

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

# مدیریت دانش در سازمان ها



ارائه در: دانشگاه فردوسی مشهد

برای دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات و دانش گرایش مدیریت دانش

مدرس: مصطفی جهانگیر (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)

# مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ۱



# سازمان یادگیرنده در کتاب پنجمین فرمان پیتز سنگه

# پنجمین فرمان پیترو سنگه

4

The Fifth  
Discipline

عنوان کتاب

سازمان یادگیرنده  
و یادگیری سازمانی

موضوع

سال ۱۹۹۰

انتشار

# پیام های اصلی نظریه پیترو سنگه

• اگر کسی می خواهد یک سازمان یادگیرنده بنا کند (یا سازمان فعلی خود را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند) باید در ایجاد و توسعه ی پنج حوزه زیر، سرمایه گذاری نماید.



- تفکر سیستمی
- قابلیت های شخصی
- مدل های ذهنی
- چشم انداز مشترک
- یادگیری تیمی

# مساله اصلی چیست؟

پیچیدگی از مشخصات عصر حاضر است و ما در زندگی حرفه ای و شخصی خود با مسائل پیچیده ای روبه رو می شویم که از آنها گریزی نیست و باید برای حل آنها چاره ای اندیشید.

بسیاری از صاحبان کوشش زیادی در زمینه راهکارهای حل این مسائل مبذول داشته اند.

هر چند این تلاش ها بی ثمر نبوده اند ولی باید گفت که هر یک آفاتی نیز با خود به همراه داشته اند. ساده انگاری شایع ترین این آفات است

در مدیریت این قضیه خود را به شکل عمل زدگی و اشتیاق در استفاده از الگوهای تکراری حل مسائل و جستجوی نسخه ای شفافبخش و ابزاری همه کاره، نشان می دهد.

تئوری های جهان شمول و جامعی که مدعی حل تمامی مسائل غامض و پیچیده مدیریت هستند، بارزترین نماد این جریان آفت زده هستند.

# پاسخ نظریه پیتر سنگه به این مساله

این نظریه تلاشی است در جهت:

- شناسایی ریشه های تفکر ساده انگارانه مدیران
- تبیین ناتوانی هایی که از این رهگذر سازمان ها را گرفتار می سازد.

این نظریه راه حلی جدید و اساسی برای درمان مسائل و مشکلات سازمان ها ارائه نمی کند، بلکه فراخوانی است:

- به تفکر و تدبر
- ترک ساده انگاری
- پرهیز از فرضیه های همه شمول.

# سازمان های یادگیرنده از نظر پیتز سنگه

## سازمانهایی هستند که:

- افراد مستمراً توانایی هایشان را با آفرینش و خلق نتایجی که واقعاً مطلوب و هیجان انگیز هستند، توسعه می دهند.
- سازمانی که الگوهای جدید و فراگیر تفکر را پرورش می دهد.
- سازمانی که آرمانها را بطور جمعی می سازد.
- سازمانی که افراد مستمراً یاد می گیرند.



# تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

یادگیری سازمانی یک فرآیند و سازمان یادگیرنده محصول آن است.

یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان و نوعی فرآیند داخلی برای سازمان است و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است.

سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است و به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند.

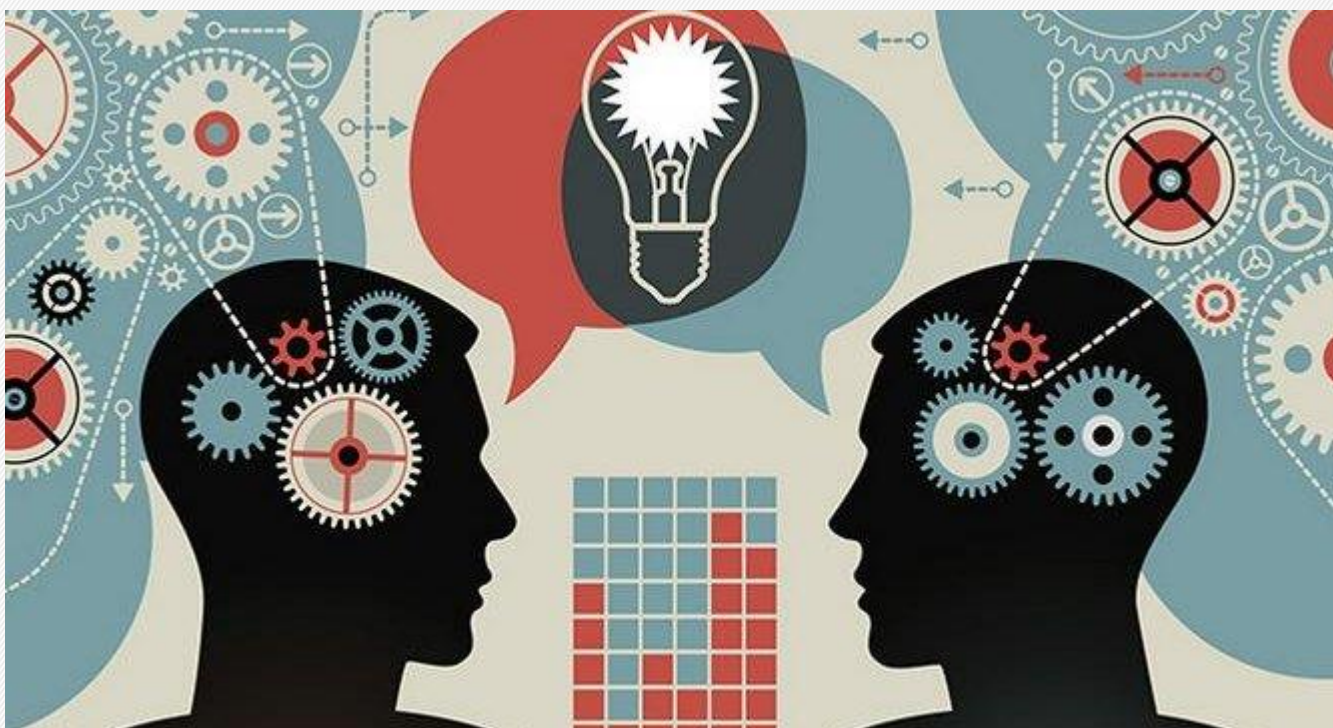
# چرا سازمان های یادگیرنده مهم هستند؟

در آینده تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد:

- از قابلیت ها و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان بهره برداری نماید.

رییس برنامه ریزی کمپانی رویال داچ شل می گوید:

- توانایی یادگیری زودتر و سریع تر از رقبا، تنها مزیت نسبی در دهه آینده خواهد بود.



## اصول سازمان های یادگیرنده

- عبارتست از نظامی که فرد به صورت مستمر دیدگاه های شخصی خود را روشنتر و عمیق تر می نماید. انرژی و توان خود را متمرکز می کند، و اقییات را منصفانه و بی غرض در می یابد.
- شمار بسیار کمی از سازمان ها، کارکنان خود را به رشد این خصائص در درون خود، تشویق می نمایند. علاوه بر این تعداد کمی از انسان های بالغ در جهت رشد و توسعه تواناییهای شخصی خود، حرکت می کنند.

## • قابلیت های شخصی:

- قابلیت، تعهد و انگیزه بالای یادگیری
- وجود دیدگاه روشن و عمیق فردی و شخصی
- پشتکار و دیدن اهداف واقعی
- دائمی و مادام العمر بودن رویکرد به یادگیری



## مدل های ذهنی:

- ساختار و الگوهای ذهنی و نهادینه شده
- تصویر و بینش درونی
- انگاشت های بسیار عمیق
- تصاویر و اشکالی

که بر فهم ما از دنیا اثر می گذارند.

بسیاری از مواقع، ما نسبت به مدل های ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما می گذارند آگاهی کامل نداریم.

مدل های ذهنی باید مدیریت شوند، زیرا از اجرای بینش ها و شیوه های سازمانی قدرتمند و جدید جلوگیری می کنند.

این فرآیند با خوداندیشی شروع می شود؛ یعنی ما باید بفهمیم چه باورهای متعصبانه ای در ما وجود دارند و این باورها به کدام مسائل تعمیم پیدا کرده اند. زیرا این باورها بر چگونگی عملکرد ما در زندگی، تاثیر چشمگیری می گذارند.

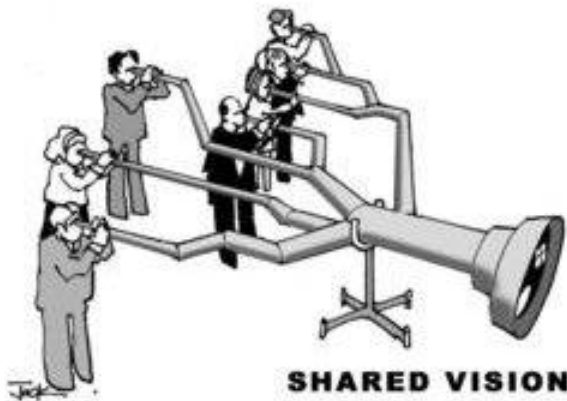
تا زمانی که لزوم پذیرای تغییرات بودن را درک نکنیم و بر این مسئله متمرکز نباشیم، تغییر واقعی هرگز رخ نخواهد داد.



# ایجاد تصویر آرمانی مشترک

- عبارت است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده ای که به دنبال آن هستیم.
- به سختی می توان سازمانی را نام برد که به درجه ای از موفقیت رسیده باشد، بدون آنکه دارای اهداف، ارزش ها و آرمان هایی باشد که عمیقاً در سطح سازمان پذیرفته شده باشند.
- آرمان مشترک

- تصویر، چشم انداز و آرمان مشترک از آینده مورد نظر
- تبدیل کننده تصورات فردی به تصورات گروهی
- نهادینه سازنده اهداف و آرمانها در درون قلب
- تقویت تعهد بلندمدت



تفکر سیستمی یعنی:

- بتوانیم تصویر کلی big picture را ببینیم.

تفکر سیستمی به عنوان پنجمین فرمان:

- سایر قواعد را یکپارچه می سازد.
- آن ها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می سازد.



ظریف ترین جنبه یک سازمان یادگیرنده

پایان بخش جزء نگری

راه و روش کل نگری و تفکر و رفتار فرابخشی

تأکید بر روابط داخلی پدیده ها و نه شناسایی تک تک آن ها

زیربنای نظریه سازمان یادگیرنده

تیم‌ها و نه افراد، سنگ بنای یادگیری در سازمان‌های مدرن را تشکیل می‌دهند و تا زمانی که تیم‌ها یاد نگیرند، سازمان‌ها نیز قادر به یادگیری نخواهند بود.

اقدامات مشترک برای حل چالش‌های مشترک که با گفتگو (دیالوگ) آغاز می‌شود.

در سازمان یادگیرنده باید این طرز فکر را کنار بگذاریم که فقط مدیریت ارشد می‌تواند کل وظیفه تفکر را برای کل شرکت انجام دهد.

در سازمان یادگیرنده تمام کارکنان به چالش کشیده می‌شوند و باید از منابع درونی و پتانسیل‌های خود استفاده کنند.



## ناتوانایی های یادگیری

# ناتوانایی های یادگیری

## مساله چیست؟

- در اکثر سازمان هایی که از بین می روند از مدت ها قبل نشانه های بارزی دال بر وجود مشکل به چشم می خورد.
- حتی افراد خاصی متوجه این نشانه های بیماری می شوند معمولاً آن ها را نادیده گرفته و به آن ها اعتنای جدی نمی شود.

## علت بروز مساله

- سازمان ها به صورت یک کل، قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده و در خلق گزینه ها و راه حل ها عاجزند.
- سازمان ها دچار فقر و ضعف در یادگیری هستند.
- اولین قدم در درمان این درد، تشخیص ناتوانی های هفت گانه در امر یادگیری است.

# من یعنی شغلم و تخصصم

کسانی که دچار این بیماری هستند، خودشان را با شغلشان تعریف می‌کنند. به ما آموخته شده است که نسبت به کار خود وفادار و متعهد باشیم. آن چنان که برخی مواقع کار ما مبین شخصیت مان می‌گردد.

برنامه نویسانی که چون متخصص PHP یا Net هستند، وقتی در مورد سیستم دیگر صحبت می‌شود، قبل از اینکه به نیاز کارفرما یا مجموعه‌ی خود فکر کنند، به این فکر می‌کنند که تکنولوژی مورد استفاده، از محدوده دانش آن‌ها خارج نشود و البته ممکن است این دغدغه را در پوشش نظرات کارشناسی، پنهان کرده و مطرح کنند.

# من یعنی شغلم و تخصصم

در دهه ۸۰ میلادی یک کارخانه فولاد سازی در ایالات متحده شروع به تعطیل واحدهای خود نمود و پیشنهاد کرد که فلزکاران خود را برای سایر مشاغل آموزش دهد.

این آموزش هیچگاه رخ نداد و افرادی که کار خود را از دست داده بودند یا به دنبال حقوق دوران بیکاری رفتند و یا دست به مشاغل عجیبی زدند.

من تراشکار هستم. چگونه ممکن است که من کار دیگری انجام دهم.

علت این امر را روانشناسان در پدیده ای به نام بحران شخصیت جستجو می کنند.

# دشمن در بیرون سیستم است

این بیماری، به این شکل ظهور و بروز پیدا می کند که:

- هر مشکلی در دیپارتمان ماست، ناشی از دیپارتمان های دیگر است.
- هر مشکلی در سازمان ماست، ناشی از سازمان های دیگر است.
- هر مشکلی در بازار ماست، ناشی از بازارهای دیگر است.

این بیماری در حقیقت:

- محصول درد قبلی یعنی “من یعنی شغلم ” است و تأکیدی است بر نگرش غیر سیستماتیک و غیر جامع نگر به مسائل.
- زمانی که عملکرد خودمان منتج به نتایجی می شود که برایمان آزاردهنده است، آنها را ناشی از عملکرد سایر افراد و دیگر مسئولیت ها می دانیم.

# تمرکز بر روی رویدادهای موردی و غافل شدن از تصویر کلان

امروزه اصلی ترین تهدیدها که متوجه بقای سازمان ها و جوامع ما هستند، نتیجه فرآیندهای آرام و قدیمی هستند و نه وقایع ناگهانی

در سازمانی که افکار مدیران آن مملو از وقایع روزمره است نمی توان صحبت از یادگیری فزاینده به عمل آورد.



# پندار بیهوده در مورد یادگیری از تجارب

بهترین نقطه یادگیری تجربه است. اما ما هرگز مستقیماً نتایج بسیاری از مهم ترین تصمیماتمان را نمی آزماییم.

اساسی ترین تصمیماتی که در سازمان ها اتخاذ می شوند و دارای اثرات یادگیری هستند و نتایج آنها پس از گذشت چندین سال مشخص می شوند.

کسانی که به خاطر خراب شدن تدریجی اوضاع، به وضعیت فعلی عادت کرده‌اند و احساس نگرانی نمی‌کنند.

یا به خاطر بزرگ شدن تدریجی تهدید، آن را جدی نمی‌گیرند و متوجه آن نمی‌شوند.

# ایمان بیش از حد به تیم‌های مدیریتی و فعالیت‌های تیمی

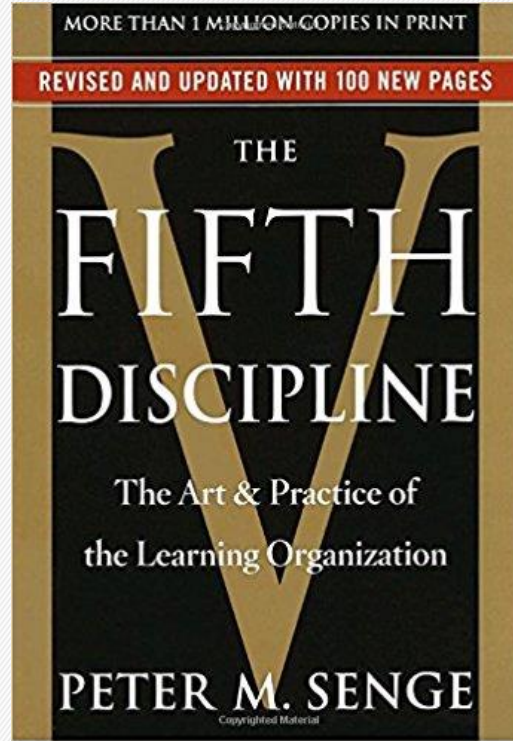
27

اعتقاد به تیم‌های مدیریتی و فعالیتهای تیمی بدون اینکه با اصول آن آشنا باشیم، می‌تواند خطرناک باشد.

بسیاری از تیم‌های مدیریتی، به صورت حرفه‌ای برای هیچ کاری نکردن و همزمان ایجاد تصویری از کار سنگین، تربیت شده‌اند.

آنها می‌توانند ساعتها جلسه بگذارند و عرق بریزند و خسته شوند و صورت جلسه امضا کنند و از سوی دیگر، خود متوجه باشند که قرار نیست هیچ اتفاقی بیفتد و این صرفاً یک نمایش است.

پنج فرمان سازمان  
های فراگیر می  
تواند پادزهر این  
ناتوایی ها باشد.



## قوانین پنجمین فرمان

# توجه صرف به علل و عوامل مشکل را در گذشته

30

اغلب اوقات ما مواجه با مسائل و مشکلاتی می شویم که ناشی از توجه صرف به علل و عوامل مشکل را در گذشته بوده است.

مثلاً یک بنگاه اقتصادی که فروش موفقی در سه ماه گذشته داشته است ناگهان با کاهش فروش مواجه می شود، چرا؟ زیرا فروش موفق گذشته در اثر اعمال تخفیف ویژه بوده است و با قطع آن، فروش نیز به سرعت سقوط کرده است.

راه حل هایی که مسائل و مشکلات را فقط از ناحیه ای به ناحیه دیگر در سیستم منتقل می نماید، اغلب باعث می شود که علت اصلی نامکشوف باقی بماند.

# باز خورد جبرانی

در کتاب قلعه حیوانات اثر جورج اورول اسب بارکشی معرفی می گردد که همواره پاسخی برای تمامی سؤالات دارد: «من سخت تر کار خواهم کرد».

در نظر اول این شعار سبب تحریک سخت کوشی سایرین می شد. ولی پس از چندی آثار مخرب و نتایجی معکوس به بار آورد.

انجام کار بیشتر سبب افزایش ارجاع کار به او می گردید و این چرخه پیوسته ادامه داشت.

در تفکر سیستمی این پدیده “بازخورد جبرانی” نامیده می شود.

این مفهوم بیانگر پاسخ خلاف انتظاری است که سیستم به یک عمل به ظاهر صحیح و مناسب می دهد.

# آثار بلندمدت اعمال و رفتارهای مقطعی و کوتاه مدت

اعمال و رفتارهای مقطعی و کوتاه مدت ممکن است در ابتدا آثار خوبی به بار آورند، ولی اگر آنها را مقدمه و بنیانی برای آینده بدانیم، مسلماً نتایج وخیمی را به دنبال خواهند داشت.

ممکن است خانه های جدیدی ساخت، کودک گرسنه ای را سیر کرد، کارمند آزموده ای را آموزش داد و از نتایج کوتاه مدت این اقدامات نیز راضی و خشنود بود.

اما بازخورد جبرانی آثار خود را با تأخیر زمانی بروز می دهد و معمولاً بین منافع کوتاه مدت و مضرات درازمدت اقدامات سطحی و بی بنیان تفاوت زمانی قابل ملاحظه ای وجود دارد.



# معمولاً راه حل‌های ساده انگارانه راه به جایی نمی‌برند.

افسانه قدیمی وجود دارد که در آن شخصی کلید منزل خود را در مقابل درب خانه گم کرد ولی به دنبال آن در کوچه می‌گشت و دلیل این کار را روشن بودن کوچه و تاریکی درب منزل عنوان کرد.

این را باید به خاطر سپرد که اگر راه حل آن قدر ساده باشد که همگان بتوانند به آن دست یابند پس چرا و چگونه است که تاکنون مسئله حل نشده و به قوت خود باقی است.

# درمان می تواند از خود مرض بدتر باشد

بعضی اوقات درمان بیماری نه تنها می تواند بی اثر باشد بلکه ممکن است منجر به وضعی وخیم تر برای بیمار شود.

راه حل های غیر سیستمی که به طور خزنده اعمال می گردند، نه تنها شفا بخش نیستند بلکه نیاز به ارائه راه حل های بیشتری را ایجاد می کنند.

سعی و اجبار در رشد سریع تر نتیجه اش معکوس است و رشدی کندتر به بار می آورد.

برای اکثریت مردم به خصوص آنانی که با فعالیت های اقتصادی سروکار دارند بهترین نرخ رشد، سریع ترین آن است.

اما هر سیستمی اعم از طبیعی، اکوسیستم تا سازمان های پیچیده اداری همگی نرخ رشد بهینه ذاتی دارند که بسیار کمتر از سریع ترین نرخ رشد ممکن برای آنهاست.

## نقش تفکر سیستمی

بسیاری معتقدند که تفکر سیستمی “علم یأس آور جدید” است، زیرا به ما می آموزد که بدیهی ترین راه حل ها در بهترین شرایط فقط در کوتاه مدت بهبودی را به وجود می آورد ولی در بلندمدت اوضاع را بدتر می کند.

اما این فقط یک طرف قضیه است. تفکر سیستمی این واقعیت را نیز نشان می دهد که یک اقدام کوچک اگر به خوبی و با قدرت کافی در محل مناسب صورت گیرد، می تواند پیشرفتی قابل ملاحظه و بزرگ در رفتار سیستم خلق کند.

# تقسیم یک فیل بزرگ به دو قسمت دو فیل کوچک به وجود نمی آورد

36

سیستم های زنده، یکپارچه هستند و خصوصیات آنها را باید در کل مجموعه بررسی کرد.

سازمان ها نیز از چنین خصوصیتی برخوردارند.

برای درک و فهم بسیاری از چالش ها و درگیری ها در آن، مدیریت باید کل نظام و سازمان را زیر نظر قرار دهد و کل نگری داشته باشد.

# هرگز نباید شرایط محیطی را سرزنش کرد

ما غالباً شرایط محیطی را مقصر اصلی ناکامی هایمان می شناسیم و همواره تمامی گناهان را به عهده چیزی بیرون از خود می نهیم.

رقبا، تغییر شرایط بازار، دولت و امثالهم معمولاً جزء این مقصرین هستند.

تفکر سیستمی، به ما می آموزد که چیزی در بیرون از سیستم که مسبب بروز مشکلات باشد، وجود ندارد.

باید دانست که تمامی اسباب و علل مسائل در درون سیستم نهفته است و جزیی از آن می باشد.