

مرکز آموزش از راه دور
موسسه علمی کاربردی صنعت آب و برق
واحد آموزشی گیلان



دوره آموزشی
مدیریت دانش سازمانی

مدرس : آقای مهدی فدایی

فهرست

- ✓ روند تکامل عصر اطلاعات
- ✓ خصوصیات سازمان های عصر حاضر
- ✓ سلسله مراتب دانش
- ✓ مدیریت دانش چیست؟
- ✓ فرایندهای مدیریت دانش
- ✓ تاثیر مدیریت دانش بر حوزه های کلیدی سازمان
- ✓ سازمان یادگیرنده
- ✓ ویژگی سازمان یادگیرنده

اهداف یادگیری

- از یادگیران انتظار می رود پس از پایان این دوره آموزشی بتوانند:
- ✓ روندهای تاریخیچه عصر اطلاعات را نام برد.
- ✓ سلسله مراحل دانش را نام برد.
- ✓ تفاوت داده با اطلاعات را شرح نماید.
- ✓ دانش را تعریف نماید.
- ✓ چرخه مدیریت دانش را رسم نماید.
- ✓ راه های خلق دانش را عنوان نماید.
- ✓ سازمان یادگیرنده را تعریف نماید.
- ✓ ویژگی سازمان یادگیرنده را نام ببرد.

نگاهی به دوره آموزشی مدیریت دانش

- ✓ مزایایی مدیریت دانش
- ✓ تاثیر گذاری بر سازمان
- ✓ بکارگیری از دانش، در سازمان را هدایت کنیم تا موفق باشیم.
- ✓ سازمان های یادگیرنده

روند تکامل عصر اطلاعات

عصر کشاورزی:

از زمان های دور تا ۱۸۰۰ / کشاورزان / افراد و زمین / ابزار سنتی

عصر صنعتی:

از ۱۸۰۰ تا ۱۹۵۷ / کارکنان صنایع / افراد و ماشین / ماشین

عصر اطلاعات: (نیمه دوم قرن بیستم)

از ۱۹۵۷ تاکنون / کارکنان دانشی / افراد و افراد / فناوری اطلاعات

در عصر حاضر، اطلاعات به عنوان یک منبع ناملموس تلقی می شود. و به میزان اطلاعاتی که پرسنل دارند،
می تواند به عنوان مزیت رقابتی مطرح شود.

ظهور جامعه اطلاعاتی

ظهور جامعه اطلاعاتی مقارن است با:

- ۱- جهانی شدن اقتصاد و ظهور موسسات تولیدی قابل انعطاف
 - ۲- ظهور اقتصاد مبتنی بر دانش
 - ۳- توسعه و کاربرد عمیق شبکه های ارتباطی و پیام های دیجیتال
- حجم وسیع اطلاعات منتقل شود

خصوصیات سازمان های عصر حاضر

۱- جنبه ساختار سازمانی:

- داشتن ساختاری منعطف و پویا،

- بهره مندی سازمانها از مزایای سازمان در مقیاس کوچک و بزرگ بطور همزمان،

- عدم تشخیص تمایز بین کنترل متمرکز و غیرمتمرکز،

- جایگزینی تمرکز بر فرآیندها و پروژه ها بجای تمرکز بر وظایف و رویه های استاندارد شده

خصوصیات سازمان های عصر حاضر

۲- جنبه منابع انسانی:

- استفاده از کارکنان متخصص تر،
- مستقل تر و موقتی تر،
- جذابیت و هیجان برانگیزتر بودن محیط کار،
- مدیریت مشارکتی، چرخشی و گاهی اوقات پاره وقتی،
- مرتبط بودن میزان دستمزد افراد با میزان مشارکت آنها

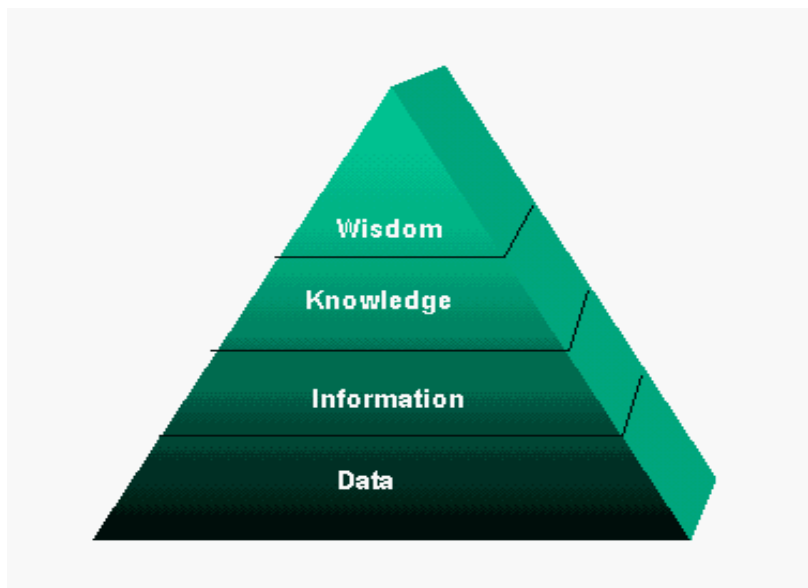
۳- فرآیندهای مدیریت:

- درک صحیح تصمیمات سازمانی،
- مجزا بودن کنترل از روابط گزارش دهی،
- حمایت کامپیوترها از خلاقیت و نوآوری در همه سطوح سازمان

سلسله مراتب دانش

سلسله مراتب دانش در چهار سطح تعریف می شود:

Data	داده ✓
Information	اطلاعات ✓
Knowledge	دانش (دانایی) ✓
Wisdom	خرد ✓



داده ها

داده ها، حقایق و اعدادی هستند که از آنها اطلاعات به دست می آید.
برای مثال داده می تواند شامل آمار، فهرست اقلام و فهرستی از اسامی
و آدرس ها باشد. به عنوان مثال

- علائم ، آمارها ، ارقام و.....
- به ترتیب منطقی کنار هم قرار می گیرند
- به تنهایی معنی دار نیستند
- واقعیتی از یک موقعیت یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست.
- داده ها مفهوم خاصی را القا نمی کنند

اطلاعات (توصیف داده ها)

زمانی که داده ها به منظور خاصی بشکلی منطقی سازماندهی می شوند تبدیل به اطلاعات می گردند.

- داده های مرتبط برای دستیابی به اهداف
- داده های پردازش شده اطلاعات را تشکیل می دهند
- داده ها بعد از (تفکیک ، طبقه بندی ، محاسبه و اصلاح بر اساس نیاز) به اطلاعات تبدیل می شوند .

برای تصمیم گیری نیاز به اطلاعات است

دانش (تحلیل اطلاعات)

- ترکیبی از اطلاعات + تجربه فرد است
- اطلاعات + ادراک + تجربیات = دانش
- دانش موضوعی چند لایه، پیچیده، پویا و انتزاعی که منجر به اقدام و تصمیم گیری می شود

دانش : مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش ها، اطلاعات موجود و نگرش های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می رود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می شود.

(داونپورت و پروساک)

ویژگی های دانش

- دانش مختص انسان است
- حاصل تفکر است
- خاستگاه و محل بکار گیری دانش در ذهن انسان است
- دانش با همکاری و مشارکت انسان ها در یک گروهی می تواند تولید شود
- کاربردی و مورد استفاده در تصمیمات است
- اطلاعات زمانی که در ذهن افراد پردازش ، تفسیر و بکار بسته شود به دانش تبدیل می شود.
- دانش زمانی که به تصاویر ، متن و سمبولها تبدیل شود اطلاعات می شود
- تبدیل اطلاعات به دانش و برعکس فرایندی دائمی است

خرد (معرفت)

- وقتی که دانش برای تصمیم‌گیری و بهبود تصمیمات، فرآیندها و بهره‌وری یا سودآوری به کار گرفته می‌شود تبدیل به خرد می‌شود. برای خردمند بودن، افراد نه تنها باید دانش کسب کنند بلکه باید فهم کاملی از اصول حاکم بر آن دانش را نیز داشته باشند.

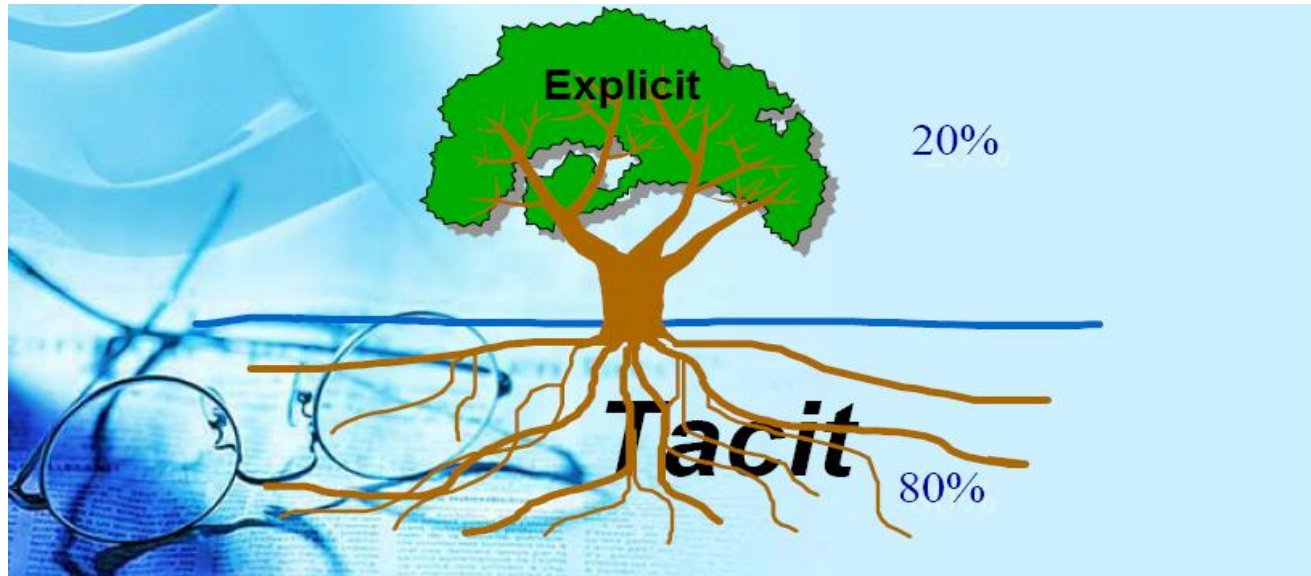
مدیریت دانش چیست؟

- مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که بعنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمانها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیریهای پویا به صورت کارا و موثر قادر می‌سازد.

انواع دانش سازمانی { دانش صریح، دانش ضمنی }

دانش صریح، با دقت و رسمیت بیشتری قابل تعریف است. به آسانی کدبندی، مستند، منتقل و یا تسهیم می شود. در نتیجه این دانش نقش بسیار مهمی در سازمانها ایفا می کند و به عنوان عامل اصلی تولید در اقتصاد دانشی است.

دانش ضمنی در زیر سطح خودآگاه قرار دارد، بیان آن دشوار است، نتیجه تجربه و عمل مستقیم است و معمولاً از طریق مباحثات تعاملی و تجربه مشترک قابل تقسیم است.



تمرین: آیا می‌توانید نحوه انجام فرآیندی را شرح دهید؟

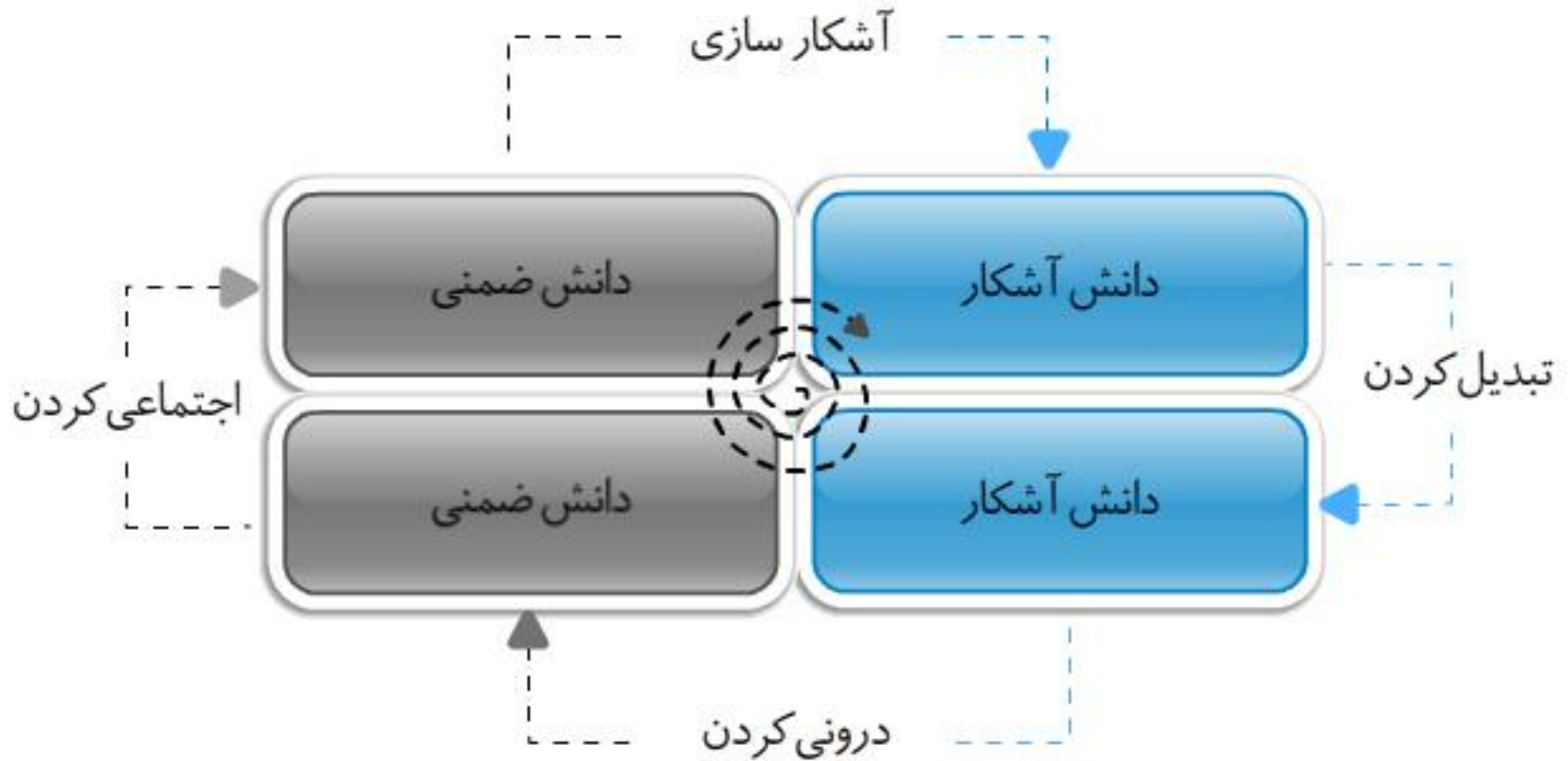
فهرست نمودن جزییات چگونگی کار سخت‌تر از انجام نمودن آن کار می‌باشد n

- 48% از مجموع 7240 تمرین کنندگان همین نظر را داشتند.
- 45% معتقد بودند کار آسانی است.
- 7% نمی‌دانستند.

چرا؟

به دلیل مرتبط بودن به دانش ضمنی

مدل نونا کا و تا کوچی (تبدیل انواع دانشها)



ادامه

اجتماعی نمودن (ضمنی به ضمنی): انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر، برای انجام مؤثر این فرایند، باید میان افراد فرهنگ مشترک و توانایی کارگروهی ایجاد شود که با استفاده از نظریه های اجتماعی و همکاری میسر می شود. نشست گروهی که تجربیات را توضیح داده، درباره آن بحث می کند فعالیتی است عادی که در آن اشتراک دانش ضمنی، می تواند رخ دهد.

خارجی کردن یا بیرونی سازی (ضمنی به آشکار): تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود. در این حالت، فرد میتواند دانش خود را در قالب مطالب منظم (سمینار، کارگاه آموزشی) به دیگران ارائه دهد. گفتگوهای میان اعضای یک گروه، در پاسخ به پرسش ها یا برداشت از رخدادها، از جمله فعالیت های معمولی هستند که این نوع از تبدیل در آنها رخ می دهد.

پیوند و اتصال برقرار کردن (آشکار به آشکار): در این مرحله، حرکت از دانش آشکار فردی، به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه، فراهم شده و به دنبال آن دانش توسعه می یابد. مثلاً وقتی فردی گزارشات مختلف را جمع می کند تا یک گزارش و صورتحساب مالی تهیه کند این تبدیل اتفاق افتاده و در حقیقت فرد قطعات گسسته ای از دانش را به عنوان یک مجموعه واحد به کار می گیرد.

درونی سازی (آشکار به ضمنی): در این مرحله، دانش آشکار به دست آمده در سازمان نهادینه می شود. همچنین گذراندن این مرحله برای افراد، آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد. فرد دانش جدید را مطالعه می کند و کار با آن را یاد می گیرد این تبدیل اتفاق می افتد. وقتی دانش صریح جدیدی در سازمان توزیع می شود، افراد شروع به درونی کردن آن می کنند. مثلاً وقتی مسوول امور مالی روشی خلاق در کنترل مستندات به کار می گیرد و آن را تسهیم می کند و به طور دستور العمل پیشنهادی مکتوب می کند سایر کارکنان از آن استفاده کرده و به کار می گیرند و به دانش ضمنی خود که مهارت در انجام آن کار می باشد.

فرایندهای مدیریت دانش



فرایند مدیریت دانش: شناسایی و کسب دانش

هر کسی قادر به دانستن هر چیزی نیست اما ما باید بدانیم هر آنچه را که نیاز داریم در کجا بیابیم دانستن به خودی خود کافی نیست با این دانش چه کاری می‌توانیم بکنیم؟

سازمان‌ها پشتوانه دانش خود را با جمع‌آوری اطلاعات از منابع داخلی و خارجی می‌سازند. یکی از مهمترین مراحل فرایند مدیریت دانش می‌باشد. یکی از روش‌های اصلی و قدیمی جهت کسب دانش، آموزش می‌باشد.

کسب دانش از ۲ منبع است: ۱- منابع داخلی ۲- منابع بیرونی

کسب دانش از منابع داخلی

تخصص‌ها، حافظه‌ها (خاطرات)، اعتقادات و فرضیات کارکنان از منابع اصلی دانش به صورت داخلی است.

کسب دانش از منابع بیرونی

دانش کارکنان بیرونی

دانش شرکت‌های دیگر

دانش ذی‌نفعان مانند مشتریان

تولید دانش

دانش کارکنان بیرونی

استخدام (قابلیت‌های مورد نیاز)

◀ شکار مغزها

◀ قراردادهای محدود

◀ مشاوران تخصصی و عمومی

دانش شرکت‌های دیگر

روش‌های مشارکت

◀ تصاحب کارگاه‌های پررونق

◀ تصاحب به منظور مسدود کردن شکاف‌های دانش

◀ پیوندهای استراتژیک (مشارکت و همکاری)

◀ الگوبرداری (الگو داشتن)

ادامه

کسب دانش از مشتریان

- شناخت مشتری (اطلاعات تحقیقات بازار)
- آنچه که مشتری می‌داند (اعتقادات و ایده‌ها)
- استفاده از مشتریان (دعوت به کارگاه‌های آموزشی)
- درگیر کردن مشتری (خصوصاً ناراضی) در فرایند توسعه

اکتساب تولیدات دانش

دانش ثبت شده

- کسب اموال فکری (نتایج تحقیق)
- جایگزینی نرم‌افزارها
- کسب طرح‌های ساخت، نقشه‌های چاپی
- نسخه برداری قانونی (نمایشگاه‌ها)
- مهندسی معکوس

فرایند مدیریت دانش: توسعه دانش

توسعه دانش شامل همه آن تلاش‌های مدیریتی می‌شود که سازمان از طریق آن آگاهانه تلاش می‌کند تا به کسب قابلیت‌هایی بپردازد که خود فاقد آنهاست، یا به خلق قابلیت‌هایی بپردازد که هنوز در درون و بیرون شرکت وجود ندارد.

دانش از طریق فرآیندهای متعدد و متنوعی ایجاد می‌شود که می‌تواند طیف وسیعی از نوآوری‌های متهورانه تا کوشش‌های تحقیقاتی مداوم و پرزحمت را دربرگیرد.

راه‌های خلق دانش در سازمانها (کمک به نوآوری)

(صوت و متن، عبارت‌ها مرحله به مرحله بیاید)

- **یادگیری از طریق عمل:** این رویکرد خلق دانش عبارتست از کارکردن بر روی مسائل و مشکلات واقعی، با تمرکز بر روی یادگیری کسب شده و سپس پیاده‌سازی و به کارگیری راه‌حل‌ها
- **حل سیستماتیک مسئله:** در ارایه راه‌حلها نباید صرفاً به برنامه‌ها و ابزارهای موجود و مستقیم اکتفا نمود. کارکنان باید دائماً بر صحت و درستی داده‌ها تاکید کرده و در پی شناسایی مسائل و پدیده‌های ماورا نشانه‌های آشکار باشند.
- **آزمودن:** این روش منشا حرکت خود را از موقعیت‌های کنونی یا مشکلات نمی‌گیرد، بلکه از فرصت‌ها و افق‌های گسترده پیش‌رو الهام می‌گیرد.
- **یادگیری از تجارب گذشته:** سازمان‌های یادگیرنده از طریق مرور و بررسی موفقیت‌ها و شکست‌های خود، ارزیابی سیستماتیک آنها و ثبت آموخته‌های حاصل از مسیری که طی شده، می‌آموزند.
- **پیشنهاد کارکنان:** اگر یک شرکت دارای فرهنگ سنتی مقاومت در برابر نوآوری باشد. قراردادن صندوق پیشنهادات فایده کمی خواهد داشت مگر اینکه از ابتدا کارکنان متقاعد شوند که دادن ایده‌های جدید مجاز است.

فرایند مدیریت دانش: اشتراك و توزیع دانش

- انتقال و انتشار دانش عبارتست از حرکت و جابجایی سازمانی و تکنولوژیکی اطلاعات، داده ها و دانش.
- ظرفیت یک سازمان برای انتقال دانش، در واقع ظرفیت سازمان برای انتقال قدرت و به اشتراك گذاشتن آن است.

روش‌های انتقال دانش

- عمدی، شامل انتقال مکانیکی، الکترونیکی و شخصی اطلاعات و دانش از قبیل گزارشات، آموزش، جلسات توجیهی، تورها و ... غیر عمدی از قبیل گردش مشاغل و شبکه های غیر رسمی

چرا افراد دانش خود را تسهیم نمی کنند؟

- ❑ تمایل دارند اما وقت ندارند.
- ❑ مهارت‌های تسهیم دانش را ندارند.
- ❑ مزایای تسهیم دانش را نمی دانند.
- ❑ امکانات تسهیم دانش در شرکت وجود نداشته باشد.
- ❑ جبرانی از سوی شرکت انجام نمی شود.
- ❑ شرکت، فرهنگ تسهیم دانش را تشویق نمی کند.

فرایند مدیریت دانش: نگهداری دانش (ذخیره سازی دانش)

- برای ذخیره‌سازی دانش ابتدا باید دانست که چه دانشی برای نگهداری مهم است و بعد اینکه چگونه می‌توان آن را به بهترین نحو نگهداری نمود.

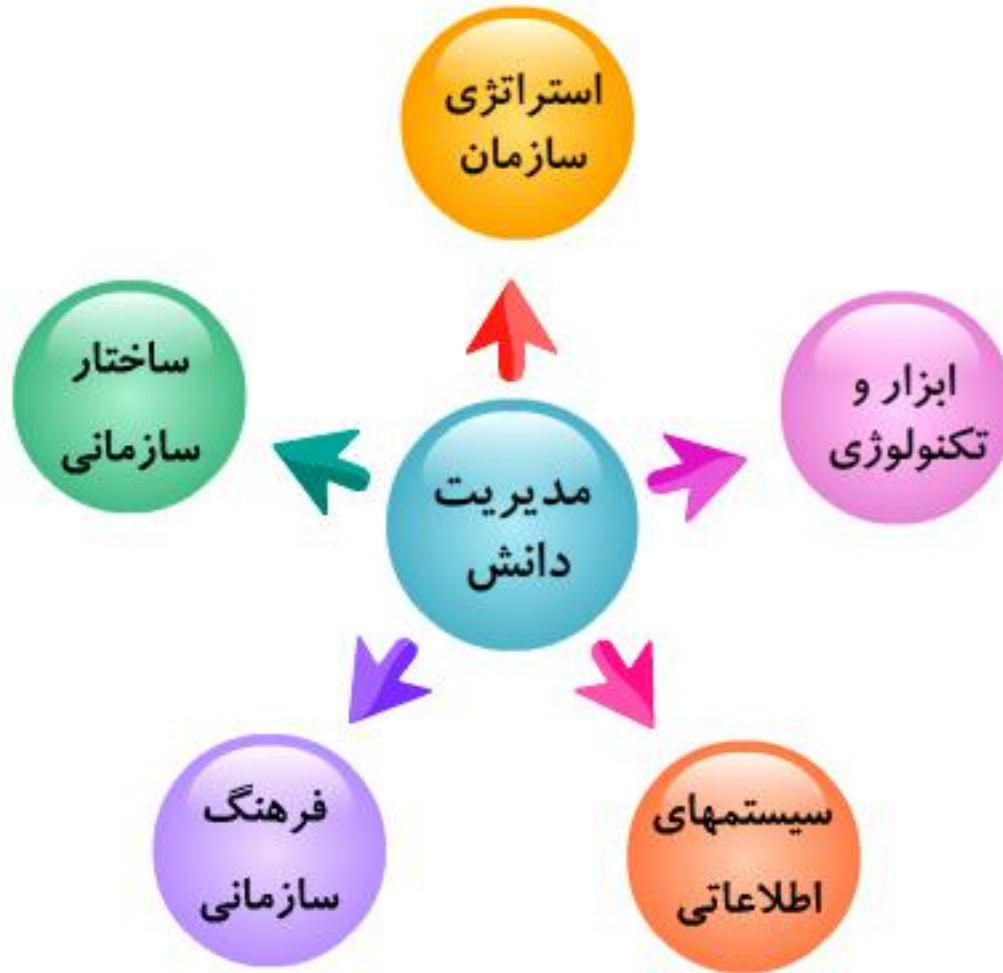
ویژگیهای سیستم نگهداری دانش

- ❖ ساختار یافته باشد تا سیستم بتواند آن را به سرعت پیدا کرده و به طرز صحیحی عرضه نماید.
- ❖ طبقه‌بندی و سازماندهی شده باشند تا از طریقی کوتاه و روشن به استفاده کننده عرضه شوند.
- ❖ برای کسانی که به آن نیاز دارند، به صورت یکپارچه و به موقع، در دسترس باشد.

فرایند مدیریت دانش: بکارگیری دانش (اعتبار بخشی دانش)

- بازیابی و بهره‌گیری خلاق دانش و تجارب ارزشمند سازمان موجب ایجاد دانش جدید و بالارفتن ظرفیت سازمان می‌گردد.
- در صورت به کارگیری دانش و تجربیات در موقعیت‌های جدید، آن تجربیات پایش و اصلاح شده و مجموعه جدیدی به دست می‌آید. گام‌نهایی در فرآیند مدیریت دانش تسخیر این بهترین تجربیات و اضافه کردن آن به کارکردهای مدیریت دانش است.

تأثیر مدیریت دانش بر حوزه های کلیدی سازمان



تأثیر مدیریت دانش بر حوزه های کلیدی سازمان

- استراتژی سازمانی بر پایه اطلاعات دقیق، قابل اطمینان و پویا برای تصمیم گیری استوار بوده و نیازمند معرفی شاخصهای جدید موفقیت بوده تا ارزش واقعی دانش را کامل تر از آن چیزی که در صفحات ترازنامه می آید، نشان دهد. این نگرش جدید به استراتژی سازمانی، راههای نوآورانه تفکر راجع به سرمایه های فکری را پدید آورده است.
- فرهنگ سازمانی: مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی مرتبط است. مهمترین چالش سازمان خلق استراتژی های مدیریت دانشی است که بر روی توسعه سیستمهای تسهیم دانش تمرکز دارد.
- سیستمها: از آنجائیکه دانش یک منبع کلیدی برای توسعه شرکت های کوچک و متوسط است، لازم است که سیستمهای مورد نیاز کاربر در سطوح مختلف مدیریت را برآورده کند.
- تکنولوژی: سازمان ها نیازمند درک چگونگی بهبود فناوری اطلاعات خود، به روشی که دانش به آسانی شناسائی شده (فناوری اطلاعات به عنوان ابزار جستجو) ، تخصیص داده شده و برای تولید دانش جدید ترکیب شوند ، هستند .

تأثیر مدیریت دانش بر حوزه های کلیدی سازمان

- ساختار و افراد : سازمان ها نیاز به آموزش جدید، انتخاب و استخدام نیروهای تازه دارند . سیاست های نیروهای انسانی باید بر مبنای آموزش درازمدت آنها باشد و سازمان ها باید به فکر جذابیت شغل و محیط کار باشند . در این تلاش، سازمان نیاز به یافتن ترکیبی متناسب میان عناصر فرایند خلق دانش دارد .

- + عوامل درون سازمانی : اگر بخواهیم شغل ها پشتیبان قابلیت های نوآوری سازمان باشند ، باید به گونه ای طراحی شوند که روح رقابت و شایسته سالاری در آنها وجود داشته باشد .

- + عوامل خارج سازمانی : ارتباط با مشتریان و تأمین کنندگان یک سازمان لازم است. سازمانها باید برای دست یابی به نیازهای مشتریان و تأمین کنندگان با فکر باز عمل کنند. این مشکلات و نیازها اساس تولیدات و خدمات جدید است .

کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی

- تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمانها را با چالشهای مختلفی روبرو کرده است؛ اما در این میان سازمانهایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوریهای نوین، از فرصتهای ایجاد شده به نفع خود استفاده کنند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. مدیریت دانش فرایند ایجاد ارزش از داراییهای نامرئی سازمان (سرمایه انسانی) است. بخش خصوصی اولین قدمها را در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش برداشته است اما دولت با یک قدم فاصله به دنبال بخش خصوصی در حرکت است.
- افراد، فرایندها و فناوری سه عنصر اصلی هر محیط سازمانی هستند. مدیریت دانش به منظور ایجاد روحیه تسهیم و استفاده از دانش، روی افراد و فرهنگ سازمانی تاکید می کند. همچنین به منظور پیدا کردن، ایجاد، اکتساب و تسهیم دانش بر روی فرایندها یا روشها متمرکز می شود و به منظور ذخیره سازی دانش و قابل استفاده کردن آن به هنگام کار گروهی (بدون اینکه افراد در واقع و به صورت فیزیکی کنار هم باشند) بر روی فناوری متمرکز شود.

اهمیت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در عصر حاضر:

سازمانی که قصد دارد به صورت سازمان یادگیرنده درآید؛ باید قادر باشد ایده های جدیدی ارائه دهد و برای مشکلات سازمان راه حل های آزمایش نشده و جدیدی بیندیشد و به طور کلی خلاق باشد. اما خلاقیت هم تنها کافی نیست سازمان باید نسبت به ایده های جدید ارائه شده عکس العمل نشان دهد.

امروزه در کشورهای توسعه یافته که به نقش یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده اهمیت می دهند این تفکر حاکم است که یادگیری دیگر یک اقدام انتخابی از سوی مدیران نیست بلکه یک ضرورت است و در این مورد بعضی از صاحب نظران از این بحث پا را فراتر گذاشته و می گویند که هدف از کوشش در جهت سازمان یادگیرنده شدن برای بقای سازمان ضروری است (ادگار شاین)

یادگیری از منظر نظریه پردازان (عبارت به عبارت همراه با صوت بیاید)

سایمون (1991): یادگیری سازمانی را ، رشد بینش و تجدید ساخت دهی و باز نگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود ، تعریف کرده است .

آر جریس (1978): یاد گیری سازمانی را به عنوان کشف و اصلاح خطا تعریف می کند .

فایول (1985): یاد گیری سازمانی فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر است .

جورج هوبر (1991): به نظر هوبر یک هویت سازمانی زمانی آموخته می شود که از طریق پردازش اطلاعات ، محدوده رفتار بالقوه اش تغییر کند .

در کل آن را تغییرات کم و بیش دائمی رفتار در نتیجه تجربه می دانند .

آیا یادگیری سازمانی همان سازمان یادگیرنده است؟ (متن و صوت)

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی مفاهیم مترادفی نیستند .
یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان
اطلاق می شود.

ولی سازمان یادگیرنده به عنوان سیستم کلی است . به عبارت دیگر
سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است .

ویژگی سازمانهای یادگیرنده (مرحله به مرحله بیاید)

۱. سازمانهای یادگیرنده مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده ای بهتر می کنند.
۲. روشهای جدید را می آموزند و راههای قدیمی انجام کار را فراموش می کنند.
۳. در برابر مشکلات مایوس نشده و ایده های جدید ارائه می دهند.
۴. یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می کنند و مداوم آن را انتقال می دهند.
۵. یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می کنند. « گاردنر و جولر » معتقدند: کارکنانی که از طریق گروههای کاری کار می کنند از کار کردن لذت بیشتری می برند. زیرا آنها به جای اینکه شنونده صرف باشند فعالانه در جریان یادگیری مشارکت می کنند و خود را مسئول یادگیری خویش می دانند.
۶. سازمان یادگیرنده به وجود آورنده دیدگاههای جدید است.
۷. سازمان یادگیرنده مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می دهند، مدل‌های جدید یادگیری را فرا گرفته و یاد می گیرند که چگونه بیاموزند.
۸. سازمان یادگیرنده شیوه‌های انجام کار را هدایت می کند.
۹. به آموزش کارکنان اهمیت می دهد و یاد آور می شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند.
۱۰. بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می کند.

فکر کنیم

با توجه به ویژگی هایی که در مورد سازمان یادگیرنده مطرح کردیم، آیا سازمانی که اکنون در آن مشغول به فعالیت هستیم، یک سازمان یادگیرنده است؟

آیا ما به عنوان نیروهای حرفه ای، کمک به ایجاد و خلق دانش و سپس انتقال آن نموده ایم؟

نتیجه اینکه : یادگیری سازمانی، نوعی شایستگی است که همه ی سازمانها باید در محیط های رقابتی و متغیر امروزی، آن را توسعه دهند و از طرفی ”یادگیری سازمانی“ جمع ”یادگیری انفرادی“ نیست، بلکه فرایند خلق دانش است که در سراسر سازمان جریان می یابد و همه افراد به آن اعتبار می دهند و آن را قبول دارند و سپس در استراتژی و مدیریت سازمان نهادینه شده و تبدیل به سازمان یادگیرنده می شود.

با توجه به مطالب بیان شده می توان خلاصه نمود که تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده حداقل مستلزم موارد زیر است:

۱- تلاش برای شناخت یادگیری سازمانی به عنوان مبنای علمی و نظری موضوع مورد بحث .

۲- توجه به اصول یادگیری سازمانی و تفهیم دقیق آن به کارکنان و مجموعه های سازمان .

۳- طراحی و تبیین الگوی مناسب یادگیری سازمانی با توجه به نوع سازمان مبتنی بر اهداف، وظایف و کارکردهای آن.

در صورتیکه مدیران کشور بخواهند خود را به سازمانهای یادگیرنده نزدیک کنند و در ضمن، مسایل و مشکلات فرهنگی، اقتصادی، تکنولوژیکی و اجتماعی در عمل شناسایی کنند و در رفع آن بکوشند، مسلماً قادر خواهند بود تحولی را در آموزشهای متداول سازمانی بوجود آورند و گامی بلند در راه توسعه بهره وری و بهبود سازمان خود بردارند.

در پایان می توان گفت، در سازمانی که خط و مشی یادگیری سازمانی نهادینه شده باشد؛ با تبدیل به سازمانهای یادگیرنده نه تنها از موفقیتها، بلکه از شکستهای خود نیز به بهره وری می رسند.