

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

دکتر حسین قره بیگلو

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد عجب شیر

h.gharehbiglo@yahoo.com

محمدعلی حاجی تبارفیروزجائی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد عجب شیر

Hajitabar59@gmail.com

چکیده

دنیا در حال تغییر و تحولی شتابان است و هیچ نیرویی قادر نیست مانع این تغییر و تحول گردد. تنها راه بقا، متحول شدن و دگرگونی در جهت مطلوب است. 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 و یادگیری سازمانی جز این ابزارها هستند.

بعد از دهه هفتاد که برای اولین بار اصطلاح یادگیری سازمانی توسط آرجریس و شون مطرح شد و همچنین صاحب نظران دهه کنونی را دهه مدیریت دانش نامیدند، مدیریت دانش و یادگیریهای سازمانی را به عنوان واقعیت های جدا از هم در نظر گرفته اند و این در حالی است که به اعتقاد پیتر سنگه این دو مقوله باید بایکدیگر ادغام شوند زیرا هر کدام به تنهایی ناقص و ناتوانند.

در این مقاله سعی بر این است که ضمن تشریح مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به رابطه این دو مقوله در عصر کنونی پرداخته و با ارائه اصول نه گانه، پایه ای را برای فرایند رابطه بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی ایجاد کرده تا از این طریق مطلوبیت بیشتری نصیب سازمانها گردد.

کلید واژه: مدیریت دانش- یادگیری سازمانی – کاردانشی

1- مقدمه

یادگیری سازمانی مجموعه ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و یا غیر آگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می گذارد، تعریف می شود. (لیوایز و اسنایدر، 2002)

گاروین نیز تعریف مشابهی را ارائه می دهد، وی اظهار می کند که در بسیاری از مکاتب، یادگیری به عنوان فرایندی که در طول زمان آشکار می گردد و با کسب دانش، درک عمیق تر و بهبود عملکرد همراه است تعریف می شود. (گاروین، 1999)

گارسا مورالز و همکارانش، یادگیری سازمانی را قابلیت شرکت برای حفظ بهبود عملکرد بر اساس تجارب گذشته تعریف می کنند و این قابلیت را توانایی کسب و بهره برداری از دانش ضمنی و صریح، تشریح دانش و استفاده از دانش در سازمان می دانند. (گارسا مورالز و همکاران، 2007)

امروزه با تاکید فزاینده بر سازمان های دانش محور به جای سازمان های تولید محور، دانش از عوامل مهم در سازمان ها به حساب می آید، و بر خورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان ها به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است. بنابراین مدیریت سازمان ها باید با تکیه بر دانایی برتر، اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوع های مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کند. (آذری، مجله تدبیر، 2005، 114)

به کارگیری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در سازمانهای امروزی با توجه به وسعت و تنوع فعالیت ها، اهمیت آنها و پیچیدگی سازمان امری ضروری است.

2- ادبیات پژوهش

مدیریت دانش

در حال حاضر هم یادگیری سازمانی و هم مدیریت دانش توان لازم برای نیل به سطوح بالای کارایی و اثربخشی را در سازمان ارائه می کنند و یادگیری سازمانی نیز به مدیریت دانش نیاز دارد.

دانش معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می شود. تنها از طریق این مفهوم است که اطلاعات حیات یافته و به دارایی تبدیل می شوند. (ریچ، 2004)

پاریخ (2001) معتقد است که دانش فقط از طریق ارتباط آن با داده ها قابل درک است. داده ها صرفاً واقعیت های خام جمع آوری شده هستند که باید در مدل های ترکیبی و هدفمند جای گیرند تا اطلاعات تولید شود. این اطلاعات تولید شده به وسیله مدل مفهومی ذهنی ارزیابی و تفسیر شده و دانش رامی آفریند. (عدلی، 1384)

دانش مخلوط سیاسی از تجربیات، ارزش ها، اطلاعات موجود و مگرشهای نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدیدی بدست می دهد. (کاویان پور و دیگران، 1386)

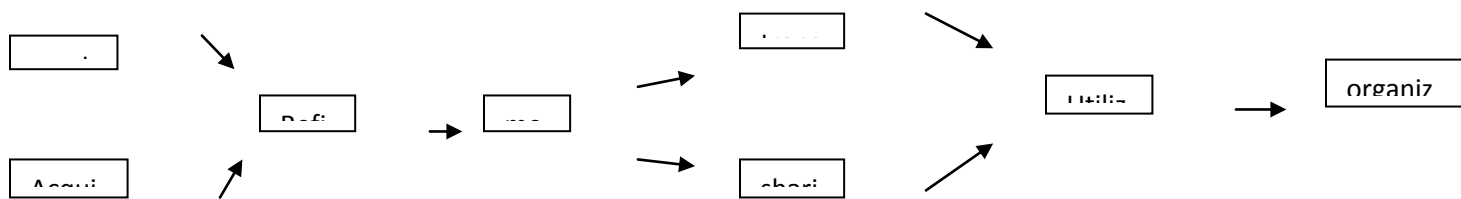
درواقع دانش، اطلاعات تبدیل شده توسط تحلیل گران است که این اطلاعات، داده ها پردازش شده و حقایقی با مفهوم هستند که به توصیف و تعریف داده ها می پردازند و توسط گیرنده پیام، درک و تفسیر می شود و داده ها نیز مجموعه ای از واقعیت های مجزی و ناهمبسته درباره اتفاقات و حوادث هستند. (شهاب الدین حجازی، 1386)



شکل (1): مراحل پردازش داده ها

مدیریت دانش با تبدیل سرمایه های انسانی به دارایی های فکری سازمان یافته برای سازمان ایجاد ارزش می کند. (نیکبخت، 2010)

ایجاد و تضمین مدیریت دانش در یک سازمان نیاز به توجه به اهداف، و انواع دانش تکنولوژی و نقش های سازمانی دارد. برای موفقیت در درازمدت، سازمانها باید مدیریت دانش را نه به عنوان انقلاب تکنولوژی اطلاعاتی بلکه به عنوان رشد و تحول سازمانی بنگرند. (صراف زاده، 2006)



شکل (2): مدیریت دانش در سازمان

مدیریت دانش فرایند ایجاد، ثبت، پالایش، انتشار و کاربرد دانش است این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد را فراهم می آورد که معمولاً برای ایجاد، ثبت، پالایش، انتشار و احیاء قابلیت های سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. مراحل زیر که نشان دهنده فرایندهای مدیریت دانش است توسط بس بیان شده است .

1- ایجاد دانش: دانش از تجربیات و مهارت های کارکنان ناشی می شود . دانش توسط افراد با مشخص کردن شیوه های جدید انجام کارها با توسعه علم، خلق می شود گاهی اوقات چنانچه دانش در سازمانی وجود نداشته باشد دانش بیرونی وارد سازمان می شود همه سازمان ها در قالب عملکردها و فعالیتهای سازمانی، دانش را خلق واز آن استفاده می کنند. ایجاد دانش به توانایی سازمان هادر بسط ایده ها وراحل های نوین ومفید اشاره دارد. هر سازمانی با توسعه وتجديد ساختار دانش قبلی وفعلی از طریق روش های مختلف به خلق واقعیت ومعناهای جدید می پردازد.

2- ثبت دانش: دانشی که ایجادشده باید به شکل اولیه اش در پایگاههای اطلاعاتی ذخیره شود . بسیاری از سازمان ها از انواع مختلف منابع، جهت ضبط ونگهداری دانش استفاده می کند.

3- پالایش دانش: دانش جدید باید در زمینه ای قرار گیرد که عملی شود،جایی که بینش های بشر یا دانش ضمنی ضبط شود وهمراه با دانش صریح اصلاح گردد.

4-انتشار دانش: دانش باید در دسترس هر کسی در سازمان قرار گیرد تا درهرزمان ومکانی که نیاز دارد آن را مورد استفاده قرار دهد . فناوری های جدیدمانند کارهای گروهی،اینترنت،اینترانت و دیگر فناوری ها به انتشار دانش کمک می کند .

انتشار دانش، مستلزم بر داشتن دو گام است: ارسال، فرستادن یا عرضه دانش به گیرنده ای بالقوه و جذب آن توسط شخص. منظور از انتشار دانش، افزایش توانایی سازمان ها در انجام کارها و در نهایت بالابردن ارزش آنهاست. فقط ایجاد تغییر در رفتار می تواند گویای انتقال مؤثر دانش باشد. صرفدر دسترس بودن دانش به معنای انتشار آن نیست.

کاربرد دانش: به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرایند سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی نتواند به راحتی شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب خود به کار گیرد. سازمان هادر بهره گیری از منابع دانش خود راه های مختلفی پیش رو دارند. به کارگیری دانش شامل فرایندهایی است که از دانش در فرایندهای کسب و کار استفاده می کنند. به منظور توسعه کاربرد دانش در مجموعه های دولتی می توان در ساختار سازمانی رسمی سازمان جایگاهی را برای مدیریت دانش در نظر گرفت که به صورت کاملاً تخصصی، فعالیت تسهیم و استفاده از دانش را رهبری کرده و پایه های فکری و عقیدتی افراد را در این زمینه اصلاح می کند. (بس، 2004)

هوارد در بررسی بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به عنوان یک دیدگاه توسعه بین المللی چنین بیان می دارد: تلفیق مدیریت دانش و یادگیری با هدف ارتقاء بهره‌وری سازمانی با اندازه گیریدر مقابل تولید و سود است. در بخش توسعه بهره‌وری سازمانی نیز مهم است. (هافلند، 2003)

ماسینقام در بررسی رابطه بین تعهد به سازمان، دانش مدیریت و ظرفیت یادگیری سازمانی چنین بیان می دارد: اهمیت استراتژیک ظرفیت یادگیری سازمانی و نقش اشتراک گذاری دانش به خوبی مستند شده اند و نیز تحت بررسی است. این مقاله رابطه بین تعهد سازمانی و نگرش گسترده، استعداد و فن آوری، منظر نگرش محدود به اشتراک دانش از طریق تکنولوژی های اجتماعی و محاوره را مورد بررسی قرار داده و ارتباط بین مدیریت دانش و ظرفیت یادگیری سازمان را مشخص نموده است (ماسینقام، 2009)

چائو هانگ در پژوهش خود با عنوان با عنوان مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده دریافت که امروز سازمان ها مجبور هستند که نوآوری پایداری در مدیریت داشته باشند که اصول نوآوری

از طریق یادگیری مستمر کسب شده و یادگیری از طریق دانش در بین کارکنان و مشتریان به وجود می آید. (چائوهانگ، 1999)

دانش سطح بالاتری از معنی را نسبت به داده و اقدامات فراهم می کند. اطلاعات بعنوان یک منبع، همیشه ارزشمند نیست. حجم زیاد اطلاعات می تواند اهمیت آن را کاهش دهد، ولی دانش به عنوان یک منبع ارزشمند است زیرا بر چیزهایی تمرکز می کند که در گذشته ارزشمند بوده اند. اطلاعات جمع آوری و نابود می شود در حالی که دانش توسعه و گسترش می یابد و افزایش پیدا می کند. (علیخانی و دیگران، 1386)

برای مدیریت دانش تعاریف مختلفی وجود دارد که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می شود:

مدیریت دانش شامل فرایندهای گوناگون کسب، ایجاد و نوسازی، آرشیو، توزیع و کاربرد دانش است. مدیریت دانش، رویکردی ساختار یافته است که رویه هایی برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، نحوه ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می سازد.

اهمیت و ضرورت مدیریت دانش

صاحب نظران، دهه 80 را دهه جنبش کیفیت و دهه 90 را دهه مهندسی مجدد و دهه کنونی را دهه مدیریت دانش نامیدند. به گفته پیتراکرا، چالش 50 سال اول هزاره سوم، بهره وری دانش در سازمان است که جزء ارزیابی دانش امکان پذیر نیست که در این زمینه آمارها حاکی از آن است که هر پنج سال و نیم حجم دانش دوبرابر شده و نیمی از آن کهنه می شود. (حجازی، 1386)

مدیریت دانش یک تعهد و الزام راهبردی برای بهبود اثر بخشی سازمان از طریق بهبود افزایش فرصت های آن است. هدف مدیریت دانش کنترل هزینه نیست بلکه هدف آن به عنوان یک فرایند بهبود توانایی سازمان برای اجرای فرایندهای اصلی به صورت کارا تر می باشد.

می توان اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در سازمان های کنونی را به شرح زیر برشمرد:

- 1- اعطای دانش مناسب در زمان مناسب به فرد متقاضی و جلوگیری از کسب دانش تکراری
- 2- تعیین این که چه کسی در سازمان چه چیزی را می داند و در چه جایگاهی قرار دارد.

3- جلوگیری از هدر رفتن دانش و تجربه کارکنان و مشاوران حتی بعد از بازنشستگی و قطع رابطه کاری با آنها

4- ایجاد فضای خلاق و نوآور در سازمان

5- ارتقا و پیشرفت در بکارگیری دانش و تخصص به جای پنهان سازی آن

6- کاهش هزینه های سازمان در ارتباط با دانش

7- تشخیص کمبودها در دانش سازمانی

8- بهره وری بیشتر از سرمایه انسانی - یادگیری کارآمدتر و موثر کارکنان

بنابراین می توان گفت که پایه و اساس مدیریت دانش در یک دوره کوتاه مدت به بهره برداری بهینه از اطلاعات قابل دسترس و منابع موجود در یک شرکت منجر خواهد شد و در دوره های بلند مدت نیز می تواند پایه جدیدی جهت پیشرفت و توسعه در منافع تجاری باشد و مهارت ها را برای آینده ای مطمئن تقویت کند.

موانع اجرایی مدیریت دانش

تحقیقات حاکی از آن است که مهمترین مانع اجرای اثر بخش مدیریت دانش در سازمان، فقدان فرهنگ مشترک دانش و عدم درک مزایای بی شمار مدیریت دانش در میان کارکنان می باشد. دلایل اساسی عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع موسسات عبارتند از:

1- فقدان یادگیری سازمانی به دلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان

2- عدم موفقیت در بکارگیری مطلوب مدیریت دانش در تمامی فعالیت های روزانه

3- عدم تخصیص زمان مناسب به منظور یادگیری چگونگی بهره گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگی های آن

4- فقدان آموزش کارکنان

-برداشت نادرست کارکنان دال بر اینکه مدیریت دانش مزایای کمی را به کاربران آن ارایه می نماید.

بسیاری از موسسات بدین دلیل در اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان نا کام بوده اند که مفاهیم مدیریت دانش را به شکل مطلوبی به کارکنان معرفی ننموده اند بطور کلی موفقیت یا شکست برنامه تا حدود زیادی به حمایت مدیران عالی در سازمان بستگی دارد.

یادگیری سازمانی

بر اساس تحقیقات بعمل آمده طول عمر بسیاری از سازمانها کمتر از نصف عمر طبیعی انسان است .

تحقیقی که در سال 1983 توسط موسسه رویال داچ انجام شد بیانگر آن است که یک سوم از شرکت هایی که در سال 1970 جزء 500 شرکت بزرگ دنیا بوده اند از بین رفته اند . در این زمینه سنگه معتقد است که در تمامی سازمانهایی که از بین می روند از قبیل نشانه هایی مبتنی بر وجود مشکل به چشم می خورد، ولی این نشانه ها به دلیل عدم وجود ظرفیت های یادگیری نادیده گرفته می شود و نهایتاً "به صورت مشکلات بزرگ غیر قابل حل رخ می نمایند (سنگه، 1999)

اصطلاح یادگیری برای اولین بار در دهه هفتاد بوسیله آرجریس و شون مطرح شد . به زعم آنان سازمانی که قادر به یادگیری نباشد ، امکان بقا نداشته و محکوم به فناست . سازمانها نمی توانند تنها با دانش قبلی خود به حیاتشان ادامه دهند . دانش دیروز از عهده فردا بر نمی آید . باید با یادگیری پیوسته و معلوم برای مسائل جدید پاسخ پیدا کرد .

مفهوم یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرایندی است که در آن یک سازمان به نحو متفاوتی نسبت به گذشته در مقابل عوامل محرک محیطی و داخلی عکس العمل نشان می دهد و این تغییرات به صورت نسبتاً پایدار و نه به شک افتاقی و تصادفی رخ می دهد . یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطا و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست . (علیخانی و دیگران ، 1386)

برخی یادگیری سازمانی را به صورت آموزش تمام اعضای یک سازمان بطور یکپارچه و دائمی می دانند .

ویک ضمن تفاوت قائل شدن بین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی بیان می کند که یادگیری فردی زمانی اتفاق می افتد که افراد از محرکهای یکسان پاسخ های متفاوت دریافت کنند

درحالی که یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که گروهها از محرکهای متفاوت پاسخ های مشابه دریافت کنند. (ویک و لئون، 1995)

در کل می توان گفت که یادگیری سازمانی فرایندی است که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد که این فرایند شامل تولید دانش، مهارتها و رفتارها می شود. (بابائی، ماهنامه تدبیر، 1386، 126).

ابعاد یادگیری سازمانی

1- تعهد مدیریت برای یادگیری سازمانی

مدیریت باید اهمیت یادگیری را درک کرده و فرهنگی را در سازمان ایجاد نماید که کسب، خلق و انتقال دانش به عنوان یک ارزش بنیانی در سازمان در نظر گرفته شود. مدیریت با صراحت، راهبردی بودن یادگیری را بیان کند زیرا یادگیری سازمانی ابزاری ارزشمند برای رسیدن به نتایج بلندمدت است. (گارسیا مورالز، 2007،)

2- دید سیستمی

افراد مختلف، بخش ها و نواحی سازمان باید دید واضحی نسبت به اهداف سازمان داشته باشند و بدانند که چگونه می توان به توسعه آن اهداف کمک کرد.

3- فضای باز و آزمایشگری

یادگیری خلاق یا همان یادگیری حلقه دوم، نیازمند فضای باز است و به ایده ها و نقطه نظرات جدید داخل سازمان یا بیرونی اهمیت می دهد. همچنین این نوع یادگیری باعث می شود، دانش فردی همواره نوسازی شده، گسترش و بهبود یابد.

4- انتقال و یکپارچه سازی دانش

چهارمین قابلیت به دو فرایند کاملاً "مرتبط به هم انتقال و یکپارچگی دانش داخلی برمی گردد که به جای پی در پی بودن به صورت همزمان اتفاق می افتد. کارایی این دو فرایند به وجود ظرفیت جذب برمی گردد. ظرفیت جذب که توانایی جذب که توانایی شناخت، کسب، هضم و بکارگیری دانش درون سازمان حذف نماید. (اقدسی، 2005)

از طرفی مدیریت دانش، موضوع مهمی است، زیرا به مهمترین سرمایه ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه فکری مربوط می شود. (یعقوبی، 2006)

ویژگی های یادگیری سازمانی

مهمترین ویژگی های یادگیری سازمانی را می توان بشرح ذیل بیان کرد:

1- فرایندی پیچیده (متاثر از ارتباط متقابل عوامل متعدد و متنوع درون و برون فردی، محیطی و درون و برون سازمانی)

2- برنامه ریزی نشده (مانند متون آموزشی دوره های رسمی، از پیش تدوین نشده است)

3- هوشیارانه و هدفمند (فضاهای پرجاذبه از یادگیری و بهبود بر فرد فرد افراد و گروه های سازمان حاکم می شود و افراد و گروه ها با دقت و کنجکاوی و همسو با استراتژی سازمان، مترصد یادگیری اند)

4- تعامل و پویا (همواره یک نفر به عنوان استاد یا مهارت آموز در جایگاه انتقال اطلاعات و آموخته ها قرار نمی گیرد. بلکه افراد، گروه ها و سازمان، هم زمان نقش دریافت اطلاعات، تجارب و آموخته های خود و انتقال آن به دیگران را ایفا می کنند این فرایند، باز خوردی مداوم، سریع و موثر در سطح فردی، و گروهی ایجاد می کند)

5- مستمر و مداوم (مانند دوره های آموزشی رسمی به ساعات و مکان مشخص محدود نمی شود)

6- متحول و رشد یابنده (تعامل، پویایی و تداوم یاد شده و نیز باز خورد حاصل از این فرایند ویژگی زاینده گی به آن می بخشد. تحول، رشد و بهبود مستمر یادگیری سازمانی را به دنبال دارد)

7- متاثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد (این شالوده می تواند مفاهیم، ساختار و قوانین اجتماعی و نیز نوع تقسیم کار، ابزارها و فناوری های رایج در میان اعضای یک سازمان یا جامعه زنده باشد). (سبحانی نژاد و همکاران، 1385)

قابلیت های یادگیری سازمانی

جان ردینگ (1994) برای ایجاد قابلیت یادگیری در سازمان ها سه بعد را شناسایی نموده است.

1-سرعت یادگیری:اشاره به این دارد که چقدر سازمان قادر به طی سریع چرخه یادگیری(برنامه ریزی،اجرا و ارزیابی) و تکمیل تکرار این چرخه است.

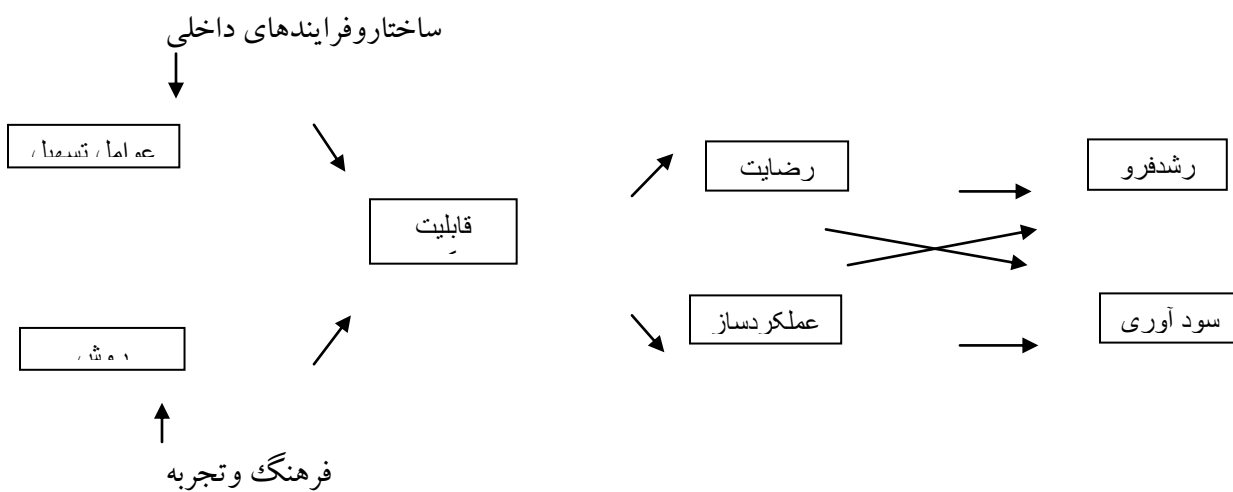
2-عمق یادگیری:اشاره به درجه ای از یادگیری دارد که سازمان ها در پایان هر چرخه به دست می آورند،چیزی که به وسیله زیر سوال بردن مفروضات اساسی و بهبود قابلیت یادگیری آنها درآینده حاصل می شود.

3-گستره یادگیری:مربوط به این است که چقدر سازمان ها بطور گسترده می توانند بصیرت ها و دانش نوین ناشی از هر تکرار چرخه یادگیری را به مسایل و قسمت های دیگر سازمان منتقل کنند.(مارکوارت،1385)

اما عوامل بسیاری در قابلیت یادگیری سازمانی اهمیت دارند که از جمله این عوامل می توان به دو عامل زیر اشاره کرد:

1-عوامل تسهیل کننده :نمایانگر ساختار و فرایندهای درونی است که به درجه سهولت و دشواری بودن یادگیری و نیز شدت تاثیراتی که یادگیری از خود بجای می گذارد ،اشاره دارد.

2-سبک یادگیری:سبک های یادگیری بیان گر روش های مختلفی هستند که بواسطه آنها سازمانهای مختلف درصدد ایجاد و به حداکثر رساندن یادگیری خود بر می آیند.(کرینتر و آنجلو،1384)



منبع: کرینتر، رابرت و کینیکی، آنجلو (1384)، مدیریت رفتار سازمانی، علی اکبر، فرهنگی، حسین صفرزاده، تهران، پیام پویا، چاپ اول، ص 583

موانع یادگیری سازمانی

در یک دیدگاه موانع اصلی یادگیرنده شدن سازمان هارا به شرح زیر بیان می کنند:

- 1- عدم تخصیص زمان لازم برای بازگشت به عقب و مرور نتایج اقدامات گذشته و فقدان تفکر راهبردی
- 2- تاکید بیش از حد بر فرایندها و نظام ها و نادیده گرفتن سایر عوامل
- 3- بی میلی نسبت به آموزش ضمن خدمت و عدم توجه به نیازهای آشکار و مستقیم کارکنان
- 4- مقاصد و برنامه های مخفی و پشت پرده کارکنان
- 5- نظارت شدید از بالا به پایین که مانع اصلی بر توانمند سازی واقعی افراد است (Bawany, 2003,4)

در دیدگاه دیگری موانع یادگیری عبارتند از:

- 1- کم ظرفیتی در نوآوری
- 2- کم ظرفیتی در عمل
- 3- کم ظرفیتی در انعکاس بصیرت ها
- 4- کم ظرفیتی در ثبت بصیرت ها
- 5- کم ظرفیتی در انتشار بصیرت ها (سبحانی نژاد و همکاران 88، 1358)

راه های غلبه بر موانع یادگیری سازمانی

برای غلبه و فائق آمدن بر موانع یادگیرنده شدن سازمان ها، انجام اقدامات زیر ضروری است:

- 1- اولین گام برای غلبه بر موانع یادگیری آگاهی است.

2-دومین گام ایجادجوسازمانی استکه از نوآوری،اعتمادمتقابل،تعهدبه کارتیمی وانعطاف پذیری حمایت می کند.(Bawany,2003,5)

رابطه بین مدیریت دانش ویادگیری سازمانی

دانپورت وپروساک در کتاب خود شان تحت عنوان،«دانش عملی»توضیح می دهند که اگر سازمانها باتمرکز برروی یادگیری سازمانی،به مدیریت ثانش نزدیک شوند بسیار مطلوب خواهند شد. آنها به یک نکته مهم بوسیله نوناکو وناکوچی تاکید می کنند. ترکیب افراد،با تجربه دانش متفاوت، یکی از شرایط ضروری برای خلق دانایی است.

می توان گفت که یادگیری سازمان به عنوان فرایندپویا است که سازمانها را قادر می سازد تا به سرعت با تغییرسازگاری یابد ومدیریت دانش نقش حیاتی در حمایت از این فرایند ایفا می کند.

زیرا تسهیل کننده اثر بخشی دانش جمعی سازمان است. در این زمینه 9اصل زیررामी توان به عنوان پایه ای برای فرایند ارتباط مدیریت دانش و یادگیری سازمان بکار گرفت. (بابائی،ماهنامه تدبیر،1386،126).

1-مدیریت،رهبری وتعهد به یادگیری را آشکاری سازد ودانش را بوسیله طراحی رفتارهای مطلوب و تشخیص کارکنانی که آزادانه سهم می شوند،مشترک می کند.

2-آنچه افراد یادمی گیرند،ذخیره نمی شود بلکه آزادانه وبدون نظارت در این اطلاعات سهم می شوند.اعتمادشالوده توزیع آشکار دانش است.

3-انجمن های کاروشبکه های میان کارکردی،یادگیری همکارانه وتولید دانش رابه مجازی وفردی حمایت می کند

4-حل مساله خلاق،نوآوری وپرسشگری،بسیار ارزشمند هستند ورسمیت می یابند

5-تفکر وتحقیق به عنوان عناصر مهم فرایندهای کار در سطح فردی وتیمی ارزشمند هستند.

6-دانش به وسیله افراد تولید می شود وفناوری به عنوان یک وسیله نه به عنوان ارباب به سازمان خدمت می کند.

7- خلق دانش، شامل خودانگیزگی و ظهور شبکه های خود- سازماندهی می شود

8- آزمایش در آزمون تسلط دانش، مدون سازی و روش های انتقال، امری مهم است که هر دو فرایند اندازه گیری کمی و کیفی را شامل می شود.

9- ساختار به عنوان قسمتی از فرایند مهم است اما در واقع، دغدغه این است که تضمین کنیم تا خودانگیزگی، خلاقیت و نوآوری خاموش نشود.

نتیجه گیری

در عصر کنونی که سازمانها بی وقفه با تغییر مواجه اند برای اینکه بتوانند در بازارهای کاملاً رقابتی توانایی لازم را داشته باشند، بایستی هم از دانش وهم از یادگیری که به عنوان یک جنبه واحد و مشابه هستند به کار گرفته می شود زیرا به قول نوناکو و ناکوچی ترکیب افراد، با تجربه و دانش متفاوت، یکی از شرایط ضروری برای خلق دانایی است .

همانطوری که یادگیری سازمانی به فرایندی پویا، سازمان هارا قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابند مدیریت دانش به عنوان حمایت کننده از این فرایند نقش حیاتی ایفا می کند .

بعد از گذشت سه دهه از مقوله یادگیری سازمانی و یک دهه از مقوله مدیریت دانش دیگر وقت آن رسیده است که این دو مقوله بهم مرتبط گردند. زیرا به اعتقاد صاحب نظران از جمله سنگه تلفیق مدیریت دانش و یادگیری سازمانی مطلوب تر خواهد بود و نکته کلیدی این خواهد که چگونه آن ها باید یاد بگیرند و دانایی جدید، تولید کنند و به تبع آن چگونه سازمان ها این، دانایی را مدیریت کنند و در این میان اصول نه گانه برای تلفیق مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بسیار مثرتر خواهد بود تا سازمان ها از این رابطه ای که وجود دارد مطلوبیت بیشتری را نصیب خود کنند.

منابع مأخذ

1- رهنورد، فرج الله (1379) یادگیری سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، شماره 43، صص 28-36

2- سبحانی نژاد، مهدی و شهابی، بهنام و یوزباشی، علیرضا (1385) سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقیق و سنجش)، تهران نشریسترون چاپ اول.

3- قربانی زاده، فرج الله (1378)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بانگرسی بر مدیریت دانش، تهران، نشر بازتاب، چاپ ائل

4- کرینتر، رابرت و کینکی، آنجلو (1384)، مدیریت رفتار سازمانی، علی اکبر، فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران، پیام پویا، چاپ اول

5- _____ارکوارت، جی مایک_____ل (1385)، ایجاد سازمان یادگیرنده، محمدرضا، زالی، تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، چاپ اول

6- بابائی، ایازا...، تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی - ماهنامه تدبیر شماره 126، تیرماه 1383، صص 38-40

7- حجازی، سید شهاب الدین (مدیریت دانش، راز موفقیت در سازمان های هزاره سوم همایش منطقه ای مدیریت در هزاره سوم) دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، آذر 1386 صص 110

8- علیخانی محمد و دیگران (مدیریت دانش و توسعه آن در هزاره سوم) دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس

آذر 1386، صص 141-129

6-Banawy,s,(2003),challengesofderelopingalearning organization,www.bawany.com.sg.