

موانع همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در حوزه صنعت فولاد ایران

الهه حسنی^۱ - پروانه گلرد*^۲ - ناصر آزاد^۳

چکیده

زمینه و هدف: یکی از راه‌های اساسی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، به کارگیری مدیریت دانش در سازمان است، مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند که خود را با تغییرهای شتابزده امروزی منطبق سازد و همگام با تغییرها، با موفقیت به حیات خود ادامه دهد از این هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی موانع همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در حوزه صنعت فولاد ایران می‌باشد.

روش شناسی: پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی). در این تحقیق جامعه آماری شامل دو بخش است بخش کیفی شامل ۱۶ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران عالی رتبه صنعت فولاد ایران هستند به روش گلوله برفی انتخاب شده است. جامعه آماری این تحقیق در بخش کمی، شامل کلیه افراد متخصص در حوزه مدیریت دانش و سازمان‌های یادگیرنده و صاحب نظر در صنعت فولاد ایران می‌باشند که تعداد آنها در حدود ۱۲۰۰ نفر است. تعداد ۲۹۱ نفر از آنها به روش نمونه گیری طبقه ای و با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شد. به منظور گردآوری اطلاعات در بخش کیفی بر از مصاحبه‌های ساختارمند و در بخش کمی نیز، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که مدل همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در حوزه صنعت فولاد ایران شامل: شرایط علی (تقویت یادگیری از سوی رهبری سازمان، محیط یادگیری، ذخیره دانش)، بسترها (ارتقا جستارگری و تبادل نظر، اشتراک دانش، فرهنگ دانش، زیر ساخت دانش، بکارگیری دانش و فرآیند یادگیری)، عوامل مداخله‌گر (دیدگاه مالی به سنجش کارکنان، دیدگاه رشد و یادگیری به سنجش کارکنان، دیدگاه فرآیند داخلی سازمان به سنجش کارکنان، دیدگاه مشتری به سنجش کارکنان، استقرار سیستم‌ها برای دستیابی و تسهیم یادگیری و اجتماعی سازی تحت یک مفهوم انتزاعی)، راهبردها (ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، توانمند سازی افراد به سوی چشم انداز یادگیری، یادگیری گروهی و ترغیب همکاران، درونی سازی دانش، بیرونی سازی دانش و خلق دانش)، پیامدها (همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش) می‌باشد.

نتیجه‌گیری: خط اصلی داستان در تدوین الگوی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش برای سنجش عملکرد کارکنان در صنعت فولاد ایران بر مبنای نظریه داده بنیاد شامل شرایط علی، بسترها، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها می‌باشد. **واژگان کلیدی:** سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت دانش، صنعت فولاد ایران

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

p_gelard@azad.ac.ir

^۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

دانش، موتور محرکه توسعه دانایی محور بوده، توجه به آن نقش فزاینده‌ای در رشد سازمان‌ها و جوامع خواهد داشت. برای ارائه تصویری از سازمان‌ها و جوامعی که بیشترین استفاده و بهره را از دانش، در چرخه کامل آن می‌برند از اصطلاحات سازمان فراگیر (یادگیرنده) و در مقیاس بزرگتر جامعه فراگیر و ملت فراگیر استفاده می‌شود. سازمان یادگیرنده یا فراگیر یک الگوی تغییر یافته برای سازمان‌ها و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان، در عصر دانش است. یک سازمان یادگیرنده دارای کمترین سلسله مراتب اختیارات، پاداشی برابر در برابر عملکرد یکسان، فرهنگ مشترک و ساختاری انعطاف پذیر و سازش کار است که می‌توان بدان وسیله از فرصت‌ها استفاده کرد و بحرانها را از بین برد. سازمان یادگیرنده، الگوی منحصر به فردی ندارد و به واقع نوعی نگرش یا فلسفه جدید درباره سازمان‌ها است که نقش‌های اصلی را به عهده اعضای می‌گذارد (لی و همکاران^۱، ۲۰۱۴: ۵۴).

در سالهای اخیر، سازمان‌ها و شرکتهای مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی، مانند: کار دانشی، دانشکار (دانشگر)، مدیریت دانش، و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. پیتز دراکر، با به کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنجا به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه، در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت را داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش، مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد (ابطحی و همکاران، ۱۳۹۵).

این گونه سازمان‌ها با چالش‌های نوینی روبه رو هستند. امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت

در حال تغییر است به گونه‌ای که برای بیشتر سازمان‌ها، این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. تغییرهای مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی پایان دانش، بازارها را در حال تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرهای مستمر می‌کند (مارسیک و همکاران^۲، ۲۰۱۳: ۱۴).

پیچیدگی مفهوم دانش و نیز وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش، باعث شده است تا نگرش واحدی در مورد مدیریت دانش شکل نگیرد (مارتین^۳، ۲۰۱۴: ۲۳) می‌گوید برخی تعاریف از مدیریت دانش، به گونه‌ای است که آن را حتی تا سطح مدیریت داده‌ها تنزل داده است. مالهوترا، تعریف خود را از مدیریت دانش این گونه ارائه می‌دهد: "مدیریت دانش، فرایندی است که بواسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند (مالهوترا^۴، ۲۰۰۲). هاینس، مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که مبتنی بر چهار رکن است: الف) محتوا؛ که به نوع دانش (آشکار یا نهفته بودن) مربوط می‌شود، ب) مهارت: دستیابی به مهارت‌هایی جهت استخراج دانش، ج) فرهنگ: فرهنگ سازمانها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد، د) سازماندهی: سازماندهی دانش موجود (هاینس^۵، ۲۰۱۰: ۱۰۲) کارل ویگ، براین باور است که مدیریت دانش، یعنی ایجاد فرایندهای الزام برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمان و افراد (کارل ویگ^۶، ۲۰۱۲).

اگر در سازمانهای یادگیرنده مدیریت دانش با یکدیگر همگرایی نداشته باشند سازمان‌ها می‌بایست با مدیریت دانش و ایجاد بسترهای لازم برای یادگیری سازمان؛ حرکت سازمان را سمت سازمانهای یادگیرنده

سرعت می‌بخشد زیرا سازمانهای موفق و کامیاب امروزی ما، سازمانهایی هستند که دانش جدید راهای خلق و یا کسب کرده و آن را به شیوه کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان بدل کرده‌اند. آنها از شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان بهره گرفته اند و از این رو می‌توانند برای ما سرمشق و الگو باشند. حال همگرایی مدیریت دانش و سازمانهای یادگیرنده در صنعت فولاد یکی از نقاط قوت در راستای دستیابی به اهداف تعریف شده، استفاده از تجربه و اتکاء به دانش فنی و تخصص همکاران سازمانی می‌باشد و در عین حال یکی از چالش‌های شرکت تورم نیروی انسانی در چارچوب سیاستهای ابلاغی دولت وقت می‌باشد و صنعت در راستای کاهش نیروی انسانی و بهره‌وری بالاتر آنها نسبت به کاهش نیروی‌های خود گامهای موثری را برداشته است. صنعت و واحدهای اجرایی آن ملزم به رعایت چارچوب‌ها و الزاماتی است تا بتوان در استفاده از منابع موجود در سطح مطلوب اطمینان حاصل کرد و علاوه بر آن از سال‌ها قبل در شرکت کمیته‌ای تحت عنوان کمیته اقلام مازاد تشکیل شده که وظیفه آن شناسایی اقلام مازاد و ساماندهی و فروش بهینه آن می‌باشد. صنعت فولاد در برنامه‌های تدوین شده خود همواره به منابع مورد نیاز در جهت دستیابی به اهداف تعریف شده توجه می‌نماید. در این راستا مدیران اجرایی موظف هستند تا بطور مداوم نیازها و کمبودها را شناسایی و نسبت به رفع آنها اقدام نمایند. امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو حل مشکلات آینده سازمان‌ها در ابعاد مختلف پرسنلی، فنی، مالی، اقتصادی، مشتریان و ذینفعان خواهد بود. حل مسائل سازمانی صرفاً به مفهوم حل مشکلات امروز سازمان نبوده، بلکه مشکلات امروز به طور طبیعی بر مدیریت سازمان تحمیل می‌شود (لیائو و همکاران^۷، ۲۰۱۴). مدیران موفق، مسائل آینده سازمان را تشخیص داده و آنها را حل می‌کنند. حل مسائل سازمانی نه تنها نیازمند

پیگیری سیستماتیک مراحل مختلف حل مسئله بوده، بلکه متکی به توانایی و همکاری و خلاقیت کارکنان می‌باشد. توسعه علم و تکنولوژی و ورود کالا و تولیدات جدید به اندازه‌ای قابل توجه می‌باشد که سازمان‌های غیر پویا و بدون خلاقیت و نوآوری، خیلی سریع از صحنه رقابت خارج شده و امکان مقابله و حضور در کنار رقبا را از دست داده و تبدیل به سازمان‌های بسته می‌شوند فقدان توانایی حل مسئله توسط مدیران و کارکنان عامل عقب ماندن سازمان و حذف آن از دور رقابت بازار می‌گردد. جهت جلوگیری از تبدیل سازمان‌ها به یک سازمان بسته لازم است سازمان‌ها دانش محور و سازمان‌های یادگیرنده را تقویت نماییم به طوری که این امر بصورت فرهنگ سازمانی درآید (لوییت،^۸ ۲۰۱۶: ۷۸) در سال ۲۰۰۴ یانگ و همکاران در تحقیقی با عنوان الگوی هم‌گرایی مدیریت دانش و سازمان‌های یادگیرنده در بانک‌های کره جنوبی نشان دادند که دانش غذای سازمان یادگیرنده است، مواد مغذی دانش سازمان را قادر به رشد می‌سازد (یانگ و همکاران^۹، ۲۰۰۴: ۲۱۱). ولی متأسفانه در ایران تا کنون در زمینه این پژوهش کاری انجام نشده است و یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های ایرانی خصوصاً صنعت فولاد ایران با توجه به تبیین خط مشی و منشور مدیریت دانش در این سازمان‌ها تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از طریق بکارگیری مدیریت دانش در صنعت است و نهایتاً هم راستایی آنها در بهبود عملکرد کارکنان، زیرا عدم هم راستایی این دو باعث ایراداتی در صنعت فولاد ایران می‌شود که می‌تواند در خلق، اکتساب و انتقال دانش و همچنین در تعدیل رفتار برای انعکاس دانش جدید کارا نباشند. مصادیق اهمیت نقش و اهمیت نیروی انسانی در بنگاه‌های اقتصادی از دگرگونی و دگردیسی نام آن در سال‌های اخیر کاملاً مشخص است: نیروی کار، منابع انسانی، سرمایه انسانی تمایز نسبی

سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با یکدیگر ناشی از تمایز میان سرمایه‌های انسانی آن‌ها است.

اما توجه به این مسئله که هر دو عامل مورد نظر در صنعت فولاد ایران دارای منشوری تبیین شده می‌باشند ولی هم راستا نمی‌باشند محقق در صد این است که با طراحی الگوی هم راستایی در این شرکت بتواند بسترهای لازم از طریق مدیریت دانش را برای یادگیری سازمانی و در نهایت حرکت سازمان را به سمت یادگیری سرعت ببخشد را فراهم کند تا بتواند باعث ارتقای عملکرد کارکنان شود. با عنایت به اینکه به زودی و در آینده ای نه چندان دور، هیچ سازمانی نخواهیم یافت که بدون آموختن و یادگیری بتواند لحظه‌ای دوام داشته باشد. آینده متعلق به سازمان‌هایی خواهد بود که بتوانند بیاموزند و از تمامی شیوه‌های یادگیری به بهترین وجه بهره گیرند. زیرا دنیا در حال تغییر و دگرگونی پرشتابی است و هیچ نیرویی قادر نیست مانع این تغییر و تحول شود و سازمانی شانس ماندگاری دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرهای محیطی پیرامون خود وفق دهد. تغییرهای محیطی سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند و تنها راه چاره سازمان‌های آینده در برابر تغییر و تحول‌های آن است که خود را تبدیل به سازمان یادگیرنده کنند. یکی از راه‌های اساسی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، به کارگیری مدیریت دانش در سازمان است، مدیریت دانش، با آسان سازی فرایند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیط‌های کاری مثبت و سیستم پاداش‌های اثر بخش، یادگیری سازمانی را سرعت می‌بخشد و به سازمان کمک می‌کند که خود را با تغییرهای شتابزده امروزی منطبق سازد و همگام با تغییرها، با موفقیت به حیات خود ادامه دهد (هندی^{۱۰}، ۲۰۰۹: ۵۱)

با توجه به مطالب فوق، مساله پژوهش حاضر یک الگوی هم راستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش است برای سنجش و بهبود عملکرد کارکنان و محقق با انجام این پژوهش به متخصصان ایرانی کمک می‌کند تا بدانند، مرزهای مفهومی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از طریق به کارگیری مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد کارکنان در چیست؟

سازمان یادگیرنده

رئال، لیل و رولدن^{۱۱} (۲۰۱۶) به طور ویژه بر نقش مدیریت دانش به عنوان عامل تسهیل گر یادگیرنده شدن سازمان تأکید و به تأثیر متقابل آن با یادگیری سازمانی اشاره شده است. در تحقیقات دیگری بر بحث مدیریت دانش با محوریت یادگیری سازمانی، یادگیری جمعی و فردی به عنوان عوامل بسیار مهم در پیاده سازی الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان‌ها تأکید شده است. برای مثال، دیدگاه استراتژیک ماتلی^{۱۲} (۲۰۱۵) به مدیریت دانش و توسعه جمعی و فردی مبتنی بر یادگیری، یادگیری غیر رسمی لی، براک، چامپیون، فولر، گابل و هچر^{۱۳} (۲۰۱۷) و آموختن از استراتژی‌های سازمان از مامفورد^{۱۴} (۲۰۱۲) از این دست به شمار می‌روند. به اعتقاد گوردون سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور اساسی و مستمر توانایی تجدید نیرو و ادامه حیات را دارد (پارداکچی^{۱۵}، ۲۰۱۴) یا سازمانی است که با ایجاد ساختارها و تدوین استراتژی‌ها برای ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند (داگسون^{۱۶}، ۲۰۰۳). مارکوارت^{۱۷} (۲۰۰۲) تفاوت دو عبارت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را این گونه بیان می‌کند ما در بحث سازمان‌های یادگیرنده، بر چپستی (نظام‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند) تمرکز می‌کنیم. اما در یادگیری سازمانی بر اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد، توجه می‌شود. یادگیری سازمانی فقط یک جنبه از سازمان یادگیرنده است (اوکیفی، ۲۰۰۲)

دهد. در سال ۱۹۵۰، رویکرد سازمان‌های یادگیرنده توسط تئوریسین‌هایی چون ریچارد سلایر، جیمز مارچ و هربرت سایمون اصلاح و بازنگری شد. از طرفی دیگر، بنا به گفته محققان، مفهوم سازمان‌های یادگیرنده، از سال‌های واپسین قرن بیستم، از جانب محققان و رهبران سازمانها توجه بی‌شماری را به خود جلب کرده است. شاید انتشار کتاب «اصل پنجم: هنر و عمل سازمان یادگیرنده» نوشته پیتر سنگه، مهمترین روند فکری این پارادایم باشد. پیتر سنگه در کتاب خود، پنج مبنا را برای سازمان‌های یادگیرنده در نظر گرفت. این مبانی عبارتند از:

مهارت فردی (یعنی مهارت کشف کردن و نیز تعمیق مداوم بینش فردی)؛

مدل‌های ذهنی (یعنی توانایی کشف تصاویر درونی از جهان بیرون به منظور بررسی و تحلیل آنها و ابراز آن تصاویر برای تاثیرگذاری بر دیگران)؛

بصیرت مشترک (یعنی عمل کشف تصاویر مشترک از آینده که تعهد واقعی را در افراد تقویت می‌کند)؛

یادگیری تیمی یعنی قدرت همفکری کردن با هم که از طریق کسب مهارت در گفتگو و مباحثه با یکدیگر به دست می‌آید)؛

تفکر سیستمی (اصولی که اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل و آنها را به عنوان مجموعه ای واحد از تئوری و عمل مطرح می‌کند.

شمار نظریه پردازانی که سعی در ترسیم و توصیف متمایز سازمان‌های یادگیرنده داشته‌اند، بسیار است. به عنوان مثال، جونز و هنری اذعان می‌دارند که سازمان یادگیرنده به مدیریت منابع انسانی، آموزش و کسب دانش و مهارتها توجه دارد. به زعم آورمیر، سازمان یادگیرنده، یک محیط سازمانی خاص است که یادگیری افراد را تسهیل می‌کند و بدین شکل کل سازمان را تحت نفوذ خود درمی آورد و توسعه مستمر رفتارها و کارکردهای نوین را ترغیب و تشویق می‌کند.

معتقدند سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن یادگیری به طور پیوسته و مداوم، جهت دستیابی به اصلاح و بهبود مستمر، جریان دارد و سازمان، قدرت، ظرفیت و توانایی تحول و دگرگونی خویش را داراست. نظریه واتکینز و مارسیک، برخلاف نظریات قبلی که بیشتر به جنبه مفهومی و انتزاعی از سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند هفت ویژگی و بعد مهم را به عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده بیان می‌کند که تا حدود زیادی به قابلیت سنجش پذیری این نظریه کمک نموده و می‌تواند گام مهمی در تحقیقات سازمانی به شمار آید (تولپورت^{۱۸} و همکاران؛ ۲۰۱۲).

سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر رشد و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند. ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده نوعی مزیت رقابتی به شمار می‌آید که می‌تواند سازمان را در برابر سایر سازمان‌های رقیب، نیرومند، پایدار و استوار نگهدارد. هایزمن سازمان یادگیرنده را نوعی از سازمان می‌داند که یادگیری اعضایش را به گونه ای فراهم می‌آورد که نتایج ارزشمندی را نظیر نوآوری، کارایی، هم سوئی بهتر با محیط و مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می‌آورد. همچنین، پیتر سنگه نیز معتقد است که تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمانها، یادگیری سریعتر نسبت به رقباست و چنانچه سازمان به این امر نائل شود، از سایر سازمان‌های رقیب اثربخش تر و کارا تر خواهد شد (ویندوسور^{۱۹}؛ ۲۰۱۳)

رویکرد «سازمان به عنوان یک نظام یادگیرنده» در اوایل دهه ۹۰ مطرح شد. فردریک دبلو تیلور (کسی که تئوری اثربخش مدیریت علمی را تدوین کرد) معتقد است که وقتی واقعیتهای مدیریت، سنجیده و برای او بیان شوند، وی می‌تواند یادگیری اش را به دیگران منتقل کند و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش

پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می‌شود (اعرابی و موسوی، ۱۳۸۹).

هیسلوپ^{۲۲} (۲۰۱۷) قلمرو مطالعات مدیریت دانش را بر اساس دو گونه متمایز از معرفت شناسی نسبت به دانش از هم تفکیک می‌کند او از طبقه بندی بوریل و مورگان (۲۰۰۵) الهام می‌گیرد و از دو معرفت شناسی رقیب از دو منظر عینی گرا و منظر مبتنی بر شیوه عمل عرفی نام می‌برد. علاوه بر این پارادایم‌ها و گفتمان‌ها که مبانی نظری آنها بر مطالعات مدیریت دانش اثر گذاشته، در ساختار درونی مطالعات مدیریت دانش نیز رویکردها، چشم اندازها، استراتژی‌ها و مدل‌های متفاوتی مطرح شده است که از آنها به عنوان پارادایم‌های درونی مدیریت دانش تعبیر کرده اند. میخائیل ارل^{۲۳} (۲۰۱۴) هفت مکتب برای مدیریت دانش معرفی کرده است. این هفت مکتب در سه طبقه کلی مکاتب تکنوکرات، اقتصادی و رفتاری قرار گرفتند. از نظر کاکابادس^{۲۴} و همکاران (۲۰۱۶) پنج مدل کلان برای مدیریت دانش وجود دارد که عبارتند از: مدل فلسفی مدیریت دانش، مدل شناختی مدیریت دانش، مدل شبکه‌ای مدیریت دانش مدل جماعتی و مدل کوانتومی. این مدلها بر اساس ویژگی‌هایی نظیر تلقی هر مدل نسبت به دانش، استعاره، تمرکز، هدف اولیه، اهرم حیاتی، پیامدهای اولیه مدل و نقش ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات با یکدیگر مقایسه شده اند از نظر هازلت و همکاران^{۲۵} (۲۰۱۲) دو رشته یا رشته اصلی که در قلمرو مباحث مدیریت دانش سهم دارند و بر آن اثر می‌گذارند، عبارتند از: رشته سیستم‌های اطلاعات و رشته مدیریت. آنها در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که تمایزی آشکار بین پژوهشگرانی که زمینه آنها سیستم‌های اطلاعات است با آنهايي که زمینه مدیریتی دارند، وجود دارد. رویکردها و مدل‌های متنوعی بر اساس هر یک از این دو دیدگاه به وجود آمده اما شواهد کمی در رابطه با هم افزایی و هم گرایی در بین این رویکردها و مدلها وجود دارد. هازلت و

(روفیتی^{۲۰}، ۲۰۲۰: ۱۴). یکی هارا بیان می‌کند که روح سازمان یادگیرنده در فرایندهای یادگیری افراد یافت می‌شود. به زعم گاروین، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در ایجاد، اکتساب و انتقال دانش و نیز در تغییر رفتاراش به منظور انعکاس دانش و پیش روز مهارت و توانایی خاصی دارد. همچنین، مارسیک و واتگینز، اذعان دارند که عامل اصلی افزایش ظرفیت سازمانی، ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده است (کاندرا^{۲۱}، ۲۰۱۸).

افزون بر تعاریف یاد شده، سازمان یاد گیرنده نوعی مزیت رقابتی است که از طریق موارد زیر حاصل می‌شود:

- ساخت و حفظ یادگیری فردی و جمعی برای بهبود عملکرد سیستم سازمانی؛
 - ترغیب یادگیری برای رفع نیازهای مشتریان؛
 - مشارکت در بهترین کارکردها و شناسایی فرصتهای آموزشی جدید با مدیریت توده‌های دانش.
- همانطور که ملاحظه شد، تمامی تعاریف نظریه پردازان سازمانی بر پایه یادگیری مستمر به منظورآمدگی جهت رویارویی با مسائل و فرصتهای آتی سازمان است. از این رو، توجه به ویژگیها و خصوصیات سازمانهای یادگیرنده و پیاده سازی موفق آن در سازمان، نقش مهمی را در موفقیت سازمان و کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند.

مدیریت دانش

مدیریت دانش فرایند سیستماتیک جست و جو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است. به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاصی بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرایندهای مدیریت دانش در حل مسئله و محافظت، تصمیم گیری، برنامه ریزی استراتژیک، یادگیری پویا دارایی هوشی از فرسودگی و تباهی، به سازمان کمک می‌کند و منجر به انعطاف

برای فراهم کردن مزیت رقابتی افزایش عملکرد شرکت ضروری است (تسنگ^{۳۰}، ۲۰۱۴).

مدیریت دانش فرایند سیستماتیک جست و جو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است. به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاصی بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرایندهای مدیریت دانش در حل مسئله و محافظت، تصمیم گیری، برنامه ریزی استراتژیک، یادگیری پویا دارایی هوشی از فرسودگی و تباهی، به سازمان کمک می‌کند و منجر به انعطاف پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می‌شود (اعرابی و موسوی، ۱۳۸۹).

کارل ویگ^{۳۱} (۱۹۹۵) بیان می‌کند که مدیریت دانش، گروهی از فرایندها و روش‌های مشخص تعریف شده‌ای می‌باشند که دانش حیاتی میان عملیات مختلف را آشکار و مدیریت کرده و هدف آن، شناختن محصولات و استراتژی‌های جدید و بالا بردن مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد. لیو (۲۰۱۱) مدیریت دانش، پیش شرطی برای راه حل مشکلات پیچیده در حال ظهور در سازمان است.

کرنز و همکاران^{۳۲} (۲۰۱۴) به دلیل آنکه، دانش منبع استراتژیک کلیدی برای ایجاد ارزش شرکتی است، شرکتها برای توسعه دانش و به منظور رسیدن به هدف‌های شرکت تلاش می‌کنند. باید توجه داشت که استفاده و توسعه مؤثر دانش به وسیله جوانب مثبت و منفی توانمندی‌های مدیریت دانش تعیین می‌شود. گلد و دیگران، مشخص می‌کنند که توانمندی‌های مدیریت دانش می‌تواند توانایی برای نوآوری، همکاری بهبود یافته تلاش‌ها و سرعت ارائه محصولات جدید را افزایش دهد. درک توانمندی‌های مدیریت دانش برای فراهم کردن مزیت رقابتی افزایش عملکرد شرکت ضروری است (تسنگ^{۳۳}، ۲۰۱۴).

مدیریت دانش در سازمانهای یادگیرنده

همکاران در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش در حال حاضر در وضعیت پیش علم قرار دارد و بر اساس نظریه انقلابهای علمی تامس کوهن^{۲۶} (۲۰۱۳) وضعیت آینده رشته مدیریت دانش را تحلیل کرده‌اند. یک دیدگاه این است که بدان علت که پیش قراولان مدیریت دانش غالباً بر نرم افزار و تکنولوژی‌های رایانشی تأکید اصرار دارند، سرانجام پارادایم رایانشی به علت افزایش کاربردهای پیشرفته و فریبنده‌اش مسلط می‌شود. دیدگاه دیگر این است که موضوعات انسانی خود را بر پارادایم رایانشی تحمیل می‌کند و مسلط می‌شود. سناریوی سوم این است که هیچکدام از این دو پارادایم مسلط نشود که در این صورت ممکن است پارادایم کاملاً متفاوتی که متناسب با مدیریت دانش است ظاهر شود و یا اصلاً پارادایمی مسلط در این قلمرو غلبه نکند.

کارل ویگ^{۲۷} (۱۹۹۵) بیان می‌کند که مدیریت دانش، گروهی از فرایندها و روش‌های مشخص تعریف شده‌ای می‌باشند که دانش حیاتی میان عملیات مختلف را آشکار و مدیریت کرده و هدف آن، شناختن محصولات و استراتژی‌های جدید و بالا بردن مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد. لیو^{۲۸} (۲۰۱۱) مدیریت دانش، پیش شرطی برای راه حل مشکلات پیچیده در حال ظهور در سازمان است.

کرنز و همکاران^{۲۹} (۲۰۱۴) به دلیل آنکه، دانش منبع استراتژیک کلیدی برای ایجاد ارزش شرکتی است، شرکتها برای توسعه دانش و به منظور رسیدن به هدف‌های شرکت تلاش می‌کنند. باید توجه داشت که استفاده و توسعه مؤثر دانش به وسیله جوانب مثبت و منفی توانمندی‌های مدیریت دانش تعیین می‌شود.

گلد و دیگران، مشخص می‌کنند که توانمندی‌های مدیریت دانش می‌تواند توانایی برای نوآوری، همکاری بهبود یافته تلاش‌ها و سرعت ارائه محصولات جدید را افزایش دهد. درک توانمندی‌های مدیریت دانش

در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می‌شود، سازمانها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیزتر می‌شوند. تغییر و تحول جزء جدایی ناپذیر دنیای امروزی است، به عبارت دیگر تنها جزء ثابت تغییر است. امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شوند، به عنوان یک عامل مهم و حیاتی می‌نگرند. به بیان دیگر، سازمانهایی در برابر تغییرها و تحولات پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه بخشند. اما در این میان نکته قابل توجه این است که دستیابی به دانش و اندوخته‌های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نیست. یادگیری، کلید دستیابی به دارایی‌های دانشی و در نتیجه افزایش سرمایه نامشهود است. دانش، غذای سازمان یادگیرنده است؛ مواد مغذی دانش، سازمان را قادر به رشد می‌سازند. افراد ممکن است بیایند و بروند اما اگر دانش ارزشمند از دست برود شرکت آماده مرگ خواهد بود بدین ترتیب مدیریت دانش با ایجاد بسترهای لازم برای یادگیری سازمانی، حرکت سازمان را به سمت یادگیرندگی سرعت می‌بخشد (اسمیت و همکاران^{۳۴}، ۲۰۱۳: ۵۱۲).

سکیب، محمدالدین و بلوچ^{۳۵} (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر مدیریت دانش بر سازمان‌های یادگیرنده در اقتصاد امروز هدف هر سازمانی توانایی رشد و پیشرفت مستمر و اطمینان از بازگشت سرمایه برای ذینفعان آن کسب و کار است، شرط رسیدن به این هدف را سازمان‌های یادگیرنده برتر و پایدار می‌داند. این پژوهشگران مدیریت دانش را یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده در عملکرد سازمانی در شرایط اقتصادی امروزی دانسته‌اند بدون بازخوردی که اختلاف بین اهداف مورد نظر و نتایج واقعی را نشان دهند. همچنین در پژوهش آنها نرم‌های رسمی و غیررسمی در سازمان وجود ندارد. بومی بودن مدل، و مناسب بودن آن برای سازمان‌های داخل کشور از نقاط قوت این مدل می-

باشد. افکر، فریح و کاسو^{۳۶} (۲۰۱۷) در بررسی سنجش سازمان‌های یادگیرنده برای مدیریت دانش: طراحی مدل مرجع با بررسی مدل‌های مدیریت دانش و تنوع کاربردهای آن به طراحی مدلی برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش الزامات سنجش عملکرد را برآورده می‌کند. این پژوهش به دو بحث می‌پردازد: نخست، طراحی یک مدل مرجع با تأکید بر ارزیابی کیفیت که می‌تواند گامی مهم به سوی استانداردسازی مدل‌های موجود باشد و دوم، پر کردن شکاف ادبیات مربوط به سنجش عملکرد و پیشنهاد مدلی که می‌تواند تمامی مدل‌های مدیریت دانش را ارزیابی کند. پژوهش آنها پاسخ مناسب و تطابق با نیازهای سازمان ندارد. این مدل از آن جا که بر اساس مدل ارزیابی عملکرد سازمانی طراحی شده است نمی‌تواند به صورت عمیق به حوزه منابع انسانی تمرکز کند. خاکپور و همکاران (۱۳۹۷) در بررسی رابطه‌ی مدیریت دانش با کیفیت سازمان‌های یادگیرنده (کارکنان اداره بنادر و دریانوردی) به طور کلی نتایج این پژوهش نقش پراهمیت و روزافزون کاربرد مدیریت دانش را در عملکرد شغلی و کیفیت خدمات، مورد تأیید قرار داد. میانگین متغیرهای مدیریت دانش در سازمان مطلوب نیست، برای توسعه‌ی فعالیت‌های دانشی در سازمان بنادر و دریانوردی، قبل از هر چیزی الزم است، بهسازی منابع انسانی سازمان از طریق گوناگون همچون اعطای فرصت‌های تجربه‌پذیری و پژوهشی به کارکنان سازمان در بنادر توسعه یافته، دوره آموزشی کارگاهی، تشویق کارکنان به حضور در دوره‌های بلندمدت دانشگاهی در زمینه‌های مورد نیاز سازمان و.... بهترین رویکرد برای جذب دانش به ویژه دانش ضمنی و تجربه است. در پژوهش آنها ضعف زیر ساخت‌هایی همچون فرهنگ سازمانی وجود دارد. این مدل ابتکار عمل‌های منابع انسانی سازمان را که به نتایج مثبتی دست یافته‌اند را شناسایی می‌کند.

روش شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف اصلی و کلی این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی موانع همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در حوزه صنعت فولاد ایران می‌باشد که برای تحقق این هدف لازم است مولفه‌های اصلی این الگو شناسایی و مورد آزمون قرار گیرد لذا این پژوهش از نظر هدف بنیادی و از نوع پژوهش‌های توصیفی پیمایشی می‌باشد که به شیوه آمیخته اکتشافی انجام گرفته است، این پژوهش از نظر روش‌های گردآوری داده‌ها از ترکیب روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است که در مرحله اول از روش آمیخته اکتشافی به عنوان روش کیفی استفاده شده است و در مرحله دوم از روش معادلات ساختاری به عنوان یک روش کمی استفاده می‌شود که با استفاده از روش تحقیق میدانی و مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق و همچنین به کارگیری پرسش نامه محقق ساخته اطلاعات مورد نظر گردآوری شده است. در این قسمت برای به دست آوردن جامعه آماری در بخش کیفی از روش گلوله برفی تعداد ۱۶ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران عالی رتبه صنعت فولاد ایران که در حوزه سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در صنعت فولاد ایران دارای دانش و تجربه مرتبط هستند شناسایی و با آنها به صورت مستقیم مصاحبه انجام گرفت. همچنین جامعه آماری در بخش کمی شامل ۲۹۱ نفر از افراد متخصص در حوزه مدیریت دانش و سازمان‌های یادگیرنده و صاحب نظر در صنعت فولاد ایران می‌باشد. در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از ابزارهایی نظیر پرسشنامه استفاده گردید. برای به دست آوردن داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته که دارای ۴۲ گویه و ۸ شاخص می‌باشد و روایی آن، مورد تأیید خبرگان و اساتید رشته مدیریت دانش قرار گرفته است، استفاده شده است. بعد از اینکه موانع شناسایی شد سپس موانع شناسایی شده رتبه‌بندی شده است. در این پژوهش پس از شناسایی موانع با تکنیک گرداند تئوری، معیارهای نهایی با استفاده از روش TOPSIS رتبه بندی شده است.

یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، از آمار توصیفی برای تحلیل داده‌های سؤال‌های عمومی (ویژگی‌های جمعیت شناختی) و از آمار استنباطی در این تحقیق داده‌ها کیفی به روش مصاحبه و مشورت با متخصصان مدیریت دانش در صنعت فولاد ایران بدست آمده است. نتایج تحلیل، در ادامه و در دو بخش بیان می‌شود. در بخش اول، اطلاعات مربوط به ویژگی‌های نمونه آماری ارائه می‌شود: در آمار توصیفی بدست آمده از مشارکت جوانان بیشترین درصد فراوانی مربوط به پاسخ دهندگان مردان ۵۳ درصد و سن مشارکت کنندگان بین ۳۱ تا ۴۰ سال با ۴۸ درصد و تحصیلات کارشناسی ارشد با ۵۵ درصد و سابقه شغلی ۶ تا ۱۰ سال با ۵۱ درصد می‌باشد.

در این بخش ابتدا نتایج مربوط به این کارکرد مرحله کدگذاری محوری ارائه شده است (جدول شماره ۱)، به این شکل که ۲۱ مقوله (فرعی) ظهور یافته در جریان تحقیق تا کنون در قالب دسته‌های انتزاعی تر طبقه‌بندی و ارتباط میان آنها تبیین شده است (جدول شماره ۲). ایجاد شبکه ارتباطی میان کل مقولات در قالب چند طبقه (دسته): کلیه مقولات (اعم از اصلی و فرعی) در قالب «پارادایم کدگذاری محوری» ارائه می‌شوند. در این پارادایم مقولات در قالب چند طبقه (دسته) حول یک «مقوله محوری» سامان می‌یابند.

جدول ۱: عناوین مقولات (فرعی) ظهور یافته در

جریان تحقیق

ردیف	عنوان مقوله (فرعی)
۱	دیدگاه مالی به سنجش کارکنان
۲	دیدگاه رشد و یادگیری به سنجش کارکنان
۳	دیدگاه فرآیند داخلی سازمان به سنجش کارکنان
۴	دیدگاه مشتری به سنجش کارکنان
۵	زیر ساخت دانش
۶	فرهنگ دانش
۷	درونی سازی دانش

ردیف	عنوان مقوله (فرعی)
۸	اجتماعی سازی
۹	بیرونی سازی دانش
۱۰	بکارگیری دانش
۱۱	اشتراک دانش
۱۲	ذخیره دانش
۱۳	خلق دانش
۱۴	ارتقا جستارگری و تبادل نظر
۱۵	توانمند سازی افراد به سوی چشم انداز یادگیری
۱۶	فرآیند یادگیری
۱۷	استقرار سیستم‌ها برای دستیابی و تسهیم یادگیری
۱۸	تقویت یادگیری از سوی رهبری سازمان
۱۹	ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر
۲۰	یادگیری گروهی و ترغیب همکاران
۲۱	محیط یادگیری

حال در ادامه، مقولات فرعی در قالب دسته‌های انتزاعی‌تر (مقولات اصلی) دسته‌بندی شده‌اند. و اما نتایج مربوط به کارکرد دوم مرحله «کدگذاری محوری» یا همان «پارادایم کدگذاری محوری» که در آن ۲۱ مقوله و ۱۳۸ زیر مجموعه ظهور یافته در جریان تحقیق (جدول ۲) در قالب دسته‌ها یا طبقه‌های تعریف شده و توصیه شده روش داده‌بنیاد، حول یک «مقوله محوری» یا همان «مدیریت دانش، سازمانهای یادگیرنده و سنجش عملکرد کارکنان» سامان می‌یابند. این دسته‌ها عبارتند از: «شرایط علی»، «زمینه یا بستر حاکم»، «شرایط مداخله گر»، «استراتژیها»، «پیامدها و نتایج» پارادایم کدگذاری محوری در اشکال ذیل ارائه شده است.

جدول ۲: ارتباط میان مقولات اصلی و مقولات فرعی

مقولات فرعی زیرمجموعه	عنوان مقولات اصلی	ارتباط بین مقولات اصلی
۵	دیدگاه مالی به سنجش کارکنان	همراستایی مدیریت دانش و سازمانهای یادگیرنده برای سنجش عملکرد کارکنان
۹	دیدگاه رشد و یادگیری به سنجش کارکنان	
۱۲	دیدگاه فرآیند داخلی سازمان به سنجش کارکنان	
۷	دیدگاه مشتری به سنجش کارکنان	
۵	زیر ساخت دانش	
۶	فرهنگ دانش	
۴	درونی سازی دانش	
۷	اجتماعی سازی	
۶	بیرونی سازی دانش	
۳	بکارگیری دانش	
۵	اشتراک دانش	
۹	ذخیره دانش	
۶	خلق دانش	
۷	ارتقا جستارگری و تبادل نظر	
۵	توانمند سازی افراد به سوی چشم انداز یادگیری	
۶	فرآیند یادگیری	
۸	استقرار سیستم‌ها برای دستیابی و تسهیم یادگیری	
۶	تقویت یادگیری از سوی رهبری سازمان	
۹	ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر	
۵	یادگیری گروهی و ترغیب همکاران	
۸	محیط یادگیری	

یافته‌ها

شرایط علی

شرایط علی یا آنچه که بعضی اوقات شرایط مقدم خوانده می‌شود در داده‌ها اغلب با واژگانی مانند «وقتی»، «درحالی‌که»، «به سبب»، «به علت» و «چون» بیان می‌شوند. حتی وقتی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد، اغلب می‌توان با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی حوادث، اتفاقات یا وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده موردنظر است، شرایط علی را پیدا کرد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۱۰۲). این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شود. از میان مفاهیم استخراج شده، تقویت یادگیری از سوی رهبری سازمان، محیط یادگیری، ذخیره دانش را شکل می‌دهند.

زمینه یا بستر حاکم

زمینه یا بستر حاکم عبارت است از سلسله شرایط خاص که در آن استراتژیها و کنش‌های متقابل برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. این شرایط بر کنش و تعاملات تأثیر می‌گذارد و تمیز آنها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. در تحقیق ما شش مفهوم ارتقا جستارگری و تبادل نظر، اشتراک دانش، فرهنگ دانش، زیر ساخت دانش، بکارگیری دانش و فرآیند یادگیری به عنوان زمینه یا بستر حاکم در نظر گرفته شده‌اند.

شرایط مداخله‌گر

شرایط ساختاری که از شرایط زمینه وسیع‌تر است و بر استراتژیها و کنش‌های متقابل تأثیر می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر در راستای تسهیل یا محدودیت استراتژیها در زمینه خاصی عمل می‌کنند. در این تحقیق شش مفهوم دیدگاه مالی به سنجش کارکنان، دیدگاه رشد و یادگیری به سنجش کارکنان، دیدگاه فرآیند

داخلی سازمان به سنجش کارکنان، دیدگاه مشتری به سنجش کارکنان، استقرار سیستم‌ها برای دستیابی و تسهیم یادگیری و اجتماعی سازی تحت یک مفهوم انتزاعی‌تر به عنوان شرایط مداخله‌گر عنوان می‌شوند.

استراتژیها، کنش / کنش متقابل

تئوری بنیادی، روش نظری‌پردازی است با سوگیری کنش/کنش متقابل. چه موضوع مطالعه فرد، گروه یا جمعی باشد، کنش/کنش متقابل در آن جریان دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد کردن با، به انجام رساندن، حساسیت نشان دادن به پدیده است در زمینه یا در شرایط خاص به گونه‌ای که درک می‌شوند. کنش/کنش متقابل خصوصیات ویژه‌ای دارد. اول آنکه در حال تغییر و جریان روند از آن استفاده می‌شود یعنی در حال تکامل یافتن است و در طول زمان دگرگون می‌شود. دوم کنش/کنش متقابل مقصود دارد و هدفمند است و به دلیلی صورت می‌گیرد، بنابراین با استفاده از تاکتیک‌ها و استراتژی‌ها جامه عمل می‌پوشد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۱۰۵). در این تحقیق ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، توانمند سازی افراد به سوی چشم انداز یادگیری، یادگیری گروهی و ترغیب همکاران، درونی سازی دانش، بیرونی سازی دانش و خلق دانش، مفاهیمی است که مقوله استراتژی‌های (الگو) سازمانهای یادگیرنده و مدیریت دانش برای سنجش عملکرد کارکنان را شکل می‌دهد.

بحث و نتیجه گیری

کنش‌ها و واکنش‌ها که در مقابله با یا جهت اداره و کنترل کردن پدیده‌ای صورت می‌گیرد پیامدهایی دارد. پیامدها قابل پیش‌بینی نیستند و لزوماً همانهایی هستند که افراد قصد آنها را داشته‌اند. پیامدهای یک سلسله رفتار، ممکن است به بخشی از شرایط تبدیل شوند و روی سلسله کنش/کنش متقابل به توالی یکدیگر اثر گذارند یا آنها ممکن است بخشی از شرایط باشند که به دنبالشان حوادث دیگر باشد و ترادف ادامه یابد.

جمع‌بندی و ارائه الگو

با توجه به بخشهای قبلی و کد گذاری‌های باز، محوری و انتخابی الگوی زیر استخراج از گامهای قبلی است و به شرح شکل ۳ ترسیم می‌گردد.

رتبه‌بندی موانع و مشکلات بر اساس میزان تأثیر با استفاده از تکنیک تاپسیس

گام اول: ایجاد ماتریس تصمیم‌گیری

در این مرحله ماتریسی رسم خواهد شد که در سطر آن گزینه‌ها و در ستون آن شاخص‌ها و در سطر پایانی وزن هر یک از شاخص‌ها آورده می‌شود و در تلاقی سطر و ستون، میزان اهمیتی که هر پاسخگو برای هر کدام از گزینه‌ها با توجه به شاخص مربوطه قائل شده است، آورده می‌شود.

گام دوم: بهنجار کردن ماتریس تصمیم‌گیری (نرمالیزه کردن) به منظور قابل مقایسه شدن، ماتریس تصمیم‌گیری با استفاده از رابطه ۱ به ماتریس بهنجار شده یا ماتریس بی‌مقیاس (N_1) تبدیل می‌شوند.

$$n_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m r_{ij}^2}} \quad \text{رابطه ۱:}$$

گام سوم: به دست آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزن: برای به دست آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزن (V)، ماتریس بی‌مقیاس شده (به دست آمده از گام دوم) را در ماتریس مربعی ($W_{n \times n}$) که عناصر قطر اصلی آن اوزان شاخص‌ها و دیگر عناصر آن صفر می‌باشد، ضرب می‌کنیم.

$$V = N_1 \times W_{n \times n} \quad \text{رابطه ۲:}$$

گام چهارم: تعیین عامل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی در این مرحله بایستی گزینه‌های که از نظر پاسخ‌دهندگان به عنوان مهم‌ترین عامل و کم اهمیت‌ترین موانع مشخص شده‌اند، شناسایی شوند. به عبارتی برای شاخص‌های مثبت، ایده‌آل مثبت بزرگترین مقدار v و ایده‌آل منفی کوچکترین مقدار v است، همچنین برای شاخص‌های منفی، ایده‌آل مثبت کوچکترین مقدار v و ایده‌آل منفی بزرگترین مقدار v می‌باشد.

گام پنجم: محاسبه فاصله از ایده‌آل مثبت و منفی در این مرحله میزان فاصله هر یک از گزینه‌ها از ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی گام ششم: محاسبه میزان نزدیکی هر کدام از موانع به عامل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی:

در این مرحله میزان نزدیکی هر یک از گزینه‌ها به ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی (CL) طبق رابطه ۳ به دست می‌آید.

$$CL_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+} \quad \text{رابطه ۳:}$$

گام هفتم: رتبه‌بندی گزینه‌ها:

در این مرحله گزینه‌ها بر اساس مقدار CL رتبه‌بندی می‌شوند؛ به عبارتی هر گزینه‌ای که CL بالاتری داشته باشد رتبه بهتری کسب خواهد کرد. جدول ۱ رتبه‌بندی گزینه‌ها را نشان می‌دهد.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی گزینه‌ها با تکنیک TOPSIS حاکی از این است که (گویه «دانش بعنوان رویه روزمره در فرم مستند مانند آیین‌نامه‌های کاری، شیوه‌های کار و ذخیره می‌شوند» در جدول بالا از اولویت برتری نسبت به سایر گزینه‌ها برخوردار است. به همین ترتیب الویت سایر موانع نیز مشخص شده است.

جدول ۱: رتبه‌بندی گزینه‌ها

رتبه	CL	فاصله تا ایده‌آل		گزینه‌ها	ردیف
		مثبت	آل منفی		
۴	۰/۷۲۱۲۳۹	۰/۱۰۷۲۳۲	۰/۰۴۱۴۴۵	در سازمان از تفات در آرا و عقاید استقبال می‌شود.	۱
۲۰	۰/۳۰۷۲۷۱	۰/۰۵۴۵۹۲	۰/۱۲۳۰۷۵	در سازمان با اختلاف آرا و عقاید بصورت خصوصی یا خارج از خط برخورد می‌شود به جای اینکه مستقیماً به مثابه گروه به آنها توجه شود.	۲
۲۵	۰/۲۳۱۵۴۲	۰/۰۳۷۵۳۲	۰/۱۲۴۵۶۴	اگر ایده‌ای در همه جای واحد به مدت طولانی رواج نداشته باشد، هیچ کس نمی‌خواهد آن را بشنود.	۳
۲	۰/۹۰۵۲۶۶	۰/۱۳۰۴۲۲	۰/۰۱۳۶۴۸	در سازمان کارکنان اغلب نسبت به رویکردهای امتحان نشده مقاومت می‌کنند.	۴
۷	۰/۵۱۵۶۱۳	۰/۰۷۱۲۳	۰/۰۶۹۶۴۹	سازمان غالباً راه‌های جدید کار کردن را می‌آزماید.	۵
۲۳	۰/۲۵۲۶۱۳	۰/۰۳۵۱۷۷	۰/۱۰۴۰۷۴	سازمان غالباً پیشنهادات محصول / خدمات جدید را می‌آزماید.	۶
۱۱	۰/۴۲۰۱۳۴	۰/۰۵۶۹۹۳	۰/۰۷۸۶۶۱	سازمان هنگام آزمایش ایده‌های جدید اغلب از مدل‌ها یا شبیه‌سازی‌ها استفاده می‌کنند.	۷
۱۸	۰/۳۱۶۰۶۵	۰/۰۵۶۸۶۷	۰/۱۲۳۰۵۴	مدیر با همکاران و زیر دستانش به مشاورت می‌پردازد	۸
۱۰	۰/۴۶۹۷۸۱۲	۰/۰۷۱۳۴۶	۰/۰۷۳۴۸۹	ایجاد و بهره‌گیری از فرصت‌های در یادگیری موثر است	۹
۵	۰/۶۸۵۰۵۲	۰/۱۰۶۰۸۶	۰/۰۴۸۱۷۲	در سازمان غالباً فرضیات زیرسازی را که ممکن است بر تصمیمات مهم و کلیدی موثر باشند شناسایی می‌کنیم و مورد بحث قرار می‌دهیم.	۱۰
۲۶	۰/۱۶۳۳۵۱	۰/۰۲۲۲۵۵	۰/۱۱۳۹۸۶	کارکنان جدیداً استخدام در سازمان آموزش کافی دریافت می‌کنند.	۱۱
۲۲	۰/۲۶۶۳۴	۰/۰۳۶۳۱۶	۰/۱۰۰۰۳۷	کارکنان مجرب در این سازمان، آموزش به روزرسانی دوره‌ای دریافت می‌کنند.	۱۲
۶	۰/۰۵۸۳۳۲	۰/۰۷۹۱۷۷	۰/۰۵۶۵۷۲	کارکنان مجرب در سازمان هنگام انتقال به پست‌های جدید آموزش داده می‌شوند.	۱۳
۳	۰/۸۵۰۰۵۳	۰/۱۱۵۳۲۳	۰/۰۲۰۳۴۳	کارکنان خاصی در محل کار مسئول کسب دانش از منابع خارجی هستند	۱۴
۲۷	۰/۱۳۲۵۲۱	۰/۰۱۷۹۰۷	۰/۱۱۸۲۴۷	یافتن راه حل‌های جایگزین برای وظایف موجود در محل کار تشویق می‌شود	۱۵
۹	۰/۴۸۹۷۸۲	۰/۰۷۰۵۴۶	۰/۰۷۳۴۸۹	کارکنان تشویق می‌شوند تا روش‌های بهتر انجام کار را یاد بگیرند	۱۶
۱۴	۰/۳۷۶۵۴	۰/۰۵۲۹۳۳	۰/۰۸۷۶۴۷	افراد می‌دانند کجا دانش مورد نیاز را وقتی به آن احتیاج دارند پیدا می‌کنند	۱۷
۲۱	۰/۲۷۹۰۸۷	۰/۰۴۷۷۶۸	۰/۱۲۳۳۹	از سیستم فناوری اطلاعات در کسب اطلاعات از مشتری استفاده می‌کنند	۱۸
۱۲	۰/۴۰۹۵۸۴	۰/۰۶۱۱۵۹	۰/۰۸۸۱۶	تمامی کارکنان می‌توانند اطلاعات و دانش مورد نیاز خود را از طریق ابزارهای الکترونیکی مثل شبکه، فاکس، تلفن بدست آورند	۱۹
۱۷	۰/۳۲۹۴۵۱	۰/۰۵۱۹۶۹	۰/۱۰۵۷۷۵	سازمان برای کار کردن افراد با یکدیگر و تسهیم اطلاعات آنان با هم، مشوقهایی را در نظر می‌گیرد.	۲۰
۱۹	۰/۳۰۲۷۶۳	۰/۰۵۳۴۵۵	۰/۱۲۳۱۰۱	در این سازمان، برای ارزیابی تأثیر ابتکارات دانشی، و سهم افراد در آنها، شاخص‌هایی ساخته شده؛ و بکار گرفته می‌شوند.	۲۱
۱۳	۰/۳۸۰۸۹۲	۰/۰۵۴۸۳۶	۰/۰۸۹۱۳۱	مدیر من دیدگاهها و نقطه نظرات متعدد را تشویق می‌کند.	۲۲
۱۵	۰/۳۴۳۰۳۸	۰/۰۵۵۱۹۲	۰/۱۰۵۵۷۳	مدیر من محدودیت‌های خود در رابطه با دانش، اطلاعات یا مهارت را تصدیق می‌کند.	۲۳
۲۸	۰/۱۳۱۵۲۱	۰/۰۱۷۹۰۷	۰/۱۱۸۲۴۷	سازمان مرتباً اطلاعات را با شبکه‌های متخصصین خارج از سازمان مبادله می‌کند.	۲۴
۱۶	۰/۳۳۸۷۶۲	۰/۰۵۴۱۱۷	۰/۱۰۵۶۲۸	مدیر من سوالات تحقیق کننده می‌پرسد.	۲۵
۱	۰/۹۷۵۱۹۶	۰/۱۳۴۱۶۲	۰/۰۰۳۴۱۲	دانش بعنوان رویه روزمره در فرم مستند مانند آیین نامه‌های کاری، شیوه‌های کار و ذخیره می‌شوند	۲۶
۸	۰/۵۰۵۶۱۳	۰/۰۷۱۲۳	۰/۰۶۹۶۴۹	شیوه‌های مشخصی برای نگهداری و تجربیات و اطلاعات کارکنان وجود دارد	۲۷
۲۴	۰/۲۵۱۴۰۷	۰/۰۳۵۱۵۸	۰/۱۰۴۶۸۸	سازمان در خلال بحث‌ها هرگز به دیدگاههای مختلف توجه نمی‌کند.	۲۸

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش در ارتباط با سؤال اول

موانع اجرای همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش چه می‌باشند؟

با توجه به داده‌های بدست آمده از تحقیق فوق دریافته‌ام که موانع اجرای همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در صنعت فولاد ایران تحت تأثیر ۸ گروه موانع است که این موانع شامل موانع فردی، سیاسی- ساختاری- آموزشی- فرهنگی و اجتماعی- ارتباطی- تسهیلاتی و حمایتی می‌باشند. هر کدام از این موانع خود نیز شامل زیرمجموعه‌هایی هستند که جمعاً ۲۸ موانع برای همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در صنعت فولاد ایران شناسایی شد و در قالب پرسشنامه در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. و با استفاده از تکنیک دلفی این موانع را شناسایی شده و ۸ موانع از اهمیت کمتری برخوردار بوده و حذف گردید و در مورد ۲۸ موانع باقیمانده جامعه آماری به توافق رسیدند. یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش خاکپور و همکاران (۱۳۹۷) و عسگرانی و همکاران (۱۳۹۶)، همخوانی دارد. اما با یافته‌های پژوهش افکر، فریح و کاسو^{۳۷} (۲۰۱۷) و سکیب، محمدالدین و بلوچ^{۳۸} (۲۰۱۶)، همخوانی ندارد و این تفاوت ممکن است به دلیل تغییرات ساختار سازمانی در ایران با دیگر کشورها باشد.

یافته‌های پژوهش در ارتباط با سؤال دوم

رتبه‌بندی این عوامل بر اساس میزان تأثیری که بر سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در حوزه صنعت فولاد ایران چیست؟

با توجه به نظرات و پاسخ‌هایی که کارکنان صنعت فولاد ایران و همچنین اساتید و خبرگان در حوزه صنعت فولاد ایران توسط کارکنان طی سه مرحله به پرسشنامه‌های طراحی شده دادند و با استفاده از روش تاپسیس عوامل شناسایی شده به ترتیب میزان تأثیری

که بر همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در صنعت فولاد ایران را دارند رتبه‌بندی شدند. طبق این رتبه‌بندی (موانع ساختاری و سازمانی) منظور گویه «دانش بعنوان رویه روزمره در فرم مستند مانند آیین‌نامه‌های کاری، شیوه‌های کار و ذخیره می‌شوند». بیشترین تأثیر و (موانع سیاسی) منظور گویه «سازمان مرتباً اطلاعات را با شبکه‌های متخصصین خارج از سازمان مبادله می‌کند». کمترین تأثیر را بر همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش دارند. یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش صفامنش و همکاران (۱۳۹۴) و شمس و همکاران (۱۳۹۳)، همخوانی دارد. اما با یافته‌های پژوهش کانتن^{۳۹} و همکاران (۲۰۱۵) و مارتین^{۴۰} (۲۰۱۴)، همخوانی ندارد و این تفاوت ممکن است به دلیل تغییرات ساختار سازمانی در ایران با دیگر کشورها باشد.

پیشنهاد‌های حاصل از نتایج تحقیق برای موانع

همراستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش

در حوزه صنعت فولاد ایران

- مدیران دانش را برای حل اغلب مشکلاتی که با آن در محل کار مواجه هستند بکار گیرند.
- مدیران دانش را در توسعه خدمات جدید بکار برند
- از پیشنهادات مشتریان در بهبود فرآیند ها استفاده شود
- مدیران ارشد در روند انجام تغییرات تا نایل شدن به موفقیت، ملزم و متعهد باشند.
- مدیران، کارکنان را برای انجام تغییرات در جهت بهبود مدیریت دانش تشویق کنند.
- مدیران و رهبران سازمان حرف شان را به عمل تبدیل کنند.
- مدیران نسبت به ورودی دانش کارکنان جدید استخدام شده از خارج اقدام نمایند.
- کارکنان را ترغیب به گردش شغلی بدانند که دانش در چرخش باشد.
- یافتن راه حل های جایگزین برای وظایف موجود در محل کار تشویق شود.

خاکپور، عباس و اعظم عجمی (۱۳۹۷). رابطه‌ی مدیریت دانش با کیفیت خدمات و عملکرد شغلی. تهران: فصلنامه علمی-پژوهشی آموزش علوم دریایی، شماره ۱۴.

دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی و عادل آذر (۱۳۹۵). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، تهران: نشر صفار.

Cegarra-Navarro, J. G., Soto Acosta, P. & Wensley, A. K. P (2015). Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 14

Chao - Hong Jon (2006). Knowledge management in the learning organization. *The Leadership and Organization Development Journal* 1999; 20 (4). pp: 207 - 215.

Charles, Handi (2009). 'Management of learning organizations ". Translation by Irannejad, Mehdi. *Journal of Management Development*, No. 2. pp. 60 -50.

Danforth, W (2013). Clinical research: A National Call for Action: Report of the Clinical Research Summit. Washington: Association of American Medical Colleges.

Dixon, N (2006). Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know? Cambridge: Harvard Business School Press.

Dodgson, M (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organizational Studies*, 14 (3). 374-394.

Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A (2015). Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5 (2). 130-143.

Haines, Troy (2001). The Problem of Knowledge Management. Available at: www.information/ir/hartlyl.html 11.

Hong Jon-Chao (2005). Knowledge management in the learning organization. *The Leadership and Organization Development Journal*; 20 (4): 207-215.

Hovland, Ingie (2013). Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective. Overseas Development Institute.

Kennedy HP (2004). Enhancing Delphi research: methods and results. *J Adv Nurs Mar*; 45 (5): 504-11

Keskin, H (2015). The Relationships between Explicit and Tacit Oriented KM Strategy, and Firm Performance. *Journal of American Academy of Business*, 7

- مدیران برای کار کردن افراد با یکدیگر و تسهیم اطلاعات آنان با هم، مشوقهایی را در نظر گیرد.

- مدیران، برای ارزیابی تأثیر ابتکارات دانشی، و سهم افراد در آنها، شاخص هایی بکار بگیرند.

- مدیران بدانند میزان جلب رضایت ارباب رجوع بر پرورش منابع انسانی سازمان تأثیرگذار است.

- مدیران بدانند زمان درخواست ارباب رجوع بر پرورش منابع انسانی سازمان تأثیرگذار است.

- انعطاف پذیری سیستم خدمات برای ارائه نیازهای خاص ارباب رجوع بر پرورش منابع انسانی سازمان تأثیرگذار است.

- کارکنان با تجربه در محل کار برای راهنمایی کارکنان جدید و کم تجربه تشویق شوند

- تمامی کارکنان می توانند اطلاعات و دانش مورد نیاز خود را از طریق ابزارهای الکترونیکی مثل شبکه، فاکس، تلفن به اشتراک بگذارند.

منابع و مآخذ

ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۹۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران: نشر پیوند نو.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

بابایی، ایازالله (۱۳۹۱). تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی. تهران: ماهنامه تدبیر شماره ۱۴۶.

بهرامزاده، حسینعلی (۱۳۷۹). «یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۴۴، تهران؛ سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

پیرن، مایکل، کریز دریک و گریسمال رونی (۱۳۸۱). سازمان‌های یادگیرنده در عمل"، ترجمه ابوالفتح لامعی، ارومیه، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی.

جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان (۱۳۸۵). سازمان‌های یادگیرنده؛ ضرورت عصر دانایی. تدبیر، ۱: ۱۶۹.

- Koenig (Eds.). Knowledge Management for the Information Professional. Medford, N. J.: Information Today Inc. Available at: <http://www.brint.org/IMtoKM.pdf>
- Koutselini, M (2005). Participatory teacher development at schools: Processes and issues, Journal of Action Research, 6 (1). PP. 29–48
- Li, A., etal (2014). Group Cohesion and Organizational Commitment: Protective Factor for Nurse Residents' Job Satisfaction, Compassion fatigue, compassion satisfaction and burn out, Journal of Professional Nursing, 30 (1): 89 – 99
- Liao, S. H. & Wu, C. C (2014). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. Expert Systems with Applications 37

یادداشت‌ها

- ¹ Li & el
- ² Marsik & el
- ³ Martin
- ⁴ Malhotra
- ⁵ Hiens
- ⁶ Wig
- ⁷ Liao
- ⁸ Lubit
- ⁹ Yang & el
- ¹⁰ Handi
- ¹¹ Real, Leal & Roldan
- ¹² Matlay
- ¹³ Fuller, Gable & Hatcher
- ¹⁴ Mumford
- ¹⁵ Pardakhtchi
- ¹⁶ Dodgson
- ¹⁷ Marquardt
- ¹⁸ Tolbert
- ¹⁹ Windsor
- ²⁰ Rofiaty
- ²¹ Chandra S
- ²² Hislop
- ²³ Earl
- ²⁴ Kakabadse
- ²⁵ Hazlett
- ²⁶ Kohen
- ²⁷ Weg
- ²⁸ Lio
- ²⁹ Kerntz & el
- ³⁰ Teseng
- ³¹ Weg
- ³² Kerntz & el
- ³³ Teseng
- ³⁴ Smith
- ³⁵ Saqib. Muhammad, Mohammed Udin. Zulkifli, Baluch. Nazim
- ³⁶ Oufkir, Latifa. Fredj, Mounia. and Kassou
- ³⁷ Oufkir, Latifa. Fredj, Mounia. and Kassou
- ³⁸ Saqib. Muhammad, Mohammed Udin. Zulkifli, Baluch. Nazim
- ³⁹ Kanten & el
- ⁴⁰ Martin



Obstacles to the Alignment of Learning Organizations and Knowledge Management in the Field of Steel Industry

Elahe Hasani¹ - Parvaneh Gelard² - Naser Azad³

Background: Future organizations are facing changes and transformations to become a learning organization. One of the basic ways to become a learning organization

Objective: The present study is applied in terms of purpose, descriptive survey information in terms of collection, cross-sectional in terms of time and profound in terms of depth. In this study, in order to collect information, tools such as questionnaires are used.

Method: The statistical population consists of all employees of the Iranian steel industry. Sampling in this study is simple random access. The sample size was 385 people. Accordingly, in this study, demographic questions and two researcher-made questionnaires have been used. The first questionnaire consists of 42 questions that after the obstacles are identified, then in the second questionnaire, the identified obstacles are placed and then we rank them.

Findings: According to the obtained results (structural and organizational barriers), the term "knowledge is stored as a daily procedure in a documented form such as work regulations, working methods and stored" is the most effective and (political barriers) means "the organization regularly exchanges information with networks. Experts exchange outside the organization. "They have the least impact on the alignment of learning organizations and knowledge management.

Key words: Knowledge management, educational barriers, structural barriers, learning organizations

¹ PhD Student, Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

² Associate Professor, Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
(Corresponding Author) p_gelard@azad.ac.ir

³ Assistant Professor, Department of Business Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.