براساس نتایج پژوهش سینا و همکاران؛ رابطه معناداری بین سازمان یادگیرنده با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد (سینا و همکاران، ۱۴۰۰).

تسهیم دانش

تسهیم دانش عبارت است از مجموعه رفتارهایی که شامل تبادل دانش و اطلاعات و کمک کردن به دیگران در این خصوص است. تسهیم دانش، شبیه رفتارهای شهروند سازمانی است که به طور اختیاری و داوطلبانه در سازمان انجام می شود. یکی از شیوه های اندازه گیری مدیریت دانش، توسط میزان تسهیم دانش (شامل دانش آشکار و ضمنی) است که در سازمانها انجام می شود.

تسهیم و توزیع دانش به طور مثبتی با مدیریت دانش همبستگی دارد. تسهیم غیر رسمی دانش در سازمان ها می تواند خیلی موثر باشد. تسهیم دانش هنگامی رخ می دهد که یک فرد مایل به کمک و یادگیری از دیگران در توسعه شایستگی های جدید است. هدف نهایی از تسهیم دانش کارکنان تلاش برای انتقال و تبدیل تجربیات و دانش همه افراد به دارایی ها و منابع انسانی به منظور افزایش و پیشبرد اثربخشی سازمانی است. برنامه های انگیزشی، شامل پاداش های درونی، بیرونی و اجتماعی است که باید ایجاد و توسعه داده شوند. این برنامه ها و پاداش ها موجب افزایش خلق دانش، تسهیم انتقال و بکارگیری دانش می شوند. کارکنان هم زمان باید این واقعیت را آموزش ببینند که پاداش ها فقط برای تسهیم دانش نمی باشد. کارکنان نه تنها باید دانش خود را پس از تسهیم حفظ کنند، بلکه همچنین باید یک درون داد مرتبط با دانش تسهیم شده را از گروه یا طرف های دیگر دریافت نمایند (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۹).

تسهیم دانش مجموعه ای از رفتارها است که مستلزم مبادله ی اطلاعات با یکدیگر است وقتی بیان می شود فردی دانش خود را تسهیم می کند، به این معنی است که آن فرد، شخص دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود در جهت تقویت موقعیت شخص مزبور راهنمایی می کند. به علاوه فردی که دانش خود را تسهیم می کند، ایده آل این است که از هدف دانش تسهیم شده و کاربرد آن و همچنین نیازها و شکاف های اطلاعاتی فرد گیرنده ی دانش آگاهی داشته باشد.

این موضوع بیانگر این نکته است که همه ی کارکنان نیاز به تسهیم دانش خود ندارند، زیرا ممکن است دانش آن ها به کار گرفته نشود و یا از آن ها استفاده ی مجدد نشود. به عبارت دیگر تسهیم دانش زمانی مفید خواهد بود که همه ی کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند یا حداقل بیشترین دانشی که دریافت می کنند به کارگیرند (رضایی دولت آبادی و همکاران، ۱۳۹۲).

اصولاً دو جریان متمایز در ادبیات تسهیم دانش حاکم است: از یک سو، ادبیات مدیریتی که به اهمیت تسهیم دانش در سازمان ها و توضیح چگونگی مدیریت و نگه داری دانش می پردازد. این بخش بسیار مرتبط با ادبیات انسانی، فرهنگ سازمانی، رفتار و رهبری است و تاکید آن بر ایجاد شرایط مناسب (ساختارها، فرایند و فرهنگ سازمانی) برای رشد و توسعه دانش است. از سوی دیگر ادبیات مرتبط با توسعه سیستم های خبره است که هدف آن کسب بخشی از دانش، استدلال و تصمیم گیری یک خبره برای استفاده آن در سیستم های اطلاعاتی و خبره تصمیم گیری است (عموزاد خلیلی و اسکندی، ۱۳۹۱).

تسهیم دانش و تجربه به مثابه اساسی ترین کارکرد مدیریت دانش است (ایلی و زارع خلیلی، ۱۳۹۲). در این مرحله تعاملات و ارتباطات متعدد و مستمر بین تکنولوژی و فنون و مهارت های افراد لازم است تا سازمان بتواند به صورت اثربخشی دانش را گسترش دهد (Lin and Lee, 2006).

تسهیم دانش را می توان فعالیتی نظام مند به منظور انتقال و مبادله دانش و تجربه میان اعضای یک گروه یا سازمان با یک هدف مشخص تعریف نمود. به عبارت دیگر، تسهیم دانش به عنوان فرایند شناسایی، توزیع و بهره برداری از دانش موجود به منظور حل مطلوب تر مسایل نسبت به گذشته تعبیر می شود. هدف تسهیم دانش می تواند خلق دانش جدید از طریق ترکیب های مختلف دانش موجود یا بهره برداری بهتر از آن باشد. به منظور ایجاد یک فرایند تسهیم دانش اثربخش افراد باید از تمایل و توانایی سطح بالایی برخوردار باشند. تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که وجود کارکنانی که تمایل به تسهیم دانش و تجربه دارند، موجب می شود این فرایند به طور خودکار آغاز شده و گسترش یابد (Holdt, 2007).

اهمیت تسهیم دانش

یکی از مهمترین اولویت های اعلام شده توسط محققین مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است. اگرچه بعضی ها معتقدند که که دانش قدرت است، ولی به نظر می رسد که دانش به خودی خود قدرت ندارد؛ بلکه چیزی که به افراد قدرت می دهد، آن قسمتی از دانش آن ها است که با دیگران تسهیم می کنند. اگر دانشی را که در ذهن افراد قرار دارد به طلای درون یک جعبه تشبیه کنیم، ارزش آن دانش زمانی مشخص می شود که آن را تسهیم کنند؛ مانند زمانی که دارنده طلا، جعبه آن را باز می کند و با نشان دادن طلای درون جعبه، ارزش آن را نمایان می سازد.

نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آنقدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می دارند که وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی تسهیم دانش است. از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه ها، بهبود

عملگر، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تاخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود (کشاورزی، ۱۳۸۶).

موانع تسهیم دانش

از آنجا که کاهش اطلاعات به منزله کاهش قدرت است، انتقال دانش برای سازمان‌های یادگیرنده اساسی است. دانش باید مناسب و سریع توزیع شود. به هر حال، شرایط سه گانه اصلی ذیل، انتقال اثربخش و بموقع دانش را دچار مشکل می‌کند.

- فرایندهای حیاتی کسب و کار تنها برای افراد معدودی قابل دسترس باشد.
- دانش در مکان یا زمان مناسب در دسترس نباشد.
- انتقال و ساختاردهی دوباره ضریب امنیت دانش را افزایش دهد.

متأسفانه موانع بسیاری بر سر راه جریان دانش در سازمان هست که مدیران ارشد و مبانی سازمان باید این موانع را مدنظر داشته باشند و در راستای رفع آن‌ها اقدام کنند. این موانع می‌توان به سه دسته کلی موانع انسانی، ساختاری و فناورانه تقسیم کرد (جعفری فارسانی و همکاران، ۱۳۹۱).

تکنیک‌های تسهیم دانش

پس از ایجاد بستری مناسب برای تسهیم دانش در سازمان ضروری است که به اشتراک گذاری دانش در سازمان عملیاتی شود. از این رو، در ادامه سه مورد از رایج‌ترین تکنیک‌های تسهیم دانش معرفی می‌شوند:

• حل مسئله به صورت جمعی

این شیوه نشست است که گروهی از افراد هم‌تا را کنار هم قرار می‌دهد تا درباره یک مشکل، پروژه یا فعالیت، بازخور بگیرند این نشست‌ها به دنبال یادگیری دانش و تجربه شرکت کنندگان درباره موضوعات مرتبط با مشکل، پروژه یا فعالیت بوده که می‌تواند قبل از انجام یک فعالیت، برای کمک به فرایند برنامه ریزی یا در طی فعالیت، برای هدایت مسیر استفاده شوند.

• اجتماعات دانش

اجتماعات دانش شبکه‌ای از افراد است که در یک حوزه دانشی یا رقابتی خاص، علاقه مشترکی داشته و در آن حوزه دانشی با یکدیگر و یادگیری از یکدیگر تمایل دارند. به عبارت دیگر، اجتماعات دانش عبارت است از گروهی از افراد که درباره یک حوزه کاری یا مجموعه‌ای از مشکلات یا بر روی یک موضوع خاص، باهم اشتراک دارند و دانش و خبرگی خود را با تعامل با یکدیگر عمیق می‌کنند؛ زیرا یادگیری یک فعالیت اجتماعی است و افراد در گروه‌ها بهتر یاد می‌گیرند. آن‌ها باید بر اساس نیازهای اعضایشان توسعه و تغییر یابند. این اجتماعات شبیه گروه‌های کاری نیستند و اساساً برای رسیدن به نتایج جمعی تشکیل نمی‌شوند. اجتماعات دانش، مکانی است که افراد در آن با هم تشریک مساعی دارند و از دیگران یاد می‌گیرند. اعضای آن دانش ضمنی و صریح خود در یک حوزه مفروض را در نهایت کارایی مدیریت می‌کنند.

• میزگردها و نشست‌ها

نشست‌های کوچک، گروه‌های مباحثه و میزگردهای بزرگ می‌توانند به عنوان فرصت‌هایی برای اشتراک دانش و آموزش به کار روند. این نشست‌ها از یک کنفرانس بزرگ یا کنگره تا میزگردی که به تنهایی یا در یک کنفرانس بزرگ‌تر برگزار می‌شود و هر نوع از نشست‌های کارکنان یا نشست‌هایی که افراد را دور هم جمع می‌کند را شامل می‌شود. نشست‌ها و

میزگردها می توانند فرصت هایی برای یادگیری و اشتراک دانش فراهم کنند که باید برای برگزاری بهتر آن ها، موارد ذیل را در نظر گرفت.

- ✓ اهداف میزگرد یا نشست برای همه روشن بوده و مورد توافق آن ها باشد.
- ✓ همه شرکت کنندگان، اعم از پرحرف و ساکت، فرصت شرکت داشته باشند.
- ✓ برای ارایه ها محدوده زمانی مشخصی تعیین گردد (معمولا ۲۰ دقیقه برای هر ارائه).
- ✓ مدیر فرایند به روشنی مشخص بوده و ضمن داشتن برنامه به آن پایبند باشد (کریمی زارچی و همکاران، ۱۳۹۰).

مراحل سطح بلوغ مدیریت دانش

مدیریت دانش خود از طریق فرآیندهای خلق دانش، اشتراک دانش، ذخیره سازی دانش و بکارگیری دانش بر ایجاد سازمان یادگیرنده تاثیر می گذارند. به عبارتی دیگر خلق دانش، اشتراک دانش، ذخیره سازی دانش و بکارگیری دانش می تواند تاثیر مثبت بر ایجاد سازمان یادگیرنده داشته باشند (نوربخش، ۱۳۹۹).

از سوی دیگر بلوغ مدیریت دانش، تعیین کننده ظرفیت و مراحل رشد و میزان آمادگی سازمان و شناسایی مؤلفه های ضروری برای پیاده سازی موفق راهبردها، اهداف و برنامه های مدیریت دانش است (مومنی و همکاران، ۱۴۰۰). با این حال برای تشخیص عملکرد مدیریت دانش در هر سازمانی به سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در آن سازمان نیاز داریم. شاخص های مختلفی برای تعیین سطح بلوغ در یک سازمان وجود دارد. یکی از این شاخص ها بر مبنای در نظر قراردادن سطوح پنج گانه مدیریت دانش بلوغ مدیریت دانش می باشد. سنجش های ارزیابی سطوح بلوغ در سازمان ها به شرح جدول زیر می باشد. دو نکته مهم در این راستا قابل بیان است:

نکته اول اینکه تمام سازمان ها (صرف نظر از فعالیت در حوزه مدیریت دانش و یا بدون فعالیت در حوزه مدیریت دانش) در یکی از سطوح ۵ گانه بلوغ قرار دارند. نکته دوم اینکه در ارتقاء به هر سطح از بلوغ، تداوم و حفظ شاخصه های سطوح قبلی ضروری است. به این معنا که هر سطح بلوغ دارای شاخصه های سطوح قبلی نیز می باشد. نکته سوم اینکه پس از دستیابی سازمان به سطح پنجم بلوغ، سازمان وارد مرحله یادگیرندگی می شود. عبور از سازمان یادگیرنده، نیل به دانش بنیانی را به همراه خواهد داشت. در سطح چهارم بلوغ مدیریت دانش، آغاز یادگیری نظام مند در سازمان مشاهده خواهد شد.

(منبع جدول: محمدی فاتح، ۱۴۰۱: ۱۲ و ۱۳)

ردیف	سطح بلوغ	عنوان سطح بلوغ	شاخصه سطح بلوغ	ویژگی کلی سطح بلوغ
۱	بلوغ سطح اول	واکنش و انفعال	ناآگاهی سازمان از مفهوم مدیریت دانش، نبود مدیریت دانش در ساختار رسمی و غیر رسمی	ناآگاهی از مدیریت دانش
۲	بلوغ سطح دوم	آغاز	حمایت مسئولین سازمان از سیاست ها و پروژه های مدیریت دانش، تشکیل شورا یا کمیته مدیریت دانش، درج عناصر مدیریت دانش در ساختار سازمانی، تدوین شاخص های شایستگی دانشی در پروفایل ارزیابی کارکنان، تدوین رویه اتصال فرایند مستندسازی خبرگان بعد از بازنشستگی و انتقال، بازنگری آیین نامه پاداش دهی به دانشگران و ایده پردازان.	آغاز درک نیاز به مدیریت دانش
۳	بلوغ سطح سوم	استقرار و توسعه	اجرای مدیریت دانش در بخش های سازمان،	اجرای فراگیر و استقرار رسمی

مدیریت دانش در سازمان	ارائه روش‌ها و شیوه‌های بومی برای مدیریت دانش در سازمان، جمع‌آوری آموخته‌های مدیریت دانش در سطح سازمان، بهره‌گیری از نقشه راه مدیریت دانش، تدوین نظام مالکیت فکری در سازمان.			
ارزیابی و بهبود اجرای مدیریت دانش به صورت پیوسته، آغاز یادگیری نظام مند در سازمان	طراحی و استقرار سامانه نرم افزاری مدیریت دانش سازمان، گسترش قابلیت سامانه مدیریت دانش سازمان در سراسر سازمان، تقویت منابع برای پشتیبانی از فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش، نهادینه شدن سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان.	پالایش	بلوغ سطح چهارم	۴
غالب بودن مدیریت دانش در سازمان و تبدیل شدن سازمان به سازمان دانش بنیان	رفع همه چالش‌های سازمان با بهره‌گیری از مدیریت دانش، تلفیق الگوهای کاری سازمان با مدیریت دانش، پیوند بین ساختار و بودجه و سایر سیستم‌های سازمان با مدیریت دانش، انفجار دانش و نوآوری، سازمان با خلق دانش جدید به عنوان رهبر صنعت حوزه تخصصی به جای الگوگیری از سایر سازمان‌ها، خود به الگوی سازمان‌های دیگر مبدل می‌شود.	کمال	بلوغ سطح پنجم	۵

مهارت‌های مورد نیاز سازمان یادگیرنده

میز تخصصی مدیریت دانش در یکی از سازمان‌های عمده نظامی، با بررسی مراحل بلوغ مدیریت دانش و مهارت‌های مورد نیاز در هر سطح، در میان مهارت‌های مورد نیاز در یک سازمان یادگیرنده، مهمترین مهارت‌ها را به شرح هفت مهارت زیر در نظر گرفته است (شکل ۱).

- ۱- حل سیستمی مسائل
- ۲- آزمودن راهکارهای جدید
- ۳- درس آموزی از تجربیات گذشته و بهره‌گیری از تجربیات و درس آموخته‌ها در سرفصل‌های آموزشی و دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌های سازمانی
- ۴- انتقال سریع و مؤثر و نتیجه بخش درس آموخته‌ها
- ۵- درس آموزی از بهترین تجربیات گذشته
- ۶- به وجود آوردن امکان یادگیری مستمر برای همه کارکنان
- ۷- کاربست انواع دانش‌های موجود و به دست آمده در سازمان نظیر نتایج طرح‌های تحقیقاتی، نتایج رساله‌ها و پایان نامه‌ها، کارگاه‌ها، نشست‌ها، همایش‌ها و ...



شکل ۱. هفت مهارت اصلی برای تبدیل به سازمان یادگیرنده

نتیجه‌گیری

به زودی و در آینده‌ای نه چندان دور، هیچ سازمانی نخواهیم یافت که بدون آموختن و یادگیری بتواند لحظه‌ای دوام داشته باشد. آینده متعلق به سازمانهایی خواهد بود که بتوانند بیاموزند و از تمامی شیوه‌های یادگیری به بهترین وجه بهره‌گیرند. 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 رویه‌ها 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 راه‌های اساسی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، به کارگیری مدیریت دانش در سازمان است، مدیریت دانش، با آسان‌سازی فرایند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیط‌های کاری مثبت و سیستم‌های پاداش‌های اثر بخش، یادگیری سازمانی را سرعت می‌بخشد و به سازمان کمک می‌کند که خود را با تغییرهای شتابزده امروزی منطبق سازد و همگام با تغییرها، با موفقیت به حیات خود ادامه دهد.

در نظر داشته باشیم که طی طریق از مدیریت دانش تا سازمان دانش بنیان بدون دستیابی به سازمان یادگیرنده غیرممکن است. در این مقاله بر اساس نتایج به دست آمده از نظرات کارشناسی تعداد ۷ نفر از خبرگان مدیریت دانش در میز تخصصی مدیریت دانش یکی سازمان‌های عمده نظامی کشور، به مدل مفهومی هفت مهارت مورد نیاز سازمان‌های یادگیرنده اشاره شده

است. توجه به مؤلفه‌های سطح بلوغ مدیریت دانش و هفت مهارت مورد نیاز برای سازمان‌های یادگیرنده می‌تواند در طی طریق به سوی یادگیرندگی و دانش بنیانی اثرگذار باشد.

منابع

- اسحاقی، جواد؛ جهان‌فر، رضا؛ و بصیری، مهدی (۱۴۰۱). *درآمدی بر شناخت مدیریت دانش*. تهران: دانشگاه علوم پزشکی آجا.
- احمدی، اکرم (۱۳۹۷). *ویژگی‌های سازمان یادگیرنده: بررسی دیدگاه پیتیر سنگه*. تهران: کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۷). سازمان دانشی. کنترلر، شماره ۸، ۷-۲۳-۵۵.
- بابایی، ایازالله (۱۳۸۶). تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی. تهران: ماهنامه تدبیر شماره ۱۴۶.
- سبحانی نژاد، مهدی، شهبایی، بهنام و علیرضا یوزباشی (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش). تهران: نشر یسطرون.
- سنگه، پیتیر (۱۳۸۶). *پنجمین فرمان*. ترجمه: حافظ هدایت و حسن روشن. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- سینا، فاطمه صغری، چلمردی محمدی، حسن، عمادیان، سیده علیا (۱۴۰۰). رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران. *مدیریت برآموزش سازمان‌ها*. سال دهم، شماره ۲، ۱۰۹-۱۳۰.
- تولایی، روح‌الله؛ خلیلی، حسن؛ و حقیقی بروجنی، پیام (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد راهبردی و عملیاتی سازمان‌ها از طریق بکارگیری مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*. شماره ۱۴، ۱۳۷-۱۷۳.
- عمادی، رسول؛ و نصیری، فخرالسادات (۱۳۸۷). مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در سازمان‌های آموزشی.
- گازن، باب (۱۹۹۶). سازمان تندآموز؛ حفظ و تداوم مزیت رقابتی، ترجمه: خدایار ابیلی (۱۳۸۷)، تهران: شرکت ساپکو.
- مارکوارت، مایکل (۱۹۹۶). *ایجاد سازمان یادگیرنده*. ترجمه: محمد رضا زالی (۱۳۸۵)، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- محمدی فاتح، اصغر (۱۴۰۱). مدیریت دانش در حوزه دفاع مقدس با تأکید بر گام دوم انقلاب اسلامی. تهران: *دانشگاه افسری امام علی (ع)*. چاپ دوم.
- مؤمنی، بهزاد، احمدی، غلامعلی، پرداختچی، محمد حسن (۱۴۰۰). طراحی الگوی بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های بهداشتی درمانی. راهبردهای آموزش در علوم پزشکی (راهبردهای آموزشی)، دوره پانزدهم - شماره ۱، ۴۷ تا ۵۷.
- نوربخش، مهدی (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر ایجاد سازمان یادگیرنده. *مطالعات و پژوهش‌های اداری*. شماره ۵، ۵۲-۵۸.

Augier, M., & Thanning Vendelo, M. (1999). Networks, cognition and management of tacit Knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 3, 4, 252-261.

Haines, T. (2001). The problem of knowledge management. Available at: www.information.ir/hartlyl.html

Jamali, D., & Khoury, G, & sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations (An evolutionary roadmap). *The Learning Organization*, 13(4), pp. 337-352.

Jayanta, C. (2003). Knowledge Management Theories, Issues and challenges.

Johannessen, J. -A., Olaisen J., Olsen B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: The importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what about it. *International Journal of Information Management*, 21(1), 24-46.

Karl, M. W. (2002). Knowledge management has many facets, Knowledge Research Institute, INC.

Kreiner, K. (2002). Tacit knowledge management: the role of artifacts. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 112-123.

Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: *An Integrated Framework*, *Organization Studies*, 21(3), 487-513.

Leonard D., Sensiper S. (1998). the role of tacit knowledge in group innovation, *California Management Review*, 40(3), 112-132.

- Malhotra, Y. (2000). From information management to knowledge management: Beyond the "hi-tech hidebound" systems. In K. Srikantaiah & 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>
- Norm A. (2002). Knowledge management in network organizations.
- Sun, M. (2003). What is knowledge management.
- Wig, K. (2002). Application of knowledge management in public administration. Available at: www.egov.pl/-baza-analzy-km-pub
- Wissensmanagement forum. (2004). An illustrated guide to knowledge management.
- Yang, B., Watkins, K., & Marsike, V. J. (2004). The construct of the learning organization: dimension, measurement, and validation. *Human Resource Development*, 15(1), pp. 31-55.