

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سازمان یادگیرنده

و

مدیریت دانش

استاد : دکتر جعفر ممی زاده

## تعریف سازمان یاد گیرنده :

- دانش و تخصص کارکنان خود را به روز می کند
- دوره های آموزشی برگزار کند
- با مراکز آموزش عالی و دانشگاهها ارتباط دارد

که در نتیجه سبب ارتقاء دانش کارکنان خود برای بررسی و حل مسائل پیش آمده در روند کاری می شود

**نتیجه اینکه :**

**بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده**

**تفاوت فرآیندی و ساختاری وجود دارد**

# تبدیل یک سازمان سنتی به سازمان یادگیرنده با تقویت سه محور اصلی امکان پذیر است :

- آموزش مجازی

- خود فراگیری

- مدیریت دانش

# آموزش مجازی

اهداف آموزشهای نوین :

« اهداف سازمانی

« آموزش مداوم

« هزینه کمتر

« بهبود عملکرد

« تغییرات مستمر فن آوری

# سه عامل اساسی در آموزشهای نوین :

- طراحی

- فن آوری

- ابزار انتقال اطلاعات

www.cementtechnology.ir

## خود فراگیری :

از مباحث عمده در خود فراگیری ایجاد اعتماد  
به نفس انگیزی و توانمندی افراد است.



# متغیرهای موثر بر یادگیری سازمانی :

۱. ساختار
۲. محیط
۳. تکنولوژی
۴. فرهنگ
۵. رهبری

www.cementtechnology.ir

# ویژگیهای سازمان یادگیرنده :

۱. ایجاد دانش جدید و انتقال آن به سایرین
۲. استفاده از منابع خارجی جهت کسب دانش
۳. ادغام و به کارگیری دانش خارج از سازمان
۴. ترکیب دانش با تولید، عملیات و خدمات
۵. انتقال دانش در قالب داده های نرم افزاری
۶. ایجاد محیط مناسب جهت یادگیری
۷. تشویق کارکنان جهت یادگیری منظم و جدی
۸. استفاده از محرکهای تقویتی به منظور رشد دانش
۹. ارزیابی دانش و به کارگیری آن در راستای توسعه سازمانی

# فرایند یادگیری :



# جهت گیری‌های یادگیری :

www.cementtechnology.ir

۱. منبع دانش

۲. تاکید بر فرایند تولید

۳. سبک مستند سازی

۴. روش انتشار

۵. کانون یادگیری

۶. زنجیره ارزش

۷. بهبود مهارت

# مدیریت دانش :

شرط اصلی یک سازمان یادگیرنده ،  
استمرار مدیریت دانش در آن است .

# شما ی مدیریت دانش :

فرآیند آموختن و حل  
مشکل گروهی



فن آوری برای مشارکت  
دانش

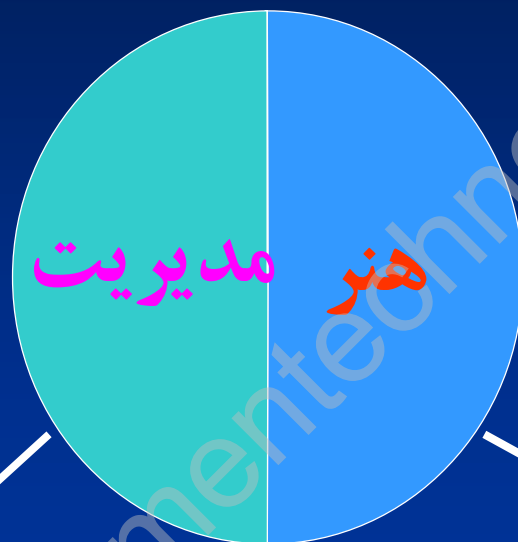
مدیریت دانش

# نکته اصلی این است که چگونه:



www.cementtechnology.ir

# مدیریت دانش در تعریفی دیگر تلفیقی از :



اعمال نظارت بر دانش که  
توسط کارکنان بکار می‌رود

از آن جهت که دانش را  
به کار تبدیل می‌کند



# عناصر مدیریت دانش



# گامهای عملی برای استقرار مدیریت دانش :

۱ افزایش آگاهی عمومی در زمینه مدیریت

۲ زمینه سازی جهت استقرار مدیریت دانش

۳ بهره گیری از اهرمهای موجود

۴ استفاده از فن آوری مناسب

۵ مهندسی مجدد

# اصول سازمانهای یادگیرنده:

1- تفکر سیستمی

2 - قابلیت‌های شخصی

3 - مدل‌های ذهنی

4 - آرمان مشترک

5 - یادگیری تیمی

www.cementtechnology.ir

## تفکر سیستمی :

در واقع این تفکر اصل بنیادین سازمان یاد گیرنده می باشد  
یعنی: سازمان بایستی بر اساس تفکر جامع بنیان نهاده شود

## تعریف تفکر سیستمی :

توانائی آفرینش ایده ای که واقعاً اساسی است، یعنی دیدن پشت  
پرده، یا ادراک الگوهای تغییر و تحول پیچیده

# مهارت‌های لازم برای تفکر سیستمی:

1- توانایی دیدن کلیت راهکار

2- شناخت سرنخی که باید کشیده شود

✓ مزیت تفکر سیستمی

✓ هنر تفکر سیستمی

✓ چرا تفکر سیستمی

✓ شناسایی پیچیدگی در جزئیات

www.cementtechnology.ir

## ۷ پیچیدگی پویا :

گاهی اقدامات منجر به نتایج متفاوتی در کوتاه مدت و بلند مدت می شود که در سیستم دو نتیجه را می دهد :

یا اقدامات کاملاً بدیهی منجر به نتایج غیرمنتظره میگردند و یا اقدامات پیچیده ای به نتایج بدیهی منتهی می شود که می گوئیم سیستم پیچیدگی دارد

۷ مفاهیم تفکر سیستمی :

بازخور بر دونوع است :

∅ فرآیند باز خور تقویتی

∅ فرآیند باز خور تعدیلی یا ایجاد ثبات

# دشواری شناخت در بازخور تعدیلی:

§ حلقه علیت

§ تأخیر

§ الگوهای سیستمی

§ قانون اهرمها

www.cementtechnology.ir



## اهرمهای عملیاتی:

اهرم یعنی استفاده از حداقل نیرو برای انجام کارهای بزرگ

فقدان تفکر سیستمی ← عدم دیدن ساختارهای نهانی ← عدم استفاده از اهرمهای نهفته

تبیین الگوهای پایه ای سیستمها یعنی استفاده از اهرمهای عملیاتی در

زندگی اعتقادی و پائین آوردن فشار بر روی سازمانها

# قابلیتهای شخصی

توان آموختن اعضای سیستم:

\* معنای توانائی

1- نگرش خلاق به زندگی

2- خلاق و فعال زیستن

نهایتاً تواناییهای شخصی به قوانین زندگی تبدیل می شوند

پس دو حرکت اساسی اصلی پدید می آید

# کشش خلاق:

وضعیت مطلوب + واقعیت موجود = کشش خلاق

www.cementtechnology.ir

## مهارت‌های شخصی شامل :

(۱) آرمان شخصی : ذات هدف فرد است. تصویری از آینده ای مطلوب

(۲) صیانت از کشش خلاق:

آرمان + واقعیت موجود = کشش خلاق

کشش طبیعی

## (۳) تعهد به حقیقت :

- جستجوی حقیقت
- بهبود تئوریاها برای شناخت بیشتر
- افزایش آگاهی برای دید بهتر
- افزایش درک و شناخت از ساختارهای پنهانی

## (۴) فطری شدن

# مدلهای ذهنی

تصاویر اندیشه و عمل

بایستی مدلهای ذهنی را منظم توسعه دهیم.

این مدلها بر دید و نتیجه گزینش ما تأثیر دارند

# قوانین مدل‌های ذهنی :

۱. مهارت تأمل

۲. مهارت استفسار (تفحص)

۳. توازن بین تفحص و ملاحظه :

- تحقق رفت و برگشتی از یکدیگر

- بیان روشن و واضح افکار برای قضاوت دیگران

# آرمان مشترک

“ما چه چیزی را می خواهیم خلق کنیم”

آرمان مشترک یعنی همه افراد تصویر یکسان از یک موضوع داشته باشند.

آرمان مشترک سازمان یاد گیرنده باید مداوماً ارزیابی گردد.

www.cementtechnology.ir



# آثار آرمان مشترک :

- ۱) الهامی بزرگ و فتوحانه برای افراد
- ۲) شور و نشاط و جوشش
- ۳) احساس مسئولیت افراد در برابر سازمان
- ۴) همبستگی و همفکری
- ۵) افزایش شجاعت و شهامت
- ۶) حصول اهداف دور دست
- ۷) ایجاد تعهد برنامه ریزی دراز مدت
- ۸) بروز خواسته ها و بروز نقایص فردی

## قوانین ایجاد آرمان مشترک :

۱. تقویت آرمان شخصی افراد

۲. تبدیل آرمانهای شخصی به آرمانهای مشترک

« سازمانهای سنتی آرمانگرایی از بالا به پایین

« سازمانهای یادگیرنده آرمان گرایی در سایه تبادل آزاد افکار داده ها

خلق آرمان مشترک توسط رهبر از طریق جمع آوری ایده ها است

# یادگیری تیمی (جمعی)

فرآیندی که سبب افزایش ظرفیت گروه و همسو شدن آنها می شود

قابلیتهای شخصی

آرمان مشترک

یادگیری جمعی

افزایش

مباحثه و گفتگو

# شرایط ایجاد سازمان یادگیرنده :

1- رهبری

2- فضای باز

3- موجی سازی

www.cementtechnology.ir

# رهبری

نقشهای رهبری در سازمان یادگیرنده:

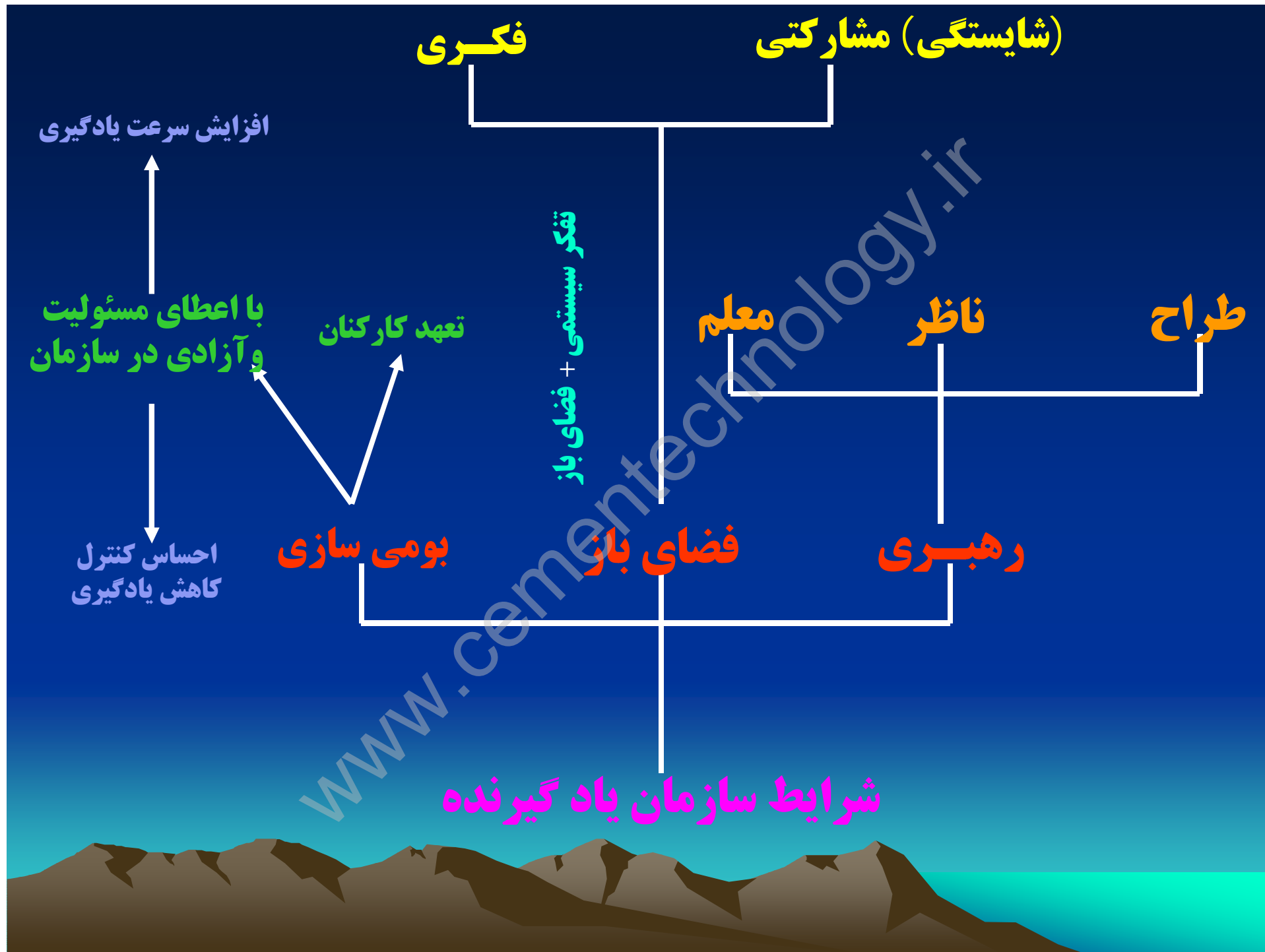
طراح ، ناظم و معلم

رهبر در نقش طراح

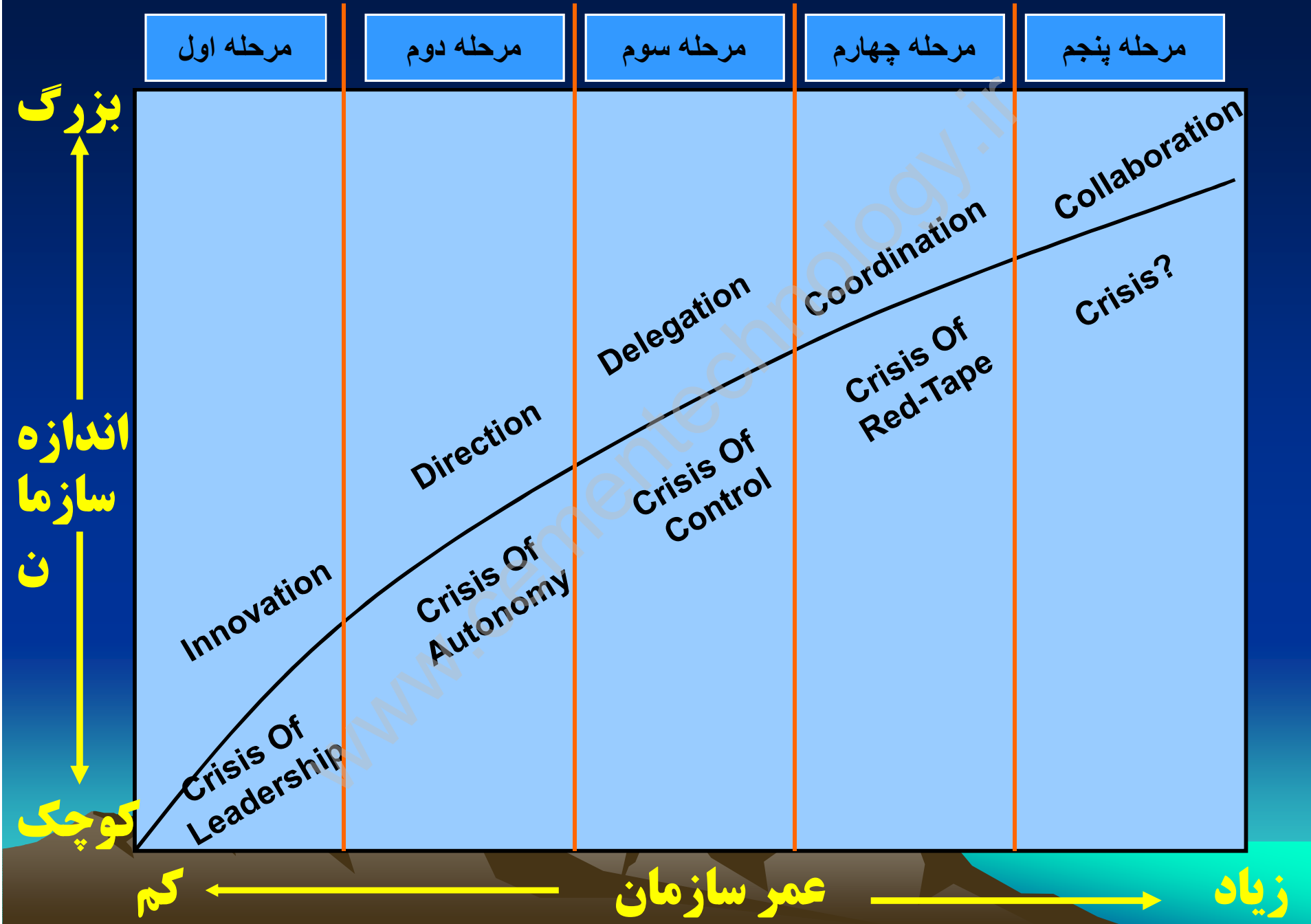
رهبر در نقش خدمتگذار

رهبر در نقش معلم

www.cementtechnology.ir



# دوره عمر سازمان



سه دسته موانع یا چالش وجود دارد :

- 1- آغاز حرکت
- 2- تداوم تکانه‌دهنده حرکت
- 3- طراحی مجدد و باز اندیشی در سطح سازمان

www.cementtechnology.ir



موانع فرهنگی

عمل گرایی و عدم زمان یادگیری

تفاوت مدیران

موانع فرآیندی

موانع ساختاری

موانع زیر بنایی

موانع قابل اجتناب

عدم زمان کافی

عدم تطابق بین

برای یادگیری

عدم توسعه در تیمها

عدم تعهد به اهداف

حرف و عمل مدیران

آغاز حرکت

تداوم اندازه حرکت

چالشهای تثبیت نتایج حرکت

موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده

# موانع فرهنگی ایجاد سازمانهای یادگیرنده:

1 - باورهای غلط

2 - عاداتهای فکری غلط

3 - عاداتهای رفتاری غلط

www.cementtechnology.ir

## باورهای غلط در باره :

1 - قدرت مدیران  
قدرت فکری مدیران  
قدرت کنترلی مدیران

2 - تغییر به یک سازمان یادگیرنده

3 - یادگیری  
آرمانهای تدافعی

4 - آرمان مشترک  
آرمانهای منفی

توسعه تواناییهای وانگیزه های کارکنان

آرمان شخصی کارکنان

کفایت کارکنان

5 - کارکنان

6 - رابطه فرهنگ و اقتصاد

# عاداتهای فکری غلط :

- 1 - جزم اندیشی
- 2 - غفلت از حافظه ادراکی سازمان
- 3 - جزئی نگری و خرد بینی
- 4 - تفکر ایستا و تمرکز بر روی وقایع
- 5 - جدایی بین فرآیند یادگیری و موضوع یادگیری
- 6 - تفکر خطی و غیر سیستمی
- 7 - سطحی نگری و ساده انگاری
- 8 - مقصر دانستن عوامل محیطی
- 9 - تعمیم ناموجه یا جهش انتزاعی

## عاداتهای رفتاری غلط :

1 - پذیرش تهدیدهای تدریجی و انس با مشکلات

2 - بحث و مجادله بجای گفتگوی سازنده

3 - تمسک به شیوه های تدافعی

4 - عدم توازن میان مدافعه و تحقیق

باتشکر

از حضار محترم

www.cementtechnology.ir