

فصل اول

مفاهیم اساسی

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانش نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی نگهدارد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند، مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری کرده و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است. اخیراً مدیریت دانش، به خاطر کاربرد وسیع نظریه‌ها و روش‌های آن در رسیدگی به امور دانشی مؤسسات و شرکت‌ها، به طور جدی مورد توجه محافل دانشگاهی و شرکت‌های تجاری و تحقیقاتی قرار گرفته است. از آنجایی که فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان توانمندساز در روش‌های مدیریت ظاهر می‌شود مدیریت دانش نیز از بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت توسعه استفاده می‌کند. دانش را می‌توان آمیخته‌ای از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های نظام‌دار دانست که چهارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری بهتر از تجربیات و اطلاعات جدید و همچنین قضاوت ارائه می‌نماید. معمولاً دانش در ذهن افراد شکل می‌گیرد و در همان اذهان، در مدارک و مخازن دانش، در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی و اعمال و هنجارها مجسم می‌شود و منجر به تصمیم می‌شود.

تام استوارت طی مقاله‌ای در مجله فورچون، این مسأله را به شرکت‌ها یادآوری کرد که به آنچه می‌دانند (سرمایه فکری) بیش از آنچه دارند (سرمایه مادی) اهمیت دهند. پس از وی، پیتر دراکر دانش را به عنوان پایه‌های رقابت در جامعه فراصنعتی معرفی کرد. همچنین استنفورد رومر، دانش را تنها منبع بی‌پایانی ناامید که با استفاده بیشتر، حجم آن بیشتر می‌شود. شرکت‌هایی نظیر داوکمیکال و اسکاندیا و مشاوران آی.بی.ام، "مدیران ارشد دانش" و "مدیران سرمایه‌های فکری" را به استخدام درآورده‌اند تا بر سرمایه دانش شرکت‌ها نظارت و مدیریت کنند (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵).

تعریف دانش

یکی از مهمترین ابعاد مدیریت دانش، تعریف دقیق دانش، اطلاعات و داده می‌باشد. جامعه‌ی علمی و دانشگاهی دهه‌های زیادی را به بحث درباره‌ی این موضوع صرف کرده است، که خلاصه‌ای از آن را در ذیل می‌آید.

- داده^۱: حقایق اصولی و پایه‌ای است که به شکل خام بوده و در ساخت دانش و اطلاعات به کار می‌رود.
- اطلاعات^۲: داده‌ای است که از طریقی که برای افراد با معنی و با مفهوم باشد تحت یک فرآیند قرار گرفته و برای هر کسی که بخواهد در دسترسی او قرار می‌گیرد. در واقع اطلاعات داده‌ای است معنی‌دار و هدفمند (دراکر، ۱۹۸۸).
- فراداده^۳: داده‌هایی درباره اطلاعات هستند. فراداده شامل خلاصه‌های توصیفی و طبقه‌بندی‌های پیشرفته‌ای از داده و اطلاعات می‌باشد. یعنی فراداده شناخت حوزه یا زمینه‌ای است که اطلاعات در آن حوزه یا زمینه به کار گرفته می‌شوند (برگرون، ۲۰۰۳).
- دانش^۴: اطلاعاتی است که در استفاده جهت تولید به کار گرفته شود. فرهنگ چمبرز دانش را این چنین تعریف می‌کند در عقیده تثبیت شده آن چیزی که شناخته شده است، علم، یادگیری، مهارت، عملی، آگاهی، شناخت و غیره. دانش ترکیب سازمان یافته‌ای است از داده و اطلاعات که از طریق قوانین، فرآیندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است که به عبارت دیگر دانش معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات یا داده تلقی می‌شود (ماراکاس، ۱۹۹۹) و تنها از این طریق است که اطلاعات حیات یافته و به دانش تبدیل می‌شود (بات، ۲۰۰۰). و بالاخره این که آقای نوناکا که از معروفترین و مهمترین نظریه‌پرداز در مدیریت دانش، آن را این چنین تعریف می‌کند «فرآیند انسانی پویای عقیده شخصی به سمت حقیقت» (نوناکا، ۱۹۹۵). که در مجموع این تعاریف می‌توان به وجود نیروی انسانی به عنوان عامل ایجاد دانش نظر داشت.
- فهم ابزاری^۵: درک کامل و روشنی از ماهیت و اهمیت موضوعی خاص است. فهم ابزاری یک قدرت شخصی و درونی است که تجربیات قابل فهم را از طریق ارتباط دانش ویژه با مفاهیم کلی منتقل می‌کند. (برگرون، ۲۰۰۳) این فهم ابزاری به عنوان خرد یا فرزنگی^۶ نیز می‌تواند نام‌گذاری شود.

-
1. Data
 2. Information
 3. Metadata
 4. knowledge
 5. Instrumental Understanding
 6. Wisdom

انواع دانش

بسته به این که دانش در کجا، از لحاظ فیزیکی قرار دارد به ۲ نوع دانش تصریحی و ضمنی تقسیم‌بندی می‌شود (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵).

• **دانش تصریحی^۱**: دانشی که می‌تواند رسماً به زبان بیان شود که به عنوان دانش آشکار و واضح بیان می‌شود. و شامل دستورالعمل‌ها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آئین‌نامه‌ها، شرح جزئیات و ... می‌باشد که به صورت رسمی در بین افراد قابلیت انتقال را به سادگی داراست. این نوع دانش به سادگی رمزگذاری و کدگذاری شده و می‌توان آن را در پایگاه داده‌ها ذخیره نمود و به وسیله فناوری اطلاعات در بین افراد و سازمان منتشر ساخت. در واقع شخص تازه وارد به سازمان به راحتی می‌تواند با شناخت نسبت به دانش تصریحی خود را جهت انجام فعالیت‌های سازمانی منطبق کند.

• **دانش ضمنی^۲**: هر فرد به مرور زمان و تکرار کار خود باعث ایجاد نوعی دانش در درون خود می‌شود. دانش ضمنی را می‌توان به عنوان تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه کاری و نظام ارزشی و ذهنی در درون فرد دانست. این دانش را نمی‌توان به زبان آورد و آن را در پایگاه داده‌ها ذخیره نمود بلکه پایگاه آن در درون فرد و فعالیت‌های اوست. چالش اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هرچه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش تصریحی است (نوناکا، ۱۹۹۵).

طبقه‌بندی دیگری که می‌توان برای دانش داشت دانش فردی^۳ در مقابل دانش سازمانی^۴ است. دانش فردی انواع دانشی است که فرد در بیرون و درون خود جمع‌آوری نموده و دانش سازمانی در واقع نه تنها جمع جبری دانش‌های فردی افراد است بلکه شامل هم افزایی به وجود آمده از تعامل بین این افراد و دانش‌های آنها نیز می‌شود. حال اگر دانش تصریحی - ضمنی و فردی و سازمانی را با هم ترکیب کنیم به ۴ نوع دانش پی می‌بریم (بلکر، ۱۹۹۵).

جدول شماره ۱: تقاطع انواع دانش

	دانش فردی	دانش سازمانی
دانش ضمنی	Embodied knowledge	Embedded knowledge
دانش صریح	Embrained knowledge	Encoded knowledge

منبع: بلکر، ۱۹۹۵.

1. Explicit Knowledge
2. Tacit Knowledge
3. Individual knowledge
4. Collective, Organizational knowledge

با تقاطع دانش سازمانی و دانش فردی با دانش‌های ضمنی و صریح به چهار نوع دانش مختلف دست پیدا می‌کنیم (بلکلر، ۱۹۹۵).

- **Embodied knowledge:** در واقع دانش ضمنی فردی است که عملگرا بوده و در حین انجام کار و شغل در فرد درونی می‌شود و به اصطلاح در ذهن فرد ملکه می‌شود. یعنی در جسم فرد و درون فرد در اثر انجام دادن مکرر کار تجارب و مهارت‌هایی ایجاد شده که از آن به این نوع دانش یاد می‌شود این نوع دانش مخصوصی است که فقط در عمل می‌توان به آن دست یافت و مربوط به انجام دادن است و چگونه انجام دادن کار را تشریح می‌کند و در قدرت فرد در انجام علمی و عملی کار نخیره می‌شود.
- **Embrained knowledge:** در واقع دانش تصریحی فردی است که وابسته به مهارت‌های مفهومی و ادراکی و توانایی‌های شناختی است. این دانش رسمی و تئوری بوده و بر فهم عقلایی و دانستن تمرکز دارد. لازم به ذکر است که این نوع دانش از یک جایگاه اجتماعی ممتاز در فرهنگ‌های شرقی برخوردار است. البته که این امر تقابل زیادی با دانش درونی شده فرد دارد. و تلاش‌های فرد در جهت هر چه بیشتر دانستن کمک بزرگی به توسعه این دانش می‌کند.
- **Embedded knowledge:** این نوع دانش به صورت ضمنی و سازمانی بده و در قالب ارزش‌ها، اعتقادات، باورها، فرهنگ و جریان عادی امور در سازمان می‌باشد. طوری که حتی اگر سازمان و ساختار ظاهری آن از هم بپاشد و هیچ فردی در سازمان نماند این نوع دانش به صورت ضمنی در اذهان و افکار و دیدگاه‌های افراد وجود دارد.
- **Encoded knowledge:** این نوع دانش به صورت تصریحی و سازمانی بوده، و مربوط به طرح‌ها، نقشه‌ها، ساختارها و قوانین و رویه‌ها و دستورالعمل‌های مکتوب و مدون سازمانی بوده که در سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی وجود دارد. این دانش جریان کنترل امور در سازمان را تسهیل کرده و در جهت رمزگذاری تجارب و مهارت‌های افراد در سازمان نقش مهمی دارد (بلکلر، ۱۹۹۵).

فصل دوم

مدیریت دانش

اهمیت دانش در جوامع بشری به طور عام و در سازمان‌ها به طور خاص به زمان‌های بسیار قبل برمی‌گردد، رد پای این تفکر را می‌توان در فلسفه یونانی هراکلیوس، سقراط و ... جستجو کرد. این قسمت به طور خلاصه روی تاریخچه مدیریت دانش بحث می‌کند.

در عصر تحولات و تغییرات سریع، سازمان‌هایی در جرگه مؤسسات موفق قرار می‌گیرند که مرتباً دانش جدید تولید نموده، آن را در سطح سازمان گسترش داده و با سرعت زیاد از آن در محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند استفاده نمایند. به همین دلیل و براساس واقعیت‌های مذکور بود که در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی و با توسعه نظریه مهندسی مجدد فرآیندها اولین گام‌ها برای ایجاد ساز و کارهای احصاء، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش در سازمان‌ها برداشته شد و سپس مجموعه این فعالیت‌ها عنوان مدیریت دانش را به خود گرفت. بدین ترتیب مدیریت دانش را می‌توان مفهومی برای توصیف فرآیندهایی دانست که از طریق آن سازمان‌ها به شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره و تسهیم دانش با هدف خلق ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازند.

محققان مدیریت دانش تلاش بسیاری برای گسترش این مفهوم ارائه داده‌اند که عمده آنها براساس ارتقاء میزان کارایی فرایندهای دانش همانند تولید، توسعه، انتشار، اشتراک و محافظت از دانش توسعه داده شده‌اند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). مدیریت دانش به عنوان یک روش برای کنترل و هدایت دارایی‌های دانشی مشهود و به خصوص نامشهود سازمان شناخته می‌شود، به نحوی که با به کارگیری دانش داخل و خارج سازمان، تولید دانش، ارزش آفرینی، نوآوری و بهبود را در سازمان تسهیل نماید (ونرام، ۲۰۰۰). مدیریت دانش با ایجاد یک محیط کاری جدید موجب تسهیل در اشتراک دانش گردیده و جاری شدن دانش را به فرد مناسب در زمان مناسب برای فعالیت کارآتر و اثر بخش‌تر باعث می‌گردد (اسمیت، ۲۰۰۱).

داونپورت و پروساک (۱۳۷۹) مدیریت دانش را مفهومی برای توصیف فرآیندهایی دانسته‌اند که از طریق آنها سازمان به توسعه، سازماندهی، و به اشتراک‌گذاری دانش با هدف دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازد.

1. Wunram, Michel (2000)

2. Smith, Reid (2001)

محقق دیگری نیز مدیریت دانش را فرآیندی سیستماتیک دانسته است که از طریق آن دانش مورد نیاز برای موفقیت سازمان، شناسایی، تولید، و به اشتراک گذاشته شده و به کار گرفته می‌شود (سلمونز^۱، ۲۰۰۲).

گلیناس^۲ و همکاران مدیریت دانش را فرآیند احصاء، ذخیره‌سازی، بازیابی، و توزیع دانش افراد سازمان برای استفاده دیگران به منظور ارتقاء کیفیت و یا کارآیی تصمیم‌گیری‌ها ذکر کرده‌اند. یک تعریف دیگر مدیریت دانش را توسعه و به کارگیری منابع دانشی ملموس و ناملموس سازمان قلمداد می‌کند. این تعریف سرمایه‌های ملموس دانش شرکت را مواردی نظیر حق امتیاز، لیسانس، اطلاعات مشتری و رقبا و سرمایه‌های ناملموس شرکت را دانش نهفته در کارکنان، شامل تجربه و روش‌های ایشان برای حل مسایل می‌داند (مک کوئن^۳، ۱۹۹۹).

مدیریت دانش در تعریفی دیگر فرآیند لازم برای خلق، احصاء، مستندسازی و توزیع دانش در سطح سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی شناخته شده است (پیرلسون و ساندرز^۴، ۲۰۰۲). برخی از تعاریف نیز بر استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت دانش تأکید زیاد داشته‌اند، برای مثال جونز و جورج^۵ مدیریت دانش را اشتراک و یکپارچه‌سازی دانش و مهارت درون و میان بخش‌های سازمانی از طریق فناوری اطلاعاتی متصل به هم و بلادرنگ دانسته‌اند و مالاگا^۶ در تعریفی دیگر، مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که از آن طریق سازمان‌ها به استخراج ارزش افزوده از منابع دانش می‌پردازند.

مدیریت دانش به عنوان یک ابزار مدیریتی، مسئول پیاده‌سازی و ارزیابی هدفمند دانش است، که در نهایت به توسعه سازمان با استفاده از دانش داخلی و خارجی برای افزایش کارآیی لازم منجر می‌شود. جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های دانشی، مدیریت دانش تمامی ظرفیت‌های انسانی، سازمانی و تکنولوژیکی مناسب برای بهینه نمودن رقابت و ارتقای استعداد جمعی در سطح سازمان را به کار می‌گیرد.

از یادگیری سازمانی تا مدیریت دانش

توجه گسترده به دانش، به عنوان یکی از منابع سازمانی و شناخت مدیریت دانش به عنوان عامل حیاتی برای بقاء و رقابت سازمانی، به دهه ۱۹۹۰ باز می‌گردد. پنرز^۷ در کتاب خود با عنوان رشد سازمان‌ها دانش را به عنوان یک منبع رقابت معرفی کرده و پولانی^۸ مفهوم دانش و لزوم شناسایی آن را مطرح

1. Celemmons Rumizen, M. (2002)
2. Gelinas et al (2004)
3. McCune, J. (1999)
4. Pearlson, K. E. and C. S. Saunders (2002)
5. Jones and George (2003)
6. Malaga (2005)
7. Penroze
8. Polani

نموده است. دانش برخلاف سایر عوامل تولید (زمین، کار و سرمایه) برای مدت زمان طولانی نادیده گرفته می‌شد و توجه بسیاری از محققان، بیشتر بر یادگیری سازمانی، معطوف بود. ولی امروزه به دانش، به عنوان یک منبع حیاتی سازمان توجه می‌شود. تئوری‌های جدید رشد، به دنبال نیروهای هستند که باعث رشد اقتصادی بلند مدت می‌شوند.

می‌توان ریشه‌های مدیریت دانش را بین سال‌های ۶۰ تا ۷۰ میلادی در آمریکا نیز جستجو کرد. گرچه زاند^۱ به طور واضح و شفاف دانش اجتماعی را پیش‌بینی کرده بود؛ اما در مقاله‌اش در سال ۱۹۶۹ به طور دقیق به دانشگران و افراد متخصصی که با دانش در سطح سازمان‌های دانشی سرو کار دارند و همچنین به شیوه‌های مدیریت این نوع دانش‌ها در سازمان‌ها پرداخته بود ولی ریکسون^۲ که یک جامعه‌شناس بود، به طور واضح از واژه واقعی مدیریت دانش استفاده کرد، اما با مفهومی جدای از مفهومی که مورد نظر ماست. او روی نقش شرکت‌های صنعتی بزرگ که روی تولید دانش‌های فناوری محور و کاربردی متمرکز شده بودند؛ مطالعه نمود. بنابراین در آن زمان واژه مدیریت دانش برای تحلیل فرآیندهای توسعه دانش کاربردی در جامعه استفاده می‌شد، نه در سازمان‌ها به همین خاطر بود که تا چندین سال نه به طور عملی و نه به طور نظری هیچ استفاده جدی از این تعریف نشد و تقریباً ۲۰ سال طول کشید تا این واژه بنا به ضرورت، دوباره بیان و به شکل امروزی از آن استفاده شود.

مدیریت دانش سازمانی، یکی از مهمترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، مرتباً دانش موجود خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله بخشی از سرمایه فکری سازمان و نیز به عنوان شاخصی برای درجه بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌سازند. این مؤسسات، استقرار مدیریت دانش در سازمان را به عنوان بخشی از استراتژی سازمان ضروری می‌دانند.

مفاهیم نهفته در مدیریت دانش که به طور عملی مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ شامل دانش، هوش، نوآوری، تغییرات سازمانی، یادگیری سازمانی، حافظه سازمانی و سازمان‌های دانش محور می‌باشد که تحلیل این مفاهیم بسیار مهم می‌باشد. روش‌های مدیریتی و نظریه‌های علمی نقش مهمی در نظریه‌های یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی بازی می‌کنند. بیشتر این تأثیرات ژرف و عمیق از تحقیقاتی که در حوزه‌های علوم مدیریت، علوم روانشناسی، جامعه‌شناسی، علوم سازمانی، منابع انسانی، علوم کامپیوتر و سیستم‌های اطلاعاتی انجام شده، حاصل گردیده است. در اینجا به توضیح برخی تعاریف مرتبط که در حوزه مدیریت دانش نیز کاربرد دارند، می‌پردازیم.

توسعه سازمانی^۳

فرآیند توسعه سازمانی، گستره‌ای از فعالیت‌ها جهت حل مشکلات سازمانی و نوسازی فرآیندها با رعایت احترام کارکنان، ساختارها، فرهنگ و تکنولوژی می‌شود. این هدف با توجه ویژه به فرهنگ

1. Zand, 1969

2. Rickson, 1976

3. Organization Development

سازمانی با فرض وجود گروه‌های کاری رسمی محقق خواهد شد. فعالیت‌های توسعه سازمانی با مشاوره و برنامه‌ریزی مدیریت و کمک مسئول پیگیری تغییر و با استفاده از نظریه‌ها و فناوری‌های مورد نیاز، آغاز می‌شود. براساس فازهای معروف تغییرات اجتماعی لوین^۱ (شامل ذوب، تغییر، انجماد) تغییرات سازمانی در جهت بهبود همکاری سازمانی، یادگیری از تجربیات گذشته، تکامل و انعطاف پذیری سازمانی می‌باشد.

حافظه سازمانی^۲

حافظه سازمانی، به عنوان حافظه شرکتی یا پایگاه دانش سازمانی نیز نامیده می‌شود. نکته مهم این است که آموزش بدون حافظه سازمانی هیچ اهمیتی ندارد. به طور کلی حافظه به هر آنچه که سازمان پس از درک موضوعی، یا کسب تجربه‌ای آن را در آنجا ذخیره می‌کند؛ اطلاق می‌شود (مایر و لهنر^۳، ۲۰۰۰). با این تشبیه حافظه سازمانی به عنوان یکی از پیش نیازهای یادگیری سازمانی مطرح می‌باشد. همانگونه که حافظه شخصی برای یادگیری شخصی ضروری است. به هر حال این تعریف از حافظه سازمانی، بیشتر بر فعال‌سازی حافظه سازمانی برای تعریف آنچه که سازمان به آن توجه می‌کند؛ تأکید دارد. همچنین بر اینکه چگونه تصمیمی اتخاذ نموده و به آن عمل نماید و اینکه چگونه تجربیات خود را به خاطر بیاورد؛ تأکید دارد.

یادگیری سازمانی^۴

سازمان‌های جدید مبتنی بر دانش نوین هستند و این بدان معنی است که آنها باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند از عقاید و اطلاعات جدید استفاده کنند و کارکنان در رشته‌های اصولی متخصص شوند. هر عضو سازمان به جای این که فقط در جهت افزایش کارآیی تلاش نماید باید پیوسته مطالب جدیدی بیاموزد و بتواند در حوزه فعالیت خود مسائل را شناسایی و حل کند. به عبارت دیگر، مقصود از توانایی یادگیری در یک سازمان یادگیرنده، تقویت ظرفیت افراد آن است که بتوانند کارهایی را انجام دهند که پیش از آن از عهده آنها بر نمی‌آمدند که این امر در سایه انجام کارهای مستقل، تجربه آموزشی و با آزمون و خطا حاصل می‌شود (دفت، ۱۳۸۴).

پیتر دراگر بر این باور است که برای رقابتی ماندن و حتی برای بقا، سازمان‌ها می‌بایست ماهیت خود را به سازمان‌های دانش پایه تبدیل نمایند. دیودگاروین معتقد است علت اصلی شکست سازمان‌هایی که بهبود مستمر را در دستور کار قرار می‌دهند ولی در این امر موفق نمی‌شوند، این است که افراد و سازمان‌ها قبل از اینکه بتوانند بهبود یابند، در ابتدا می‌بایست یاد بگیرند و تحقق این امر نیز مستلزم تمرکز روی فلسفه و اصول اولیه آن می‌باشد. گاروین معتقد است برای این که یک سازمان به سازمان یادگیرنده تبدیل شود قبل از آن می‌بایست موارد مهم ذیل را مورد نظر قرار دهد: یک تعریف

-
1. Lewin (1947)
 2. Organizational Memory
 3. Maier and Lehner (2000)
 4. Organizational Learning

قابل درک در سازمان یاد گیرنده، ارائه خطوط راهنمای اجرایی در عمل، همچنین ارائه ابزار مناسب جهت اندازه‌گیری و ارزیابی نرخ یادگیری سازمان کلینر و رأس به معرفی تجربیات موجود در سازمان به عنوان بهترین معلم می‌پردازند. خرابی‌ها و شکست‌های محصولات تولیدی، بحران‌های مرتبط با کوچک سازی سازمان، اشتباهات و مواردی از این قبیل مواردی هستند که سازمان می‌تواند از آنها درس بگیرد و از دوباره کاری و تکرار اشتباهات اجتناب کرده و تصمیمات صحیح اخذ شده را سرلوحه کار قرار دهد. آنها تلاش می‌کنند تا راه حلی برای چگونگی استفاده بهتر از تجربیات سازمانی به عنوان یکی از منابع مهم دانش ارائه نمایند. در ادامه همین مرجع اشاره می‌شود که برای همین منظور گروهی از دانشمندان علوم اجتماعی و مدیران کسب و کار در MIT تشکیل شد و ابزاری تحت عنوان تاریخ یادگیری^۱ مورد تست و ارزیابی قرار گرفت، تمامی حوادث بحرانی یک سازمان انتخابی به رشته تحریر در آمد و شرح آن توسط افراد درگیر حادثه یا مشاهده کنندگان ثبت گردید و ناگفته‌های وقایع شرح داده شد. این ابزار پایه و اساسی برای بحث‌های گروهی، هم برای افراد درگیر و هم برای دیگران به وجود می‌آورد که به نظر نویسندگان مذکور در ایجاد جو اعتماد و انتقال دانش از یک بخش سازمان به بخش دیگر و همچنین ایجاد بدنه مناسبی برای مدیریت دانش سهم بسزایی ایفاء خواهد نمود.^۲

گرچه فلسفه یادگیری سازمانی بین سال‌های ۷۰ تا ۸۰ خود را نشان داد اما خیلی زود خودش را در بین فرآیندهای تغییرات سازمانی مطرح کرد. شاپل^۳ معتقد است نظریه‌ها و روش‌های یادگیری سازمانی می‌توانند همانند نظریه‌های اساسی علوم سازمانی مانند نظریه رفتار سازمانی، شناخت سازمانی و نظریه‌های سیستمی، طبقه‌بندی شوند.

این نظریه‌های مختلف بر این فرضیه مشترک توافق دارند که تغییرات در سازمان‌ها با فرآیندهای یادگیری شخصی کارکنان رابطه دارد. درباره یک موجودیت در صورتی می‌توان گفت که یاد گرفته است که یادگیری‌اش روی رفتارهایش تأثیر گذاشته باشد (هابر^۴، ۱۹۹۱). موجودیت در این تعریف می‌تواند انسان، گروه، سازمان، صنعت یا یک جامعه باشد.

یادگیری سازمانی در ابتدا در دیدگاه‌های دانشی و مدل‌های ذهنی نمایان شود و سپس در دانش و تجربیات گذشته که در حافظه سازمانی قرار دارد پدیدار می‌گردد (ساتا^۵، ۱۹۸۹).

یادگیری سازمانی به تغییر به عنوان جزیی از فرآیندهای سازمانی نگاه می‌کند و به طور غیر مستقیم، مدیریت تغییر در یادگیری سازمانی به عنوان شایستگی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (شریوگ و نوس^۶، ۱۹۹۵).

-
1. Learning history
 2. Harvard Business Review on Knowledge Management (1998)
 3. Schuppel (1996)
 4. Hubber (1991)
 5. Sata (1989)
 6. Shreyogg and Noss (1995)

یادگیری سازمانی می‌تواند دانش شخصی را به دانش سازمانی تبدیل نموده و آن را به دو دسته یادگیری در سطح خرد^۱ (مانند یادگیری گروهی) و یادگیری در سطح کلان (مانند یادگیری سطح سازمانی) تقسیم‌بندی نماید (ربر^۲، ۱۹۹۵).

“از دیدگاه مدیریتی، روش‌های یادگیری سازمانی، ابزارهایی برای پشتیبانی از فرآیندهای یادگیری در سازمان‌ها را فراهم می‌آورند. واژه‌ی یادگیری سازمانی به منظور تأکید بر توانایی‌های سازمانی در تکمیل یادگیری ابداع شد. به عنوان شرح بیشتر می‌توان، توانایی در خلق کردن، به دست آوردن، انتقال دانش، تغییر در رفتار جهت بیان دانش و پیش‌بینی جدید را بیان نمود (گاروین^۳، ۱۹۹۳).”

مدیریت علوم سازمانی و منابع انسانی^۴

بیشترین سهم ثروت ملت‌ها وابسته به نیروی انسانی خلاق و متفکری است که در اختیار کشورها قرار دارد. محور توسعه کشورها مبتنی بر نیروی انسانی متخصص است که از مهمترین اجزاء تشکیل دهنده تفکر مدیریت دانش نیز به شمار می‌رود. تأثیر علوم سازمانی از جنبه‌های مختلف روی فرآیندهای تغییر سازمانی از دیر باز مطرح بوده است. مهمترین تأثیرات روی توسعه سازمانی به‌ویژه یادگیری سازمانی، حافظه سازمانی، هوش سازمانی، فرهنگ سازمانی و نظریه‌های تکامل سازمانی وارد شده است. در مجموع مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با روش‌های مدیریت منابع انسانی داشته و دارد. کارکنان، دانش را تولید، نگهداری و استفاده می‌کنند. کارکنان جدید دانش خود را وارد سازمان می‌کنند. اشخاصی که هم اکنون عضو سازمان می‌باشند در قالب تیم‌های کاری و شبکه‌های دانشی در برنامه‌های آموزشی اقدام به یادگیری می‌کنند و کارکنانی که از سازمان خارج می‌شوند دانش‌های خود را با خودشان می‌برند. این موارد نشان‌دهنده ارتباط نزدیک بحث‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش می‌باشد. علاوه بر این‌ها فرآیندهای توسعه نیروی انسانی از مفاهیم یادگیری سازمانی و مدیریت دانش نیز تأثیرپذیر است. مدیریت نیروی انسانی در آغاز پیاده‌سازی سامانه‌های دانشی بسیاری از مسئولیت‌های خود را با مدیریت دانش به اشتراک می‌گذارد.

فرهنگ سازمانی^۵

مفاهیمی همچون اعتماد، طبیعت سازمان، قوانین نانوشته، نمادها و سمبل‌ها، همه و همه زیر چتر فرهنگ سازمانی گرد هم می‌آیند. این مفاهیم که بین اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود؛ دنیای پیچیده‌ای را به وجود می‌آورند. فرهنگ سازمانی، نتیجه فرآیند یادگیری می‌باشد که در فرآیند “اجتماعی سازی” به دست اعضای جدید سازمان سپرده می‌شود (شریوگ^۶، ۱۹۹۲). فرهنگ سازمانی بیان کننده

1. Micro-organizational Learning

2. Reber (1992)

3. Garvin (1993)

4. Human Resource Management

5. Organizational Culture

6. Schreyogg (1992)