

مدیریت استراتژیک دانش در سازمان با رویکرد تکنولوژی اطلاعات

ناصر فقهی فرهمند

عضو هیئت علمی (دانشیار) گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

*نویسنده مسئول مکاتبات: farahmand@iaut.ac.ir

(دریافت مقاله: ۹۶/۰۲/۲۷ پذیرش نهایی: ۹۶/۰۴/۰۷)

چکیده

یکی از دغدغه‌های فکری مدیران سازمان‌های موفق، رشد نیروی انسانی آن‌ها است. سازمان برای بسترسازی تفکر توسعه‌محوری افراد خود باید توجه داشته باشد که چقدر در رشد نیروی انسانی خود گام برداشته است که اهمیت این مطلب باید برای مدیران سازمان جا بیافتد. زیرا این مسئله هنوز دغدغه فکری آن‌ها نشده و بسیاری از سازمان‌ها، افراد نامناسب را بدون آمادگی و مهارت‌های لازم را در کارها گمارده‌اند. از طرفی ممکن است افراد توانمند باشند اما چند شغله بودن مدیران و پرداختن به مشاغل فرعی، جزئی و روزمره باعث شده تا آن‌ها نتوانند به امر توسعه و آموزش نیروی انسانی خود بپردازند چون بر اساس انقلاب تکنولوژیکی اطلاعاتی، زبان رفتاری مدیریت در جهان تغییر یافته است. مثلاً امروز دیگر کار به معنای انجام فعالیت در سازمان‌ها نیست بلکه به معنای انجام فعالیت‌ها برای بهتر کردن کار است. آن دیگر به معنای شرح وظایف نیست بلکه به معنای فرصتی دیگر است زیرا مهم‌ترین تغییراتی که در مفاهیم مدیریتی رخ داده، تغییر در رابطه مدیر و زیر مجموعه او است. امروزه تفکر سنتی رئیس و مرئوس دیگر منسوخ شده و بحث همکاری مطرح است که در چنین فضایی متعادل اگر به توسعه منابع انسانی و هم‌افزایی اندیشه شود، یادگیری معنا می‌یابد.

کلمات کلیدی: دانش، دانش هوشمند، تکنولوژی اطلاعات، تسهیم دانش، مدیریت دانش، مدیریت استراتژیک دانش

۱. مقدمه

تخصص هر فرد است و امروزه سرمایه‌های یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیست بلکه سرمایه دانشی مهم‌تر از این دو سرمایه مورد توجه است. در واقع دانش، دارایی واقعی سازمانی است که بر اساس اصول بازار آزاد فعالیت می‌کند و بر یکپارچگی در بخش‌ها و اصول خود تأکید دارد. امروزه تحول پیدایش خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها در سازمان‌ها رخ داده و دیگر این تفکر استبدادی که مدیر بهترین فکر را دارد منسوخ شده و تفکر شایسته‌سالاری جای آن را گرفته است. در کنار تفکر شایسته‌سالاری، آن چه که در حال تکوین است شایسته‌گزینی، تناسب توانمندی‌های افراد با نیازهای سازمان، بحث شایسته‌پروری است. به هر حال مدیران سازمان‌ها که غالباً از محدودیت‌هایی نگران هستند اگر از دانایی زاینده برخوردار شوند و سازمان‌های خود را دانشی بسازند، فرصت خواهند یافت تا با شناخت

دانش مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. داده به اعداد و پاسخ‌هایی گفته می‌شود که به تنهایی دارای مفهوم کاربردی برای سازمان نیستند (طاهری لاری، ۱۳۷۷؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۲؛ فقهی فرهمند، ۱۳۹۰؛ Carleton, Edosomwam; 2004, 2003). اطلاعات به صورت پیام و تفسیر قابل انتقال است و به مجموعه مرتبط از داده‌ها گفته می‌شود که به صورت یک پیام مبنای تصمیم‌گیری‌ها در سازمان است. دانش به مجموعه اطلاعات سازمان‌دهی شده، راهکار عملی مرتبط با آن، نتایج بکارگیری آن در تصمیمات مختلف و آموزش مرتبط با آن گفته می‌شود که گاهی به اشتباه مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات یکی تلقی می‌شوند زیرا مدیریت اطلاعات به طور مشخص بر داده‌های پردازش شده تمرکز دارد. دانش زیر بنای مهارت، تجربه و

و کارکنان، مدیریت کرد. عامل انسانی در فرآیند مدیریت دانش و سازمان‌های دانش‌محور به همراه توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعیین‌کننده در پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است. البته ظرفیت یادگیری افراد در بهره‌گیری از دانش موجود برای بهبود مستمر عملکرد شغلی نیز در تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، از نقشی اساسی برخوردار است. بدین دلیل امروزه تلاش روزافزون سازمان‌های پیشرو در دنیای رقابت و کسب و کار این است که یک استراتژی مشخص جهت مدیریت دانش و جذب تجربه‌های سرمایه انسانی داشته باشند، پرسنلی که به عنوان منابع دانشی و اطلاعاتی سازمان تحت نظارت مدیران دانشی در این سازمان‌های مشغول به فعالیت هستند. دانشی که به طور فزاینده‌ای با طراحی محصول یا خدمت، نوع عرضه، درک مشتری، ابداعات و خلاقیت‌های شخصی موجب تحرک شده است.

۳. مبانی نظری

۱-۳: دانش

دانش از طریق اثرگذاری در محصولات و خدمات، فرآیندها و افراد موجب ایجاد ارزش برای سازمان‌ها می‌شود، در حالی که مدیریت دانش، اطلاعات، داده‌ها و دارایی‌های فکری را به ارزش‌های دیرپا و ماندگار تبدیل می‌کند. به دلیل نیاز سازمان‌ها به نوآوری، دستاوردها و توجه به مدیریت دانش همراه با مدیریت نوآوری چشم‌گیر بوده ولی در زمینه صرفه جویی‌های مالی و سرمایه‌گذاری با ریسک‌ها و مخاطراتی همراه بوده است. به هر حال در اقتصاد نوین، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است و سایر عوامل سنتی تولید مانند زمین، نیروی کار و سرمایه که از نظر مقیاس و دامنه با محدودیت روبرو بوده و افزایش نهایی آن‌ها به بازده نزولی سرمایه‌گذاری منجر می‌شود، در مرتبه بعدی اهمیت قرار دارند. سرمایه‌گذاری بیشتر در دانش یا

نقطه‌های حساس و کلیدی بر این محدودیت‌ها غلبه و از آن‌ها برای خود امکانات و منابع بسازند. زیرا که مزیت‌های رقابتی به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش و اطلاعات جلوه‌گر شده و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی داده‌اند تا در حلقه یادگیری خلاق و تولید دانش، افراد در سطوح مختلف سازمان نقش متفاوت اما مرتبط به هم بازی را کنند.

چون مدیریت دانش با ابزارهای فنی و ارزش‌های انسانی چندگانه سر و کار دارد، می‌تواند نشان دهد که چگونه سازمان‌های هوشمند می‌توانند فرآیندهای خود را از طریق استفاده از رهیافت دانش‌مدار مجدداً طراحی نمایند. عوامل هوشمند ارزش‌های انسانی و ابزارهای فنی قادر هستند مبنایی برای کارآیی بلندمدت سازمانی دستگاه‌هایی که می‌خواهند مدیریت دانش را نهادینه سازند، فراهم کنند.

۲. اهداف دانش

دانش با مفهوم خلاقیت، آفرینندگی و پویندگی و سازمان دانشی با منظور ایده‌سازی و بکارگیری ایده‌های نو، مدیریت دانش را رویکردی ساخت یافته می‌داند که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی و بکارگیری دانش به منظور تدمین نیازها و اهداف سازمان در خود جای می‌دهد تا با ترکیب اطلاعات داخلی و خارجی از طریق سکوی تکنولوژی آن‌ها را به دانش فعال و تبدیل نماید. البته در دنیایی که همه چیز برای سازمان نامشخص و مبهم است، فقط دانش است که یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود و سازمان‌های موفق در این راستا به صورت مستمر دانش جدید خلق کرده و آن را به صورت گسترده در سازمان منتشر می‌کنند تا به سرعت تجسم واقعی آن را در محصولات و خدمات جدید نشان دهند.

دانش را می‌توان به شیوه‌هایی مانند ایجاد شبکه‌های دانش، جابجایی افراد در این شبکه‌ها و بکار گماردن مدیران

نمایند. تعامل‌های متقابل معنادار در محیط‌های پویا نمی‌توانند تنها بر اساس تبادل پیام صورت پذیرند زیرا دو عامل اختلال و عدم قطعیت دخالت دارند. به منظور نیل به نتایج بهتر، ارتباط بین عوامل هوشمند باید یک شکل تعاونی به خود بگیرد و به وسیله منابع تکنولوژی اطلاعات حمایت شود (فقهی فرهمند، ۱۳۸۸؛ الکس اس، ۱۳۷۱؛ فقهی فرهمند، ۱۳۹۰؛ Balm، 2005؛ DiMattia، 1997).

سازمان برای حفظ سطوح دانش خود به افراد متکی است در حالی که سیستم‌های دانش، عملکرد حرفه‌ای افراد را افزایش می‌دهند تا دانش مورد نیاز سازمان را ایجاد و یا آن را رواج دهند. عوامل هوشمندی که نقش حیاتی در ایجاد مزایای جدید و اشتراک فعالانه در نوآوری‌های منسجم به عنوان کلید توسعه سازمانی ایفا می‌کنند. لذا مفهوم عامل هوشمند انسانی بر مبنای توانایی فردی قرار دارد، یعنی توانایی فردی برای عمل کردن بر طبق قواعد، عقاید، و رویه‌های حرفه‌ای در شرایط مختلف که شامل آموزش، تجربه، ارزش‌ها و مهارت‌های اجتماعی می‌باشد.

گردآوری دانش جدید، عوامل هوشمند را به مشارکت در تعدادی از روابط متنوع دانش و ایجاد دورنماهای متنوعی از یک موقعیت مشابه رهنمون می‌سازد، دورنماهایی که می‌توانند به گسترش تعداد راه‌حل‌های ممکن کمک نمایند تا این امر به نوبه خود کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری را بهبود بخشد (مجیدی، ۱۳۸۳؛ شفیعا، ۱۳۸۰؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۲؛ Carneiro، 2001؛ Davenport، 1998؛ Deming، 2005). دانش موجود می‌تواند نقطه‌ای آغازین برای انجام تلاش‌های خلاقانه باشد و در نتیجه با زمینه‌های جدید دانش ارتباط برقرار نماید. اگر عوامل هوشمند بتوانند برای حل یک مشکل به پایگاه‌های اطلاعاتی متعددی دسترسی داشته باشد، می‌تواند درک عمیق‌تری درباره موقعیت به دست آورد تا قادر باشد به طور مناسب‌تری به فرآیند تصمیم‌گیری کمک نماید. هم‌چنین عوامل هوشمند منحصر به فرد برای برخورد با مشکلات از

اطلاعات به بازدهی بالاتری ختم می‌شود (طاهری لاری، ۱۳۷۷؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۲؛ فقهی فرهمند، ۱۳۹۰؛ Carleton، 2004؛ Edosomwam، 2003) و نگرش سنتی به نوآوری از تأکید بر دارایی‌های فیزیکی و ملموس به فرآیندهای جذب، همانندسازی و تسهیم دانش برای ایجاد نوآوری در دانش، مبدل شده است. در چنین شرایطی، دانش به عامل کلیدی ارتقاء عملکرد سازمانی تبدیل شده و با توجه به اهمیت دانش، میلیاردها دلار در فناوری اطلاعات (IT)^۱ سرمایه‌گذاری شده که ناهماهنگی بین مخارج IT و عملکرد سازمانی را می‌توان به گذار از عصر اطلاعات و ورود به عصر دانش نسبت داد. در حقیقت توجه روزافزون به نوآوری دانش به عنوان اهرم استراتژیک عملکرد سازمانی موضوع تازه‌ای نیست و سازمان‌هایی در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق عمل می‌کنند که بتوانند در فرصت‌های حاصل از دارایی‌های دانش، سرمایه‌گذاری کنند. برای این کار سازمان‌ها مجبورند انواع دارایی‌های دانش را شناسایی و نحوه اجرای مؤثر مدیریت دانش را بیاموزند.

بنابر این سازمان‌های امروزی تلاش می‌کنند تا با کسب توانایی لازم برای ایجاد تمایز، کاربرد هوشمندانه دارایی‌های دانش برای مقاصد نوآوری، بر مبنای فرآیندهای خاص، مهارت‌های خاص و کمیاب، خلاقیت و اقدامات مدیریتی نظیر مدیریت زنجیره عرضه و مدیریت روابط مشتری، تکنیک‌های جدید را بیازمایند تا به عنوان پیشگامان مهارت‌های مدیریت دانش شناخته شوند و از این طریق مزد تلاش و کوشش خود را بگیرند (احمدی مهربانی، ۱۳۸۰؛ آلبرتو کارنیرو، ۱۳۷۹؛ الوانی، ۱۳۷۷)

۲-۳: دانش هوشمند

در یک محیط مدیریتی از نظر مفهومی، عوامل هوشمند به عنوان موجودیت‌هایی تعریف می‌شوند که قادر هستند با درک معنای یک وضعیت معین، موقعیت‌شناس باشند تا بر طبق پاره‌ای از دستورالعمل‌ها و راهکارها عمل

¹ -Information Technology

۱۳۷۲؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۰؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۱؛ Jeff P Papows، ۱۹۹۹). تعداد زیاد کامپیوترهای شخصی و شبکه‌های ارتباطی به سازمان‌ها این اجازه را داده که دانش جدید را به دست آورده و یا حفظ نموده و آن را در راستای نیل به موقعیت‌های رقابتی برتر مورد استفاده قرار دهند. با استفاده از یک شبکه کامپیوتری، حتی مدیرانی که در نقاط مختلف جغرافیایی قرار دارند اما دارای اهداف مشترک هستند، می‌توانند ضمن تبادل افکار، از تلاش‌های مبتکرانه یکدیگر سود برده و یا آن‌ها را با هم درآمیزند و این فرآیندی است که سدهای مکانی و زمانی را شکسته است. الگوهای کار مدیریتی با رواج تکنولوژی‌های ارتباطی جدید تحت تأثیر قرار گرفتند و قدرت دانش امروزی اساساً به عنوان یک دارایی سازمانی محسوب می‌گردد. تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی ذاتاً مکانیسم‌هایی قدرتمند و توانمند در انتقال اطلاعات هستند و این امر باعث می‌گردد که راه‌های بدست آوردن دانش ممکن گردد. تکنولوژی اطلاعات تأثیر بسیار زیادی در توسعه صنعتی داشته که به عنوان مثال در حوزه حسابداری هزینه، استفاده از کامپیوتر دانش بهتری در خصوص عوامل مؤثر بر مصرف مواد اولیه به دست می‌دهد و دستورالعمل‌های جدید برای مدیریت تولید ارائه می‌کند.

زیرساخت‌های موجود IT از معماری مدیریت دانش حمایت می‌کند و در حقیقت زیرساخت‌های IT باعث می‌شوند که جمع‌آوری، تعریف، ذخیره، نمایه‌سازی و ارتباط دادن داده‌ها و اشیای رقومی یا دیجیتالی برای پردازش آن‌ها امکان‌پذیر گردد تا اطلاعاتی با انعطاف کافی حاصل گردد و از این اطلاعات بتوان در راستای بهبود فعالیت‌ها و حمایت از تصمیمات مدیریت استفاده کرد.

به هر حال باید توجه داشت که مدیریت دانش به ارتباط بین افراد و چگونگی بکارگیری IT وابسته است و هدف از آن معرفی راهکارهایی شامل رهبری، فرهنگ سازمانی، فرآیندها، دانش آشکار و پنهان، کانون‌های دانش،

فرصت‌ها سود می‌جویند و در حقیقت، این عوامل به گونه‌ای می‌توانند مهیا شوند که داده‌ها و اطلاعات را به صورت دانش معناداری درآورند.

توسعه، تجزیه و تحلیل، هماهنگی، و فعل و انفعالات در بین عوامل هوشمند متعدد، امکان درک بهتر فرآیند مدیریت دانش را میسر می‌سازد و تعامل‌های معنادار در محیط‌های پویا صرفاً بر مبنای مبادله پیام نمی‌تواند صورت پذیرد که این ناشی از اختلال و عدم قطعیت می‌باشد (احمدی مهربانی، ۱۳۸۰؛ آلبرتو کارنیرو، ۱۳۷۹؛ الوانی، ۱۳۷۷). در این راستا می‌توان از معماری عامل چندگانه برای تقویت نقش هر عامل در فرآیند تصمیم‌گیری استفاده کرد. این معماری به ساختار هر سازمان بستگی دارد و هدف عمده هر عامل باید تلاش برای حصول به سطح بهتری از دانش از طریق افزایش فعالیت‌های یادگیری باشد در حالی که ابتکار و خلاقیت بالقوه نیز اعمال می‌گردد (شهیدی، ۱۳۷۱؛ فقهی فرهمند، ۱۳۹۰؛ Sadri، 1999). یعنی تیم‌ها می‌توانند ترکیب مؤثری از عوامل هوشمند را گرد هم آورده و مجموعه مناسبی از دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و ارائه راه‌حل‌ها را در خصوص مشکلات و مسائل غیر قابل پیش‌بینی دارا باشند و البته کیفیت نتایج آن‌ها به این امر بستگی دارد که به چه اندازه دانش افراد می‌تواند در بین عوامل هوشمند جاری شود.

۳-۳: تکنولوژی اطلاعات

در سال‌های گذشته پیشرفت‌های مهمی در IT رخ داده که قابلیت‌های جدیدی برای فرآیند مدیریت دانش داشته‌اند. به عنوان مثال، واسطه‌های پیشرفته کامپیوتری، ظرفیت بیشتر ذخیره، پیشرفت در رهیافت‌های مهندسی دانش، سیستم‌های تقویت تصمیم‌گیری و سیستم‌های حمایت از تصمیم‌گیری‌هایی که به وسیله کامپیوتر حمایت می‌گردند، کمک‌های سودمندی نموده‌اند و ظهور سیستم‌های حمایت عملکرد یکی از مهم‌ترین این رهاوردها می‌باشد (اکبری و طهماسبی آشتیانی،؛ حاج فتحعلی‌ها،

روش‌های جدیدی را برای خود ایجاد نمایند، افتخار می‌کنند.

۲) غفلت: افراد نمی‌توانند درک کنند که یک دانش خاص چقدر می‌تواند برای دیگران مفید باشد. یک فرد ممکن است دانشی داشته باشد که از آن در یک موقعیت خاص بهره ببرد غافل از این که افراد دیگر در سایر زمان‌ها و مکان‌ها ممکن است در سایر موارد مشابه نیز کاراً باشد و یا محرکی برای خلاقیت و ابتکار گردد در حالی که بسیاری از ابتکارات و پیشرفت‌ها از برقراری ارتباط بین دانش‌های مختلف در زمینه‌ها و سازمان‌های متفاوت به وجود آمده‌اند.

۳) فقدان اعتماد: هر فرد فکر می‌کند اگر بخشی از دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهد ممکن است که دیگران از آن سوء استفاده کرده و یا آن را به اسم خود ارایه دهند.

۴) فقدان زمان: در هر سازمان فشار زیادی برای بهره‌وری و اتمام کار در زمان‌های معین وجود دارد و چگونه ممکن است زمانی برای اضافه کردن آموزه‌ها به پایگاه دانش باشد.

۵) فردگرایی و تک روی.

۶) روش‌های ضعیف و ناکارآمد تحصیل و کسب دانش، تکنولوژی ناکافی و نامناسب.

۷) رقابت درونی و تصمیم‌گیری از بالا به پایین در سازمان. تجربه نشان داده که افراد مطلع و کاردان دوست

دارند تا تجربیات و تخصص خود را به دیگران انتقال دهند اما اغلب موانعی در محیط کاری وجود دارد که این سرشت طبیعی آن‌ها را دلسرد می‌کند. درک این موانع و شناخت انگیزش‌ها و محرک‌های فردی، اولین قدم به سوی اجرای تغییرات در صحنه کاری است. لذا باید توجه داشت که برای موقعیت‌های متفاوت، رویکردهای مختلفی نیز مناسب خواهند بود (شهیدی، ۱۳۷۱؛ فقهی فرهمند، ۱۳۹۰؛ Sadri, 1999) که می‌توان با فرهنگ‌سازی، رفتارهای فردی را تغییر داد به گونه‌ای که تسهیم دانش پیش از احتکار آن به یک هنجار در سازمان تبدیل گردد.

اندازه‌گیری دانش، افراد و مهارت‌ها، اهرم‌ها و تقویت‌کنندگان بازار دانش و زیرساخت‌های تکنولوژیک است که سازمان را در نیل به سوی اهدافش یاری رساند (مجیدی، ۱۳۸۳؛ شفیعا، ۱۳۸۰؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۲؛ Carneiro, 2001, Davenport, 1998, Deming, 2005).

۳-۴: تسهیم دانش

مطابق با تعریف مدیریت دانش، تسهیم دانش یکی از حوزه‌های کلیدی در فرآیند مدیریت دانش است. از این رو یکی از چالش‌های اساسی مدیریت دانش، واداشتن افراد برای به اشتراک گذاشتن آن چه که می‌دانند است. چرا افراد باید دانشی را که به سختی به دست آورده‌اند در اختیار دیگران قرار دهند در حالی که این دانش یکی از عوامل کلیدی مزیت فردی آن‌ها در سازمان تلقی می‌شود. (فقهی فرهمند، ۱۳۸۸؛ الکس اس، ۱۳۷۱؛ فقهی فرهمند، ۱۳۹۰؛ Balm, 2005, DiMattia, 1997) در برخی از سازمان‌ها، به اشتراک‌گذاری دانش امری طبیعی است اما در برخی دیگر هنوز این نگرش قدیمی که دانش قدرت است، حکم‌فرمایی می‌کند. بسیاری از سازمان‌های روشن فکر، استراتژی‌هایی را با هدف تغییر این نگرش‌های منسوخ شده آغاز کرده و عوامل انگیزشی متنوعی را بکار گرفته‌اند تا نشان دهند در زمینه تسهیم دانش در سازمان خود مصمم و جدی هستند. در تشکیلات تجاری امروزی که به کار گروهی و دانش جمعی وابسته است، تنها تعداد اندکی وجود دارند که دانش خود را برای حفظ بقای خود در سازمان نگه داشته‌اند. دانش، قدرت است اما علل عمده فقدان تسهیم دانش در سازمان چنین است^۱ (احمدی مهربانی، ۱۳۸۰؛ آلبرتو کارنیرو، ۱۳۷۹؛ الوانی، ۱۳۷۷):

۱) عدم اجبار: افراد در یک سازمان غالباً به این که مجبور نیستند از دیگران مشورت و راهنمایی گرفته و می‌خواهند

^۱ - روابط عمومی شرکت مخابرات استان چهارمحال و بختیاری - پایگاه مقالات مدیریت

۳-۵: مدیریت دانش

مطالعه سیر تکاملی مدیریت از گذشته تا کنون نشان‌دهنده روند تغییر نوع تفکر بشر است. روزی پول و ثروت حرف اول و آخر را می‌زد اما امروز فکر و اندیشه. روزی فقط خروجی اهمیت داشت اما امروز منابع انسانی داخل مجموعه و مشتری. مشاهده و بررسی این روند حاوی درس‌های بسیار ارزنده‌ای برای ما است (فقهی فرهنگد، ۱۳۹۲؛ گانت، ۱۳۷۹؛ Angela، 2006، Kao، 1991). این که بدانیم کجا هستیم و چقدر فاصله داریم. انسان از اولین روزهای خلقت خود با مفهوم مدیریت همراه بوده اما اولین مقولات کلیدی که باعث تعویق رشد و شکوفایی کسب و کارهای گذشته می‌شدند ارتباطات و حمل و نقل بوده‌اند. به مرور زمان و با تسهیل و بهبود این دو، شرکت‌ها مسیر رشد خود را با شتاب در پیش گرفتند و هر روز پیچیده‌تر شدند (مجیدی، ۱۳۸۳؛ شفیع، ۱۳۸۰؛ فقهی فرهنگد، ۱۳۸۲؛ Carneiro، 2001، Davenport، 1998؛ Deming، 2005). در چنین شرایطی کوچک‌ترین ارتقاء و بهبودی در شگردهای مدیریتی باعث بروز تغییرات قابل توجه‌ای در کمیت و کیفیت تولیدات شد و ظهور اقتصاد مقیاس یعنی کاهش هزینه متوسط تولید در ازای افزایش حجم کل تولید و انقلاب صنعتی با توجه ویژه به کارآیی، فرآیندهای تولید و کاهش هزینه‌ها باعث گردید تا به صورت جدی‌تر و بر مبنای تفکر سیستماتیک پرداخته شود. در همین راستا اکثر وظایف سازمانی تقسیم شده و توسط افراد متخصص انجام شدند و در رویکرد سیستماتیک تلاش شد تا با تدوین رویه‌ها و فرآیندهای بسیار مشخص برای امور، هماهنگی کارها انجام گیرد که در رویکرد مدیریت علمی، بکارگیری روش‌های علمی در تحلیل کارها و تعیین نحوه انجام و تکمیل وظایف و در رویکرد مدیریت اجرایی بر غلبه نگاه مدیران ارشد در کل سازمان تأکید شده است (احمدی و توکلی، ۱۳۷۹؛ رضائیان، ۱۳۷۸؛ فقهی فرهنگد، ۱۳۸۰).

پارادایم مدیریت که با طی کردن چندین مرحله مشخص تکامل یافته، محور اصلی آن، تغییر در ساختار سازمانی بوده که یکی از عوامل اصلی پیش برنده تغییر است. زیرا ساختار، کالبد همه فرآیندها و تصمیم‌های سازمانی را شکل می‌دهد و مطالعات گذشته در مورد آن به شکل‌گیری نوعی چارچوب در سلسله مراتب^۱، کار ویژه^۲، شمولیت^۳ و مرکزیت^۴ منتج می‌شود.

ما در زمان و عصری زندگی می‌کنیم که روند تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی، هر روز بیشتر می‌شود. سرعت تغییرات و دگرگونی به حدی است که هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش‌بینی چنین تغییراتی را نمی‌کرد. تحولات اخیر در زمینه‌های سیاسی، حکومتی، صنعت و اجتماع، مبین روشن و واضح این تغییرات است. تغییر حکومتی اتحاد جماهیر شوروی، فروپاشی نظام مارکسیستی در کشورهای بلوک شرق، استقلال کشورهای کوچک و بزرگ، به قدرت رسیدن کشورهای آسیای جنوب شرقی در عرصه‌های مختلف صنعتی، کاهش ارزش پولی دلار در مقابل ین، تشکیل جامعه متحد اروپا و برقراری ارتباط هر چه نزدیک‌تر این کشورها با یکدیگر و حتی استفاده از یک پول واحد و چندین براهین دیگر در این مورد که هر یک می‌تواند اعجاب گذشتگان را در بر داشته باشد، از جمله این تغییرات است. تحولات و دگرگونی‌ها تنها در سطح کلان پدیدار نگشته بلکه در سطح خرد مانند تکنولوژی، مدیریت و علوم کاربردی نیز بوده است. لذا هر چند سازمان‌ها و روش‌های سازمان‌دهی جدید با توجه به محیط پیچیده و متغیر در این دوره متناسب هستند اما بایستی دقت کرد که آن ساختار هماهنگ با سایر اجزای سازمان باشد، سازمان‌هایی که امروزه مبتنی بر تیم‌ها و گروه‌ها هستند که اعضای آن‌ها ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف باشند تا از طریق سیستم ارتباطات و

¹ - Hierarchy

² - Functional

³ - Inclusion

⁴ - Centrality

۲) فنون استاندارد شده‌ای برای انجام وظایف در نظر گرفته شد.

۳) ابزارهای خاصی برای جمع‌آوری، بکارگیری، انتقال و تحلیل اطلاعات ابداع شد.

۴) برای تسهیل هماهنگی و ارتباطات داخلی، سیستم‌های حسابرسی هزینه، حقوق و کنترل عملیات ایجاد شدند.

۲) رویکرد مدیریت علمی: در این رویکرد، بکارگیری روش‌های علمی در تحلیل کارها و تعیین نحوه انجام و تکمیل وظایف به صورت کارآمد مطرح و چهار اصل زیر برای آن اعلام شد که مدیریت باید:

۱) برای هر بخش از کار افراد با رویکردی دقیق و علمی بتواند اصول راهنمای کلی و صریحی را جایگزین آن‌ها نماید.

۲) افراد را به صورت علمی انتخاب و آموزش داده و آماده کار نماید.

۳) به گونه‌ای با کارکنان همکاری و همیاری نماید که بتوان از هماهنگی مشاغل با طرح‌ها و اصول، اطمینان حاصل نمود.

۴) تضمین نماید که کار و مسئولیت کارکنان و مدیران به طور مساوی تقسیم شده است.

۳) رویکرد مدیریت اجرایی: این رویکرد به نگاه مدیران ارشد در کل سازمان تأکید دارد و مدعی است مدیریت به عنوان یک حرفه، قابل آموزش است.

۴) رویکردهای نوین مدیریت: این رویکردها چنین طبقه‌بندی شده‌اند:

۱) مدیریت کمی: این رویکرد بر کاربرد تحلیل‌های کمی بر تصمیمات و مسایل مدیریتی تأکید دارد که مدیران را قادر می‌سازد تا بر پایه مدل‌های ریاضی یک مسئله، تصمیم‌گیری نمایند.

۲) رفتار سازمانی: این رویکرد با مطالعه و تعیین فعالیت‌های مدیریتی باعث ارتقای اثربخشی کارکنان از طریق درک طبیعت پیچیده فرآیندهای فردی، گروهی و سازمانی می‌شود.

اطلاعات با هم ارتباط برقرار کرده و با هم کار کنند. در چنین سازمان‌هایی، تیم‌هایی طراحی و ایجاد شده‌اند تا (احمدی و توکلی، ۱۳۷۹؛ رضائیان، ۱۳۷۸؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۰):

- جریان اطلاعات را سرعت بخشند،

- زمان چرخه محصول یا خدمت را کوتاه‌تر سازند،

- سازمان را به مشتریان نزدیک‌تر کنند،

- کارایی و اثربخشی را افزایش دهند.

مطالعه سیر تکاملی مدیریت از گذشته تاکنون نشان‌دهنده روند تغییر نوع تفکر بشر است. روزی پول و ثروت حرف اول و آخر را می‌زد اما امروز فکر و اندیشه. انسان از اولین روزهای خلقت خود با مفهوم مدیریت همراه بوده اما برای اولین بار این چینی‌ها بودند که در حدود ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، به صورت سازمان یافته چهار وظیفه مدیریتی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل را تجربه کردند. بعد از آنان نیز ایرانیان، مدیریت را با تجربیات و نگرش‌های خود آزمودند. در حدود سال‌های ۳۵۰ تا ۴۰۰ قبل از میلاد، یونانیان مدیریت را به عنوان یک هنر متمایز تشخیص داده و رویکردهای علمی زیر را برای آن ابداع نمودند که در آغاز قرن بیستم، مدیریت به عنوان یک رشته و مقوله رسمی و ساخت یافته مطرح شد و در همین راستا اکثر وظایف سازمانی تقسیم شده و توسط افراد متخصص انجام شدند (احمدی و توکلی، ۱۳۷۹؛ رضائیان، ۱۳۷۸؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۰):

۱) رویکرد سیستماتیک: در این رویکرد تلاش شد تا با تدوین رویه‌ها و فرآیندهای بسیار مشخص برای امور، هماهنگی کارها تضمین گردد. برای برآوردن این هدف^۱ (شهیدی، ۱۳۷۱؛ فقهی فرهمند، ۱۳۹۰؛ Sadri، 1999):

۱) وظایف و مسئولیت‌ها به صورت دقیق و کامل تعریف شدند.

^۱ - پیتمن و اسنل، روند تکامل مدیریت، برگردان: محمدرضا میرزا امینی

۳) نظریه سیستم‌ها

۴) نگرش احتمالی: این نگرش بر مبنای ایده‌های نظریه سیستم‌ها، اصول جهانی مدیریت را رد کرده و عوامل متنوع داخلی و خارجی سازمان را بر عملکرد سازمان تأثیرگذار می‌دانند، به عبارتی یک روش بهینه برای مدیریت و سازمان‌دهی وجود ندارد چون شرایط تغییر می‌کند و مدیران می‌توانند با نظر بر این احتمالات، وضعیت را مشخص کرده و استراتژی رقابتی، ساختار سازمانی یا فرآیند مدیریتی مناسب را در مواجهه با پیش‌آمدها برگزینند.

در این راستا مدیر موفق کسی است که واحدش عملکرد بالا به دست آورد و با گذشت زمان، آن را به صورت واحدی توانا حفظ کند. این مدیر، پیوسته قادر است سایر کارکنان را در انجام بموقع و مؤثر کارها یاری نماید اما باید توجه داشت که شغل هر مدیر امروزه با تغییرات پیش‌بینی نشده محیطی پیچیده شده است. رقابت جهانی، فن‌آوری جدید، تغییر ساختار جمعیت، دگرگونی ارزش‌های اجتماعی فقط معدودی از انواع روندهایی هستند که توفیق مدیران را با چالش روبه‌رو می‌کند که همه این چالش‌ها، ماهیت مدیریت روزمره منابع انسانی را تغییر می‌دهد. به عبارتی مدیران مطلع امروزی به خوبی آماده‌اند که نه تنها تحت این چالش‌ها کار کنند بلکه برای فشارهای حقوق کارکنان، امنیت شغلی، فرصت‌های برابر، فشار برای بهبود اخلاق مدیریتی پاسخ مناسبی را پیدا نمایند (رضائیان، ۱۳۶۸؛ سعیدی کیا، ۱۳۸۰؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۱؛ عبدالسلام، ۱۳۶۹؛ Kim, 2002, McInerney, 2000).

در حال حاضر حوزه رقابت، سازمان‌ها را مجبور می‌سازد که با نیاز به کارایی از مدیریت دانش برای ارتقاء عوامل هوشمند استفاده کرده و از امکانات و ابزارهای فنی استفاده بیشتری نمایند. سازمان می‌تواند برخی از دارایی‌های غیرمحمسوس خود را اندازه‌گیری نموده و از نسبت‌های غیرمالی و یا شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری کارایی مدیریت سود جوید. اینک برای این که سازمان‌ها بتوانند در دنیای

تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی‌رغم این که دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری است و شرط موفقیت سازمان‌ها دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است اما باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده‌اند. به گفته پیتز دراکر، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است.

به علاوه مدیریت نیازمند به دست آوردن صلاحیت‌ها است تا سیستم‌های اندازه‌گیری را ایجاد و خصوصیات مشکلات موجود را در قلمرو مسائل نامحسوس بشناسد. بر طبق خصوصیات جاری، اقتصاد دانش در حال بروز باید به حساب آورده شود، به عنوان مثال، بعضی از سازمان‌ها و شرکت‌های خدمات حرفه‌ای از قبل در حال تجربه تأثیرات اقتصاد دانش هستند. مدیریت دانش مستقیماً به قدرت رقابتی دانش یک سازمان مربوط است و در حقیقت دانش موجود می‌تواند با آن چه یک سازمان باید برای اجرای استراتژی خود بداند، مقایسه شود و نیاز به کارایی سازمانی، استفاده از توسعه دانش فراگیر را برای نیل به سطح قابل قبولی از فرآیند مدیریت دانش بر می‌انگیزاند (شهیدی، ۱۳۷۱؛ فقهی فرهمند، ۱۳۹۰؛ Sadri, 1999).

امروزه دانش مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود و لذا مدیریت دانش به منزله چالش کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیند کارهای روزمره به کار گرفت. پدیده‌ای که بستگی به مختصات دانش و منابع آن، شناسایی و طرح فعالیت‌های مربوط به دانش و منابع آن و تشخیص عوامل مؤثر در هدایت مدیریت دانش دارد. در این راستا مدیریت دانش، راهبردها و فرآیندهایی هستند که قادرند تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورد ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان

به وجود آورند. به عبارتی چه نوع دانایی و دانش برای کار و سازمان حیاتی است، این دانش چگونه بر عملکرد سازمان تأثیر خواهد گذاشت و در محیط امروزی در کجا و چگونه باید مدیریت شوند؟ در واقع پیوند با عملکرد اقتصادی و ارزش صنعت، زیربنای سازمانی، ساختار استاندارد و قابل انعطاف، فرهنگ دانش دوستی، مقصد و زبان شفاف، ایجاد کانال انتقال دانش و حمایت مدیریت ارشد از عوامل موفقیت مدیریت دانش می‌باشد. مدیریتی که با فرآیند گسترده‌ای به امر شناسایی، سازمان‌دهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان می‌پردازد. در واقع مدیریت دانش به مهم‌ترین سرمایه ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه‌های فکری^۱ مربوط می‌شود تا با تبدیل سرمایه‌های انسانی به دارایی‌های فکری سازمان یافته، برای سازمان ایجاد ارزش کند. البته این مدیریت مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است تا با عناصر جلو برنده مدیریت دانش از قبیل فرهنگ سازمانی متکی بر خلاقیت و نوآوری، برای توسعه مدیریت دانش در سازمان، تغییرات منجر به تعامل و یا بازسازی دانایی را به طور نظام‌مند تشویق و حمایت کند. بدین دلیل سازمان نیازمند متخصصانی است که فرآیند تشخیص نیازهای اطلاعاتی، گردآوری، طبقه‌بندی و دسترسی سریع به دانش سازمانی را برای کارکنان انجام دهند و به عبارت دیگر دانش سازمانی را جمع‌آوری و مدیریت کنند و در این راستا امروزه سازمان‌ها سعی در تربیت افراد متخصصی دارند که خیلی از نیازهای آنها را به صورت تخصصی برآورد کند. در این رابطه تحقیق سال ۱۹۹۷ در ۴۳۱ سازمان اروپایی و امریکایی، مهم زیر را در مدیریت اثربخش دانش شناسایی کردند (رضائیان، ۱۳۶۸؛ سعیدی کیا، ۱۳۸۰؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۱؛ عبدالسلام، ۱۳۶۹؛ Kim، 2002، McInerney، 2000):

(۱) نقشه‌گذاری منافع حرفه‌ای داخلی.

(۲) ایجاد شبکه‌هایی از کارکنان دانشی.

(۳) ایجاد نقش‌های دانشی جدید.

لذا مدیریت دانش مستلزم تعیین فرصت‌ها و تهدیدات فرا روی سازمان است تا پس از تعیین شکاف دانش سازمان به عنوان فاصله تا دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان، خلاء دانش سازمان را مشخص کند. دانش ضمنی^۲ و آشکاری^۳ که در سازمان‌ها وجود دارد، باید شناسایی و سازمان‌دهی شده تا مورد استفاده صحیح قرار گرفته و انتقال یابند. پس سازمان‌ها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در فعالیت‌های عمده زیر مهارت لازم را کسب نمایند، مهارت‌هایی که نیازمند تفکر ویژه، ابزار و رفتار معینی است:

(۱) قدرت حل نظام‌مند مسئله را پیدا کنند.

(۲) توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند.

(۳) تجارب قبلی و فعلی را به کار گرفته و خود را با الگوبرداری از سازمان‌های موفق مقایسه نمایند.

(۴) توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.

دانش در فرآیند مدیریت دانش از طریق ذهن‌هایی که آن را به کار می‌گیرند به وجود می‌آید و دانش کارکنان شامل شایستگی‌ها، مهارت‌ها، استعداد، افکار، خلاقیت، تعهدات، انگیزه‌ها و نوآوری‌های آنها است. دانشی که به دنبال آن است پی‌برد به این که پرسنل سازمان چقدر کارشان را خوب انجام می‌دهند، چگونه با مشتری ارتباط برقرار می‌کنند و چه روش‌هایی را برای انجام کار با بالاترین کیفیت به کار می‌برند. البته یکی از مشکلات عمده در ارتباط با اجرای این فرآیند، حجم عظیم اطلاعات متنوع و پراکنده و غیر قابل دسترس است. هر چند تقریباً همه سازمان‌های پیشرو، تکنولوژی اطلاعات را برای نظم، ذخیره و رمزگذاری اطلاعات و یا دانش مورد نظر به کار می‌برند و با استفاده از

² - Implicit knowledge

³ - Explicit knowledge

¹ - Intellectual Capital

۴. تبیین و تحلیل

خاطر نشان می‌سازد ابزارهای متنوعی وجود دارند که می‌توان از آن‌ها برای ایجاد ارتباطات آموزشی یا یادگیری، مدل‌های توصیفی و هم‌چنین کنترل مدیریت دانش استفاده کرد. ابزارهای یادگیری جدید در حال ظهور ابعاد فنی بر قابلیت‌های فکری انسان و مکانیسمی برای ایجاد سیستم‌های پایدار مدیریت دانش ارائه می‌کنند تا بخشی از دانش بتواند در یک برنامه نرم‌افزاری تجسم پیدا نموده و برای عوامل هوشمندی که در قسمت‌های مختلف سازمان قرار دارند، قابل دسترس باشد. ایجاد چنین سیستمی مستلزم آن است که دانش دسترس‌پذیر، قابل درک و هم‌چنین قابل ذخیره توسط افراد هوشمند باشد. به هر حال محورهایی که در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها نقش حیاتی دارند عبارتند از (رضائیان، ۱۳۶۸؛ سعیدی کیا، ۱۳۸۰؛ فقهی فرهنگد، ۱۳۸۱؛ عبدالسلام، ۱۳۶۹؛ Kim, 2002; McInerney, 2000):

(۱) رهبری: پروژه‌های مدیریت دانش باید از حمایت مدیریت ارشد سود ببرند زیرا انجام آن در سازمان مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار است. در چنین سازمان‌هایی به دانش به عنوان یک منبع با ارزش توجه می‌شود و فعالیت‌هایی که برای به حداکثر رساندن ارزش این منبع انجام می‌شود، شدیداً مورد توجه است.

(۲) فرهنگ: فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد تا در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب و توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته شود. ارزش‌هایی که اصول و مقررات نانوشته و روش‌های اجرایی منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند تا محتوای فرهنگ سازمان به عنوان منبع دانش بتواند توسط افراد، دستورالعمل‌ها، روش کار و دستگاه‌های رایانه‌ای سازمان تقویت و یادگیری و رشد فردی و سازمانی یک ارزش تلقی شود. تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی بر این باورند که باید دانش و اطلاعات خود

بانک‌های اطلاعاتی به عنوان ابزاری برای دسترسی سریع به اطلاعات به توسعه دانش و مدیریت دانش می‌پردازند ولی با این حال امکان رمزگذاری دانش مکتوم و پیچیده که صاحبانش آن را به مرور زمان کسب کرده‌اند، در قالب اسناد و یا صفحات رایانه‌ای وجود ندارد.

به طور کلی فرآیند مدیریت دانش راه پیچیده‌ای برای تقسیم‌داری‌های هوشی سازمان است که اشاره به افرادی دارد که تجربه‌ای مفید در فراهم کردن دانش دارند و طالب افرادی حرفه‌ای و با تجربه است که دانش را فراهم می‌کنند تا در دسترس کسانی قرار دهند که مخازن اطلاعات سازمان را توسعه می‌دهند. این پرسنل متخصص با تجربه، با دانش خود در تعیین نیازهای دانشی سازمان، ارتباط متخصصان با مبتدیان، تدوین، تعیین و ارزیابی ابزارهای تکنولوژی دانش، ذخیره، بازیابی، تقسیم و انتشار دانش در سازمان نقش مهمی دارند. بنابراین لزوم توجه مدیران به این افراد و درک اهمیت نقش آن‌ها در سازمان به خصوص در فرآیند ایجاد سیستم مدیریت دانش می‌تواند عاملی موثر در موفقیت این فرآیند و بهبود در کل سیستم سازمانی شود. چالش‌های سیستم مدیریت دانش در هر سازمانی عبارتند از:

(۱) درک و پیش‌بینی نوع اطلاعاتی که هر پرسنل نیاز دارد.
(۲) طراحی سئوالات مؤثر برای کارکنان برای به روز نگهداشتن پروفایل کارکنان.

(۳) توسعه روندهایی روتین برای گزارش پروژه‌ها.
(۴) نقشه‌برداری از مخازن اطلاعات برای دسترسی آسان به اسناد.

(۵) روندها و اطلاعات به روز در ارتباط با مأموریت سازمان.
(۶) ارزیابی سیستم مدیریت دانش برای تعیین نقاط قابل بهبود.

(۷) ایجاد نقاط در دسترس و حلقه‌های پیوندی مدارک دانش.

آزمایش‌ها کسب می‌شود، همگی مثال‌هایی از دانش‌های پنهان هستند، دانشی که متعلق به کارکنان سازمان است و برای سازمان توانمندی اصلی ایجاد کرده و بدین وسیله سازمان را از رقبایش متمایز می‌سازد و این توانمندی‌ها با یادگیری توسعه می‌یابد.

۶) نوآوری: دانش به تنهایی باعث افزایش نوآوری نمی‌شود بلکه فقط بر بهبود مستمر تأثیر دارد و به دلیل آن که این دانش معمولاً قسمتی از فرآیندهای یادگیری بلندمدت است، به عنوان یک عنصر محافظت کننده در ارتباط با نوآوری عمل کرده و هم‌چنین به عنوان بخشی از سیستم ایمنی سازمان از تقلید و کپی‌سازی سیستم‌ها جلوگیری می‌کند.

۷) کانون: کانون‌های دانش در سازمان‌ها، مکان جمع‌آوری، سازمان‌دهی و انتشار دانش هستند که ممکن است به طور فیزیکی یا مجازی باشند و هدف از ایجاد آن‌ها، تهیه، نگهداری و به هنگام‌سازی دانش است. کانون‌هایی که جریان‌های دانش هستند و کلیه جریان‌های دانشی از آن‌ها عبور می‌کند و علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان، از بسیاری دوباره‌کاری‌ها خصوصاً در کسب دانش جلوگیری می‌کند. این کانون‌ها در برگیرنده این موضوع هستند که دانش مورد نیاز در کجا و چگونه یافت می‌شود و دسته‌بندی دانش‌های مختلف به منظور تسهیل در دسترسی کارآمدتر آن‌ها از وظایف این کانون‌ها است.

۸) بازار: بسیاری از اقدامات دانشی سازمان‌ها برای کاهش دوباره‌کاری‌ها و بهبود فرآیندها است. این مهم با شیوه‌هایی مانند بهبود در خدمات و محصولات و یا ارائه خدمات مبتنی بر دانش و استفاده از دانش مشتری برای ارائه محصول و خدمات بهتر نیز می‌تواند حاصل شود. سازمان‌ها در جهت تقویت بازار باید تلاش کنند تا دانش خود را در خروجی سازمان متجلی سازند، برای مثال روش اجرای یک فرآیند که در حوزه سازمان بهترین عملکرد را دارد می‌تواند به دیگران فروخته شود.

را جهت رشد و موفقیت سازمان با یکدیگر به اشتراک گذارند تا به آنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر دیگر اتلاف وقت تلقی نمی‌شود بلکه تشویق هم می‌گردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه‌ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند.

۳) فرآیندها: جمع‌آوری و سازمان‌دهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از سرمایه‌های دانشی در سازمان برای عملکرد بهتر، نیاز به دانش دارند زیرا این فرآیندها باید دارای این توانایی باشند که به طور اثربخش و کارآمد، دانش مورد نیاز جهت تحقق فرآیندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. البته این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با فرآیندهای سازمان که علاوه بر دانش داخل سازمان، منابع دانشی خارج از سازمان نیز باید در نظر گرفته شود.

۴) کنترل: سازمان‌ها باید بتوانند منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی سازمان خود را به طور سیستماتیک مدیریت کرده و کلیه اطلاعات سازمانی مرتبط را تحت اختیار خود داشته باشند. برای این منظور داشتن پایگاه اطلاعاتی سازمان راهگشا است تا اطلاعات با ارزش سازمان به طور مناسب نگهداری و در مقاطع زمانی منظم به روز شده و کیفیت اطلاعات از نظر صحت و اعتبار تحت کنترل قرار گیرد. اطلاعاتی که باید سازمان‌دهی شده تا دسترسی به آن‌ها با سهولت امکان‌پذیر باشد.

۵) کشف: یکی از مشکلات در زمینه مدیریت دانش، مدیریت بر دانش پنهان سازمان است، یعنی دانشی که در ذهن و قابلیت‌های افراد نهفته است. دانشی که به طور مکرر مورد استفاده تعداد محدودی از متخصصان قرار می‌گیرد که می‌توان از روش‌هایی نظیر تهیه بانک اطلاعاتی متخصصان، جلسات بحث و گفت‌گو و تبادل نظر به طور حضوری و مجازی، جلسات سمینار و کارگاه‌های آموزشی استفاده کرد. برای مثال تجربیاتی که طی انجام پروژه‌ها یا در انجام

دانش پنهان، موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می‌شود. از این رو سازمان‌ها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه‌گذاری به ایجاد مزیت رقابتی برای آنان منجر گردد.

۱۳) تغییر فرهنگ: فرهنگ‌ها می‌توانند تغییر یابند. به عنوان مثال باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های مشترک، نظریات و برنامه‌های مشترک و جمعی که گروهی را از گروه دیگر متمایز می‌کند که آیین‌ها و رسومات، مصنوعات و سایر موارد محیط کاری را نیز در بر دارد. روشی که ما کارهای پیرامون خود را انجام می‌دهیم و بیشتر فعالیت‌های انجام شده بر مبنای یک مدل چند لایه‌ای ساده که نشان می‌دهد چگونه رفتار و فعالیت‌های قابل مشاهده افراد تحت تأثیر نگرش‌های قابل گزارش و ارزش‌هایی است که بیشتر مبتنی بر باورهای دیرینه آن‌ها می‌باشد. بنابر این برای تغییر رفتارهای افراد، نخست اساسی‌ترین لایه‌های بنیادین آن‌ها را باید مورد توجه قرار داد که این امر می‌تواند توسط یک برنامه در کل سازمان و یا در یک گروه کوچک و یا حتی به طور فردی صورت پذیرد. برخی از اقداماتی که می‌تواند برای برنامه‌ریزی و ایجاد تغییر مورد استفاده قرار گیرد عبارتند از: ممیزی فرهنگ، برخورد با رفتار نامناسب، مشارکت، استفاده از الگوهای سرمشق دیگران، تشکیل تیم، تقدیر، تغییر افراد.

هنگامی که مدیران سازمان‌ها، میلیون‌ها تومان بر روی زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان خود سرمایه‌گذاری کرده و بازگشتی را در طول ماه‌های آتی نمی‌بینند، دچار واهمه می‌شوند که در این صورت باید کل سازمان مورد بازنگری قرار گیرد زیرا فرهنگ تسهیم دانش، محیطی است که در آن افراد تمایل دارند اطلاعات خود را صرف نظر از اندازه سازمان اشاعه دهند.

۱۴) ارتقاء اعتماد: در صورتی که در بین افراد سازمان اعتماد وجود نداشته باشد، دانش احتکار خواهد شد. اطلاعاتی که در اختیار تعداد محدودی از افراد باشد خطرناک است زیرا

۹) اندازه‌گیری: یکی دیگر از پارامترهای پیش برنده مدیریت دانش، اندازه‌گیری تأثیر خدمات و فعالیت‌ها در زمینه مدیریت دانش است که برای توسعه آن در سازمان باید تغییراتی منجر به تعامل و یا دوباره‌سازی دانایی به طور نظام‌مند شناسایی، اندازه‌گیری، تشویق و حمایت شوند.

۱۰) توسعه: سازمان‌ها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در فعالیت‌هایی نظیر توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و بکارگیری آن‌ها، کسب تجربه از تجارب قبلی و فعلی، الگوبرداری از سازمان‌های موفق و مقایسه آن‌ها با روش‌های خود، توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان، مهارت لازم را به دست آورند.

۱۱) مهارت: مدیران سازمان باید مؤظف باشند تا اصول و تکنیک‌های مدیریت دانش را آموخته و آن‌ها در سازمان و تیم‌های تحت سرپرستی خود بکار گیرند زیرا مدیریت دانش بدون همکاری تمامی پرسنل سازمان، عقیم خواهد ماند. بنابر این، باید آموزش عمومی در سازمان انجام شود و تمامی کارکنان سازمان برای موفقیت آن تلاش کنند، نقش‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با مدیریت دانش باید شناسایی و به صورت مناسب بکار گرفته شوند.

۱۲) زیرساخت: پیشرفت‌های شگرف IT باعث سرمایه‌گذاری قابل توجه سازمان‌ها شده اما در این زمینه مشکل آن است که سازمان‌ها یک جانبه و بدون در نظر گرفتن تمامی ابعاد و زمینه‌های مربوط، در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند که این کار باعث شده تا فقط آن بخش از پایگاه دانش که به راحتی قابلیت فرموله شدن دارد و به سهولت در دسترس افراد قرار داده می‌شود، محور توجه قرار گیرد. در مقابل آن، دانش پنهان با نقش غیر قابل انکار در تعیین میزان توان رقابتی سازمان به دلیل فقدان قابلیت فرموله شدن در حاشیه قرار می‌گیرد. نتایج نشان داده که اگر دانش پنهان در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا کند، آن گاه سرمایه‌گذاری در IT و استفاده از آن بدون توجه کردن به

وظایف تسهیم دانش را مد نظر قرار دهند (فقهی فرهنگد، ۱۳۹۲؛ گانت، ۱۳۷۹؛ Angela، 2006؛ Kao، 1991).

۱۶) تغییر: اگر موقعیتی به وجود آید که افراد هر واحد مانع جریان داده در سازمان باشند، مدیران دارای این قدرت هستند که این افراد را جایگزین کرده و پرسنلی را در واحد مستقر نمایند تا اطمینان حاصل شود افراد ماهری که دارای انگیزه برای تسهیم اطلاعات هستند در جای مناسب خود قرار گیرند. در واقع تغییر، به اشتراک گذارندگان دانش، روح تازه‌ای در واحد مدیریت دانش خواهد دمید و ایده‌های جدیدی را به گروه خواهد آورد. انجام تغییرات ضروری در پرسنل موضوعی حساس و دقیق است و برای این که از اعمال برخی تبعیض‌ها به هنگام جابجایی افراد از کار فعلی آن‌ها جلوگیری به عمل آید، مدیران باید مواردی از قبیل میزان رضایت، مهارت و خدمات افراد از وظایف جاری را در نظر بگیرند.

۱۷) همکاری و رقابت: انسان به طور هم‌زمان هم دارای خصوصیت همکاری اجتماعی است و هم یک رگه رقابتی دارد. همه دوست دارند بهتر از هم رده‌های خود عمل کرده و در برخی موارد بهترین باشند. با این حال در دنیای پیچیده امروز همه به کمک هم‌دیگر برای دستیابی به اهداف نیازمند هستند. هر چند که فقدان رقابت در یک سازمان در بین افراد یا تیم‌ها به از خود رضایت‌مندی منجر خواهد شد اما رقابت بدین معنی که هر کس دانش خوب دیگران را در اختیار دارد باید به گونه‌ای مناسب و در محیطی سالم صورت پذیرد. برای این امر موارد زیر ضروری است:

- مقایسه فرآیندهای درونی و وظایف با سایر سازمان‌ها برای الگوبرداری.

- معرفی افراد موفق در رقابت‌ها با عناوینی مانند قهرمان دانش سال، جایزه تیم مبتکر.

- رقابت برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده نه بر ضد تیم‌ها و افراد دیگر.

آن‌ها به افراد قدرتمندی در سازمان تبدیل خواهند شد که می‌توانند بر تصمیمات مدیریت ارشد تأثیر بگذارند. برای جلوگیری از ایجاد چنین وضعیتی، مدیران باید محیطی را ارتقاء دهند که در آن کارکنان بتوانند به همکاران خود در باره آن چه که کشف و تحلیل نموده‌اند، اعتماد کنند. در این راستا استراتژی‌هایی مانند انتخاب افراد مناسب، ارزیابی محیط، شرکت در تمرینات تیمی، پرهیز از انباشت زیاد اطلاعات می‌تواند جهت ایجاد واحدی ایمن و قابل اعتماد که در آن اطلاعات مخفی نشده و برای اهداف شخصی بکار گرفته نخواهد شد، اجرا شوند. اما در صورتی که وجود اطلاعات بیش از حد فرهنگ را تهدید کند، فیلتر کردن اطلاعات بر مبنای لغات کلیدی، اجرای جستجوهای متمرکز در وب و پایگاه داده، سامان‌دهی مجدد رویکرد جمع‌آوری اطلاعات در درون سازمان، داشتن معیاری مشخص برای قضاوت در خصوص این که چه چیزی به واحد مرتبط است، می‌تواند به ارتقاء و بهبود فرآیند تسهیم اطلاعات کمک نماید.

۱۵) ابزارهای مناسب: به منظور این که فعالیت‌های افراد باعث ایجاد فرهنگی در سازمان شود که تسهیم دانش را ارتقاء دهد، سازمان باید به این افراد ابزارهای مناسب برای به اشتراک گذاری داده‌ها را ارایه نماید. با گوش دادن به نیازهای کارکنان دانش، مدیران باید قادر باشند تا ارزیابی دقیقی از آن چه که مورد نیاز است داشته باشند تا ارزیابی دقیقی از آن چه که مورد نیاز است، داشته باشند تا بتوانند واحد خود را به واحدی کارآ و مؤثر که اطلاعات را تنها با چند کلیک ساده و یک موس انتقال می‌دهد، تبدیل نمایند. لذا برای اطمینان از این که افرادی که در یک سازمان به تسهیم دانش می‌پردازند از ابزارهای مناسب استفاده می‌کنند، مدیران باید مواردی چون بررسی وجود و کارآ عمل کردن ابزارهای فعلی تسهیم دانش، کسب بهترین ابزارهای ممکن برای کمک به کارکنان و تصمیم‌گیران کلیدی، آموزش افراد برای استفاده از کاربردها به منظور اجرای هر چه مؤثرتر

تصمیم‌گیری، اشتراک مساعی، تجارب و واکنش‌های خلاقانه توسط افراد مستعد و اصولی مانند درک سیستم، تنظیم استراتژی و توسعه شبکه دانش استراتژیک، ایجاد راهکارهای مدیریت دانش، استقرار فرآیند دانش پایین به بالا، تأکید بر موفقیت مشتری به جای رضایت‌مندی مشتری و ساختارهای تسهیم دانش، بستگی دارد (اکبری و طهماسبی آشتیانی، ...؛ حاج فتحعلی‌ها، ۱۳۷۲؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۰؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۱؛ Jeff P Papows، ۱۹۹۹). لذا هدف اقدامات دانش‌مدار، شناسایی گوهر دانش از بین دریای پهناور اطلاعات است. اینترنت به خاطر کاربرد آسان، دسترسی سریع و کم هزینه‌ای که دارد ابزار سودمندی برای اقدامات دانش‌مدار به شمار می‌رود. تأثیر اقدامات دانش‌مدار بر نوآوری تا حدود زیادی به خلاقیت، تخیل انسانی و دارایی‌های دانش موجود بستگی دارد. بر اساس مطالعه بر روی مهارت‌های مدیریت دانش سازمان‌های استفاده‌کننده از اینترنت، اقدامات دانش‌مدار عبارتند از: محصولات، تعیین نوع و گونه دانش، ایجاد پایگاه‌های دانش، تبدیل دانش به محصولات و خدمات جدید، فرآیندها، کسب و کاربرد مجدد اطلاعات به عنوان دانش، آموزش فرآیندهای دانش از طریق انتشار یا برقراری ارتباطات شخصی، سنجش و مدیریت ارزش دارایی‌های دانش، افراد، ایجاد دانش یا تیم‌های سرمایه‌فکری، تأسیس مراکز دانش مردم‌مدار و استفاده از فنون گروهی برای مبادله دانش بین افراد. مدیریت دانش در یک سازمان، متشکل از راهبردها و فرآیندهایی است که قادرند نیازهای دانش کل سازمان، مشتریان و کارکنان را برآورد سازند. فرآیند گسترده‌ای که امر شناسایی، سازمان‌دهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد. علت بی‌توجهی بسیاری از سازمان‌ها نسبت به مدیریت دانش، درک متفاوتی است که از این مقوله در سازمان‌ها وجود دارد که برای اجرای مدیریت دانش به یک بازه زمانی نسبتاً طولانی، فراهم‌سازی بسترهای فکری و فرهنگی، مهارتی و

اجازه به بازندگان رقابت‌های برای سهم شدن در موفقیت‌ها تا آن‌ها احساس کنند که عضوی از تیم برنده هستند.

۱۸) تعهد: این مؤلفه بر مبنای فرهنگ و همکاری ایجاد می‌شود. سازمان‌ها باید تعهدی نسبت به فرهنگ تغییر، رقابت و همکاری ایجاد نمایند و اگر فشار زمانی باعث شود که تسهیم دانش به صورت ضعیفی در سازمان صورت پذیرد باید تعهدی در خصوص تخصیص زمان مناسب وجود داشته باشد. تعهد به تسهیم دانش باید در سازمان قابل مشاهده باشد تا این امر بتواند از طریق آن چه که رهبران سازمان‌ها می‌گویند و انجام می‌دهند، نشان داده شود. تعهد را می‌توان در فرآیندهای سازمانی، سیستم‌های پاداش‌دهی به وسیله کل پرسنل سازمان نشان داد، پرسنلی که بر به اشتراک گذاردن دانش خود با دیگران متعهد هستند حتی اگر این کار بخشی از وظایف روزانه آن‌ها نباشد.

۵. یافته‌ها

۱-۵: مدیریت استراتژیک دانش

ایجاد، توسعه، تبدیل و کاربرد افکار جدید در قالب کالاها و خدمات قابل فروش موجب موفقیت سازمان‌ها، اعتبار اقتصاد و پیشرفت و ترقی یک جامعه می‌شود. شناسایی دانش به عنوان یک عامل کلیدی، اقدامات مربوط به مدیریت دانش و ماهیت ذهنی دارایی‌های دانش سازمان‌ها و الزامات بلند مدت سازمان‌ها ایجاد می‌کند که رویکرد متفاوتی به مدیریت دانش ایجاد گردد. تفکرات رایج امروزی، مدیریت استراتژیک دانش را به عنوان یک ابزار رقابتی مؤثر برای حمایت از عملکرد سازمانی قلمداد می‌کند. با وجود ابزارهای مختلف مدیریت دانش، مدیران سازمان‌ها برای دگرگونی سریع رویکردها جهت کاربرد دانش در حیطه نوآوری با یکدیگر به رقابت می‌کنند. لذا تمرکز بر مدیریت استراتژیک ضروری شده زیرا ظهور نوآوری دانش هرگز متوقف نشده و آن با محیط‌های رقابتی و شرایط جدید بازارها، تغییر می‌یابد که استقرار آن به داده‌های انسانی

تغییر و اثرات آن بر سازمان بسیج خواهد کرد. لذا مدیران باید بر اساس یک راهبرد مشخص، فعالیت‌های مختلف خود را در قالب برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت به گونه‌ای تدوین نمایند که بتوانند از تغییرات به نحو حساب شده‌ای استفاده و حصول به اهداف سازمانی را تسهیل نمایند. از جمله تغییرات مهم که سازمان‌ها از آن تأثیر می‌پذیرند، تغییر گرایش‌ها، تنوع طلبی و تغییر خواسته‌های مشتریان سازمان است. همان‌طور که مشهود است در عصر کنونی، مشتری به عنوان دادگاه بی‌فرجام، ابتدای بی‌پایان و علت اصلی تشکیل سازمان‌ها شناخته می‌شود. پس مدیریت سازمان باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی نماید که ضمن حفظ مشتریان خود، سودمندی خود را نیز افزایش دهد که این امر مستلزم یک مطالعه وسیع و گسترده از طرز نگرش افراد، خواسته‌ها و نیازهای بالقوه و بالفعل آنان می‌باشد به گونه‌ای که بتواند یک شمای مشخص از نیازها و خواسته‌های افراد جامعه را در آینده ارائه دهد تا اقدامات اجرایی در راستای تحقق اهداف سازمانی تدوین گردد.

۲) مدیریت تکنولوژی: به موازات افزایش سطح آگاهی انسان‌ها در جهان امروز و کاربرد وسیع و گسترده علم در زندگی افراد، تغییر شگرفی در زمینه ابزار، دستگاه‌ها و تجهیزات به وجود آمده است. این تغییر به حدی است که سازمان‌ها بنا بر اهدافی که تعیین می‌کنند از به کارگیری این دستاوردهای علمی ناگزیر هستند. پر واضح است که جذب و به کارگیری و استفاده بهینه از آن‌ها نیز مستلزم اعمال یک روش مدیریت متناسب با آن تکنولوژی است تا مدیریت به منظور استفاده صحیح و کارآ از یک تکنولوژی جدید، عوامل مختلفی را در نظر داشته باشد که از آن جمله می‌توان به عوامل اصلی ذیل اشاره کرد که تغییرات تکنولوژیکی در سازمان با در نظر داشتن آن‌ها در انتخاب نوع تکنولوژی بسیار حائز اهمیت است:

- میزان تطابق تکنولوژی با سایر امکانات و تجهیزات موجود

آموزشی، کانون‌های دانشی و فراهم آوردن بسترهای تکنولوژیک نیاز است. به هر حال برای برخورداری هر چه بیشتر از مزایای نوآوری دانش باید به استقبال چالش‌های بنیادین زیر رفت:

۱) گسترش اقدامات دانش‌مدار در لایه‌های مختلف صنعتی، سازمانی و انسانی تا این اقدامات افراد را قادر سازند که از سرمایه دانش برای مشارکت در فعالیت‌های اساسی نوآوری دانش استفاده کنند.

۲) ایجاد دارایی‌های دانش جدید، دسترسی آسان و جایجایی و تحرک آزاد آن برای افراد درگیر در فعالیت‌های نوآوری دانش.

۳) تقویت نقش تمام عوامل ذینفع سازمان برای ایجاد فرهنگ دانش‌مدار و شکوفاسازی اکوسیستم مبتنی بر تسهیم دانش.

به این دلیل، ایفای نقش مدیریت در این عصر با توجه به یک چنین تحولاتی، بسیار پیچیده و دشوار است که بنا بر محوریت موضوع و ضرورت هدایت سازمان و پویایی همیشگی آن، موضوع مدیریت تحول یا تغییر در چارچوب وظایف اصلی مدیریت سازمان در ۱۶ محور زیر به بحث گذارده می‌شود (اکبری و طهماسبی آشتیانی، ...؛ حاج فتحعلی‌ها، ۱۳۷۲؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۰؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۱؛ Jeff P Papows، 1999):

۱) مدیریت برنامه‌ریزی: با توجه به این که تغییرات اعم از آن که از داخل سازمان باشد یا از خارج سازمان و تحمل آن‌ها برای پویایی یک اصل انکارناپذیر می‌باشد، لذا مدیریت سازمان نیازمند به ابزارهایی به منظور هدایت سازمان است. اولین ابزار برای مواجهه با این پدیده، برنامه‌ریزی صحیح و دقیق است به گونه‌ای که بتواند اطلاعات لازم را با بهره‌وری مطلوب در مواقع مناسب در اختیار مدیریت قرار دهد. یک مدیر موفق به هیچ وجه به تغییرات به عنوان یک واقعه گذرا، بی‌طرف و بی‌اثر نگاه نخواهد کرد بلکه نیروهای خود را در جهت درک صحیح روابط مختلف حاصل از پدیده

- سطح آگاهی و مهارت نیروی انسانی استفاده کننده از تکنولوژی جدید

- میزان هزینه‌های تحمیلی بر سازمان

- نتایج حاصل از به کارگیری تکنولوژی در سازمان

- عمر مفید تکنولوژی مورد نظر

۳) مدیریت فرهنگ: بدیهی است زیربنای نیروهای تکنولوژیکی، رقابتی و سیاسی در محیط برون سازمانی، عامل‌های فرهنگی و اجتماعی است و فرهنگ هر جامعه بستر گسترده‌ای برای تحول و تکوین نظام‌های گوناگون آن جامعه به حساب می‌آید. تحول‌های فرهنگی روندهای نوین اجتماعی را به همراه می‌آورد که این به نوبه خود انتظام‌ها و چشم‌داشت‌های متفاوتی را در مردم جامعه و سازمان‌ها ایجاد می‌نماید. از طرفی از دیدگاه مدیریت، بُعد فرهنگی محیط بر ویژگی‌ها و ارزش‌های مشترک افراد جامعه به شکلی که آن‌ها را از دیگر جوامع متمایز کند، مربوط می‌شود. ارزش‌هایی که به عنوان باورهای اساسی ناظر بر هدف‌ها و شرایطی است که از دیدگاه فردی و اجتماعی بسیار مهم به شمار می‌آیند به طوری که مقوله مدیریت تحول به شکل حساسی به هم‌سازی ارزش‌های نوین کارکردی با ارزش‌های بنیادی و فرهنگی جامعه که محیط برون سازمانی را تشکیل می‌دهد، سر و کار دارد.

۴) مدیریت نیروی انسانی: به طور کلی سطوح تغییر در یک سازمان عبارتند از تغییر دانش افراد و ایجاد آگاهی، تغییر طرز تلقی و نگرش افراد، تغییر رفتار فرد و تغییر رفتار جمعی یا سازمانی که از دانش تا رفتار جمعی ادامه می‌یابد. البته کسب دانش برای کارکنان یک سازمان با آموزش‌های لازم در یک زمان کوتاه از امور بسیار ساده و امکان‌پذیر است ولی ایجاد باور و نگرش در آن‌ها کاری به مراتب مشکل‌تر می‌باشد زیرا طرز تلقی و باور انسان‌ها معمولاً با عواطف مثبت یا منفی در هم آمیخته و هر چه این درآمیختگی بیشتر باشد، تغییر در آن سخت‌تر صورت می‌گیرد. به همین نسبت، ایجاد یک رفتار تغییر یافته در فرد

و ایجاد کنش و واکنش‌های مورد نظر، از مشکل بالاتری برخوردار است زیرا تغییر نگرش فرد یک تغییر درونی است و تبدیل آن به وجه بیرونی و آشکار بسیار قابل ملاحظه و مهم می‌باشد. تبلور و تجلی نگرش‌های تغییر یافته در فرد به شکل یک رفتار فردی نه تنها نیازمند زمان و صرف دقت است بلکه زمینه این تبلور نیز به نوعی باید در محیط‌های سازمانی مهیا گردد.

۵) سازمان‌دهی: یعنی مجموعه‌ای از عناصر به هم پیوسته جهت تحقق یک هدف خاص یا گروهی از انسان‌ها و افراد متخصص در حول وظیفه و مسئولیتی مشترک. البته سازمان‌هایی که بر اساس یک سیاست خاص سازمان‌دهی می‌شوند و در مقابل تغییرات، مقاومت از خود نشان می‌دهند، حصول به اهداف سازمانی را مشکل می‌سازند. بر عکس در سازمان‌هایی که سازمان‌دهی بتواند تعامل بیشتر افراد را امکان‌پذیر سازد و همه افراد را با تعریف محدوده عملیاتی‌شان در تصمیم‌سازی دخالت دهد و آنان را مسئول تحقق اهداف آرمانی سازمان نماید در این صورت ایجاد پاره‌ای تغییرات اساسی در شکل‌های سنتی سازمان، غیر قابل اجتناب است. نکته اساسی، شناخت و آگاهی از این محیط و فرهنگ حاکم بر سازمان‌ها است به گونه‌ای که یک شیوه مناسب جهت استفاده مطلوب از منابع سازمان در جهت منافع همه گروه‌های ذینفع فراهم شود. با توجه به این عوامل است که مدیران می‌توانند یکی از روش‌های سازمان‌دهی بر اساس محصول یا خدمت، بر اساس موقعیت جغرافیایی واحدهای تحت پوشش، بر اساس مشتری یا تقسیم واحدها بر اساس نوع عملیات یا تخصص‌ها را برگزینند و حیطة نظارتی خود را به شکل منطقی و کارآ، نظام‌مند نمایند. البته در شکل پیشرفته‌تر و در برخی فعالیت‌ها، سازمان‌دهی را می‌توان با برخورداری از مزایای روش‌های مذکور، به صورت ماتریسی و تلفیقی انجام داد تا هر مدیر بر حسب نوع پروژه و هدف خاصی که برای او مشخص شده، افرادی را از واحدهای تخصصی در اختیار بگیرد و پس از به انجام

از یک طرف سازمان خود را موافق احتیاجات زمان و بر اساس آخرین نظریه‌ها و فنون موجود، نظم و ترتیب دهد و از طرف دیگر افراد سازمان تحت رهبری خویش را با روش‌های مختلف و با سرعت برای قبول این تغییرات آماده سازد.

(۷) مدیریت اخلاقی: رفتاری که نه تنها طبق قانون بلکه متناسب با ضوابط اخلاقی معمول در کل اجتماع باشد. این که انتخاب‌های فردی بایستی پیرو کدام ضوابط اخلاقی باشند، موضوع مورد بحثی است. در طول سال‌ها فیلسوفانی چون استوارت میل، جان لاک، توماس جفرسون چهار طریق فکر کردن در باره اخلاق را مشخص کرده‌اند که عبارتند از:

(۱) نگرش سودمندی: رفتاری که بیشترین خیر را به حداکثر مردم برساند.

(۲) نگرش فردی: رفتاری که برای منافع شخصی در بلند مدت، بهترین باشد.

(۳) نگرش مبتنی بر حقوق اخلاقی: رفتاری که به حقوق اساسی مشترک کلیه انسان‌ها، احترام گذارد.

(۴) نگرشی مبتنی بر عدالت: رفتاری که منصفانه و بی‌طرفانه در برخورد با تمامی مردم باشد. در رفتار سازمانی عدالت در روش‌های مربوط به میزان بکارگیری انصاف در مقررات و روش‌ها و همچنین توزیع منصفانه یا میزان برخورد یکسان تحت خط‌مشی خاص با اقشار مختلف بدون توجه به نژاد، قومیت جنسیت، سن و سایر ویژگی‌های شخصی، در مورد مدیران در نظر گرفته می‌شوند که در محیط‌های کاری جدید از عوامل مهم به شمار می‌آیند.

(۸) مسئولیت اجتماعی: عبارت از تعهد سازمان در خصوص رعایت رفتار اخلاقی به عنوان نهادهای اجتماعی به معنای وسیع آن که می‌گوید مدیران به عنوان هدایت‌کنندگان رفتار سازمان، بایستی مطمئن باشند که چهارچوب اخلاقی آنان در کل سازمان تعمیم یابد. مدیران باید نقش الگو را برای تمامی اعضای سازمان داشته باشند و متعهد شوند که سازمان هم در جهت افزایش بهره‌وری و هم اهداف مربوط به مسئولیت

رساندن فعالیت خود، آن‌ها را به واحدهای اصلی و تخصصی اولیه باز گرداند.

(۶) هدایت و رهبری: با توجه به نقش نیروی انسانی در سازمان و تنوع خواسته‌ها، نیازها و انگیزه‌های آنان در اجرای وظایف، به نقش خطیر مدیریت در رهبری صحیح افراد سازمان در جهت اهداف سازمانی پی برده می‌شود. رهبری و مدیریت دو عنوان مستقل از هم و در عین حال مکمل یکدیگرند و شیوه صحیح مدیریت به عوامل اصلی و کلیدی سازمان، نظمی نسبی و مستمر می‌دهد و کیفیت و سودمندی محصولات یا خدمات را تضمین می‌کند. بر عکس، پدیده رهبری با تغییرات سازمانی سر و کار دارد و سازمان را با شرایط متغیر روز، تطبیق می‌دهد. به عنوان مثال، نقش رهبری در زمان جنگ برای مدیران ارتشی بسیار حائز اهمیت است و وظیفه رهبری در جهت‌گذاری و هماهنگ کردن نیروها و ایجاد تغییر در سازمان، از طریق فعال نمودن خلاقیت‌ها است. رهبری که با روش‌های متنوع، به افراد انگیزه می‌دهد و دیدگاه‌های سازمانی خود را با چنان مهارتی بیان می‌کند که از طرف افراد سازمان مورد تأکید قرار گرفته و با اهمیت و جدی تلقی می‌گردد تا بدین ترتیب، افراد در جهت خودکنترلی ترغیب گردند. از طرفی برقراری تعادل میان اهداف سازمان، کارکنان و جامعه از جمله وظایف یک مدیر در نقش رهبری کارآ است که هدایت صحیح را ایجاد نماید. بیشتر اوقات این اهداف در تعارض با یکدیگر و در مقابل یکدیگر قرار می‌گیرند که مدیریت باید با شیوه صحیح و کارآمد، بتواند به یک تعادل منطقی دست یابد. هنگامی که تغییر بر سازمان حاکمیت می‌یابد و فلسفه تغییر و تحول به عنوان یک اصل در سازمان پذیرفته می‌شود، نقش رهبری دشوارتر می‌شود. هم‌چنین هر اندازه میزان سرعت حرکت گردونه سازمان با درجه سرعت تحرک چرخ احتیاجات زمان بیشتر وفق داده و به هم نزدیک‌تر شود، ثبات و دوام گردش سازمان و پیشرفت فعالیت‌های آن نیز بهتر تضمین می‌شود. در چنین وضعی، مدیر یا رهبر سازمان، سعی می‌کند

در این ماه به مسافرت و گذراندن تعطیلات تابستانی می‌روند. اگر چه در بریتانیا به اصطلاح وقت طلاست و افراد وقت شناس هستند ولی چون مدیر به اسپانیا وارد شود نباید تأخیر ۲۰ یا ۳۰ دقیقه‌ای را جدی بگیرد در فرهنگ اسپانیایی وقت‌شناسی ارزش چندانی ندارد. لذا اگر مدیران ایرانی بخواهند در سیستم جهانی موفق باشند درک ویژگی‌های مشترک یک ملت در درون و مرزهای شناخته شده از اهمیت زیادی برخوردار است.

۱۰) مدیریت زمان: جوامع از دیدگاه ارزشی که برای زمان قائل می‌شوند با هم متفاوتند، مثلاً در جوامع غربی، زمان به عنوان یکی از منابع نایاب تلقی می‌شود، آنان بر این باورند که وقت طلاست، لذا باید از آن کمال استفاده را نمود. آگاهی از دیدگاه جامعه نسبت به زمان، انسان را قادر می‌سازد تا بتواند در آن جامعه به اهمیت مرزهای زمانی پی ببرد و آن‌ها را تعیین کند.

۱۱) مدیریت ماهیت: در بسیاری از کشورهای جهان سوم اصولاً مردم خود را امین، صادق و قابل اعتماد می‌دانند. از سوی دیگر در شوروی سابق چنین پنداشته می‌شد که مردم اصولاً شرور و بد ذات هستند. به سهولت می‌توان مشاهده کرد که دیدگاه یک فرهنگ نسبت به طبیعت و خطرات مردم، چگونه می‌تواند بر شیوه مدیریت در آن جامعه اثر بگذارد. در جوامعی که پنداشته می‌شود مردم طبیعتاً شرور و پست هستند، نوع حکومت دیکتاتوری است در جوامعی که برای ارزش‌های انسانی احترام قائل می‌شوند و به آن‌ها اعتماد می‌کنند، نوع مدیریت یا حکومت، جنبه مردمی یا دموکراتیک دارد. در فرهنگ‌های مختلط، در مدیریت رهبری جامعه یا سازمان به مشارکت افراد و اعضای سازمان اهمیت داده می‌شود ولی کنترل شدیدی اعمال می‌شود تا موارد انحراف به سرعت مشخص و اصلاح شود.

۱۲) مدیریت فعالیت: در هر جامعه‌ای بسیاری از مردم اهل کار و به اصطلاح مرد عمل هستند و همواره بر انجام کارها تأکید می‌کنند. در برخی از جوامع به زمان و خوش

اجتماعی سازمان گام بر می‌دارد. حافظ خارجی این مسئولیت، عامه مردم به علاوه سازمان‌های دولتی، رسانه‌ها و حامیانی از طرف مردم می‌باشند. سازمان‌های امروزی و مدیران آنان با افزایش چنین مسئولیتی در قبال تصمیمات مواجه هستند و انتظار می‌رود سازمان‌های مسئول، کالاها و خدمات با کیفیت خوب و سالم به مشتریان و مصرف کنندگان عرضه و از لطمه زدن به محیط زیست نیز اجتناب نموده و با ایجاد محیط سالم و ایمن برای حفظ سلامت کارکنان، باید برای رفاه عموم در جامعه آثار مثبت داشته باشند.

۹) مدیریت بین‌المللی: یکی از مسائل مهم بین‌المللی برای مدیران شناخت تفاوت‌های فرهنگی کشورهای مختلف می‌باشد. این عبارت مشهور که در روم باید همانند رومی‌ها عمل کرد، اساس و مبنای این موضوع است که چرا باید تفاوت ملت‌ها را درک کرد. ملت‌ها و کشورها متفاوتند و این یک واقعیت محض است. مدیرانی که بتوانند این مطلب را درک نمایند، به هنگام کار با مردم کشورهای دیگر می‌توانند شیوه مدیریت خود را تغییر و تعدیل نمایند تا به صورتی اثربخش انجام وظیفه کنند. برای مثال، آن‌ها خوب می‌دانند که بریتانیایی‌ها به حفظ حریم شخصی اهمیت می‌دهند بنابراین سعی می‌کنند در باره مسائل شخصی افراد پرسشی مطرح نساخته و وارد حریم شخصی آن‌ها نشوند اما بر عکس اگر در یونان در باره مسائل شخصی افراد پرسشی بشود یک امر عادی به نظر می‌آید و دلیلی است بر این که فرد به دیگری اهمیت می‌دهد. در دانمارک چون فردی مورد خطاب قرار گیرد باید از عنوان تخصصی و حرفه‌ای او استفاده کرد ولی در یونان از ذکر عنوان تنفر دارند. در ژاپن همه معاملات و داد و ستدهای بازرگانی و تجاری با مبادله رسمی کارت شروع می‌شود ولی مدیر آگاه می‌داند که ایتالیایی‌ها به کارت تجاری اهمیت نمی‌دهند. یا اگر چه ماه اوت در بسیاری از کشورها یکسان است ولی در این ماه نباید به کار داد و ستد در فرانسه پرداخت زیرا فرانسوی‌ها

در گزینش کارکنان به مسئله توان یا عملکرد فرد توجه می‌شود ولی در جوامعی که برای گروه ارزش قائل می‌شوند، مسئله همکاری با دیگران اهمیت زیادی دارد.

۱۴) مدیریت مکان: برخی از فرهنگ‌ها بسیار باز هستند و کارها را در محیطی باز و در حضور همکاران انجام می‌دهند و نکته مقابل آن، فرهنگ‌هایی هستند که اصرار دارند امور به صورت خصوصی صورت گیرد و در نتیجه به همه چیز، جنبه سر و رمز و راز می‌دهند. سازمان‌های ژاپنی منعکس کننده طبیعت باز جامعه خود می‌باشند و برای مثال در آن کشور به ندرت امکان دارد که مدیران و مقامات سازمانی، دفاتر خصوصی و مجللی داشته باشند، مدیران و کارمندان در یک اتاق کار می‌کنند و میزهای آنان به وسیله دیوارهای چوبی از یکدیگر جدا نمی‌شود. اما در امریکای شمالی، سازمان‌ها منعکس کننده ارزش‌های فرهنگی هستند و در آن‌ها برای نشان دادن مقام و اصالت فرد، مدیران دارای دفاتر و اتاق‌های خصوصی هستند و نشست‌های مهم، پشت در اتاق بسته انجام می‌شود (شهیدی، ۱۳۷۱؛ فقهی فرهمند، ۱۳۹۰؛ Sadri, 1999).

۱۵) مدیریت مشارکتی: مشارکت یک مفهوم قدیمی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان شورا مورد توجه قرار گرفته و قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می‌کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم‌گیری بپردازند. لذا یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه دارد، نظام مدیریت مشارکتی است که به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی، آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است. از آنجایی که منابع انسانی از عوامل زیربنایی فرآیند توسعه پایدار می‌باشد و هرگونه توفیق در این فرآیند مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است، بدین دلیل اهمیت و ضرورت توجه به نظام‌های مدیریتی توسعه دهنده منابع

گذرانیدن توجه می‌نمایند و همواره می‌کوشند از همه لحظه‌ها لذت ببرند و باز این که مردم بعضی از جوامع می‌کوشند بر هوای نفس غالب آیند. مردم ژاپن اهل کار و عمل و بسیار کوشا هستند و مایل‌اند نتیجه کار خود را به صورت ارتقای مقام، افزایش حقوق و پاداش ببینند اما مکزیکی‌ها به زمان حال و خوش‌گذرانیدن توجه می‌کنند و ساعت‌های بسیار زیادی صرف ناهار کرده و در بعد از ظهرها کار چشم‌گیری انجام نمی‌دهند. لذا درک جهت‌گیری جامعه به کار و فعالیت موجب می‌شود که بتوان مشخص کرد مردم چه اهمیتی به شیوهی انجام کار و تفریح و سرگرمی می‌دهند، چگونه تصمیم می‌گیرند و پاداش‌ها را بر چه اساسی پرداخت می‌کنند؟ برای مثال، در فرهنگ‌هایی که بر کار، فعالیت یا اقدامات معقول تأکید می‌شود، مردم بیشتر اهل عمل هستند و در فرآیند تصمیم‌گیری به روش‌های بخردانه عمل می‌کنند.

۱۳) مدیریت روابط: می‌توان فرهنگ‌ها را بر اساس این که چه کسی مسئولیت رفاهی مردم را بر عهده دارد، طبقه‌بندی کرد. مثلاً امریکایی‌ها بسیار فردگرا هستند و برای معرفی خود از شخصیت فردی و دستاوردهایشان استفاده کرده و بر این باورند که هر کسی مسئولیت خویش را بر عهده دارد اما در کشورهای مثل مالزی به گروه توجه می‌شود و در گردهمایی‌ها و آهنگ‌های مذهبی به مسئله اتحاد، وفاداری به جامعه و کشور تأکید زیاد می‌شود. در کشورهای مثل فرانسه و بریتانیا به طبقات اجتماعی و پست‌های سازمانی توجه می‌شود و افراد در سلسله مراتب سازمانی و اداری قرار می‌گیرند و معمولاً پست یا مقام اداری فرد یا گروه برای یک دوره زمانی نسبتاً طولانی ثابت می‌ماند. این جوامع حالت اشرافیت و خود بزرگ‌بینی به خود می‌گیرند و برای طرح‌ریزی مشاغل، شیوه‌های تصمیم‌گیری، تعیین الگوهای ارتباطی سیستم‌های پرداخت حقوق، مزایا و پاداش و تعیین رویه‌ها و روش‌های اجرایی در سازمان، گرایش فرهنگی جوامع نقش مهمی ایفا می‌کند. برای مثال، در جوامع فردگرا

البته توجه به نظرات و پیشنهادها مشتریان می‌تواند کمک قابل ملاحظه‌ای به بهبود کیفیت کالاها و خدمات و در نهایت رضایت مشتریان کند.

۱۶) مدیریت پویا^۱: در این راستا باید به رهنمودهای ذیل توجه کرد:

۱) حمایت و تعهد مدیریت عالی: مدیریت عالی سازمان باید حضور فعال در این فرآیند داشته باشد زیرا تا زمانی که مدیران عالی از این کوشش‌ها برای بهبود امور، پشتیبانی نکنند و منابع مالی، وقت و تلاش را مصروف این فرآیند نسازند، احتمال اندکی وجود دارد که فرآیند مزبور، پیشرفت در خور ملاحظه‌ای داشته باشد.

۲) حمایت و تعهد کارکنان: بدون شک این رویکرد به نتیجه نخواهند رسید مگر این که کارکنان از آن‌ها پشتیبانی کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که برای پشتیبانی مستمر و درازمدت، کارکنان باید مشارکت در سود یا بهره کار، پیوند بلندمدت، استخدامی و امنیت شغلی، کاهش تفاوت‌های حقوقی و منزلت شغلی و تضمین حقوقی فردی فراهم شوند.

۳) کوشش پویا و بلندمدت: زمانی این کوشش‌ها کامیاب می‌شوند که مدیریت و کارکنان، آن‌ها را به عنوان فرآیندهای بلندمدت در نظر بگیرند. هر از گاهی مدیران و کارکنان در طلب راه چاره‌ای سریع و فوری برای دشواری‌ها هستند در حالی که بیشتر برنامه‌های بهبود اوضاع کاری را نمی‌توان با شتاب به انجام رساند و برای موفقیت نیاز به زمان و کوشش جدی دارند.

۴) انتخاب مشاوران شایسته: مشاور شایسته و کاردان از افراد درون یا بیرون سازمان، فردی حرفه‌ای است که در قلمرو پرورش مهارت‌ها صاحب علم و تجربه است. اگر چه زمینه‌های علمی و تجربی این گونه افراد بسیار متنوع است اما بسیاری از آنان در قلمرو پویایی شناسی گروه، روانشناسی اجتماعی و بالینی یا راهنمایی و مهارت‌های مشاوره‌ای، معلومات گسترده کسب کرده‌اند.

انسانی آشکار می‌شود و اشتباهی که مدیران در مرحله استقرار مدیریت مشارکتی مرتکب می‌شوند چنین است که آن‌ها کارکنان را دعوت به مشارکت می‌کنند در حالی که مسئله پیچیده‌تر از دعوتی ساده است.

۶. بحث

در واقع نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است که در آن کلیه افراد سازمان در باره روش‌های حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای سازمان ارائه می‌کنند تا بدین طریق سازمان از یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان، بهره‌جوید. نظامی که برای افکار و خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم‌گیری از آن‌ها استفاده می‌شود تا جریان این نظام در ابعاد زیر پیامدهای مثبت و مطلوبی در بر داشته باشد و نقش مهمی در فرآیند توسعه منابع انسانی ایفاء کند.

۱) نظام مشارکت فردی: در این نظام، کارکنان سازمان به صورت فردی نظرات و پیشنهادهای خود را در هر موردی که به نظرشان می‌رسد، ارائه می‌دهند.

۲) نظام مشارکت گروهی: به منظور افزایش کیفیت پیشنهاد و بالا بردن درصد مشارکت کارکنان و ارائه پیشنهاد و هم‌چنین افزایش درصد اجرای پیشنهادها، گروه‌های بهبود کیفیت تشکیل می‌شوند.

۳) نظام مشارکت خانواده کارکنان: نظر به نقش مهم خانواده کارکنان در تشویق و ترغیب آن‌ها و ایجاد انگیزه کاری، خانواده کارکنان را می‌توان با محیط کار والدین آشنا ساخت و از آن‌ها در مورد بهبود مستمر فعالیت‌ها پیشنهاد گرفت.

۴) نظام مشارکت مشتریان: مشتریان هر سازمان به دلیل ارتباط نزدیک با آن به مشارکت و نقاط قوت و ضعف فراوانی که در ارائه خدمات سازمان وجود دارد، پی‌می‌برند.

^۱ -active & dynamic

به عنوان نمونه در بسیاری از کشورهای توسعه یافته امروزی ۶۰٪ از کل کارکنان آن‌ها، دانش‌گر و دانشور هستند و از هر ۵ شغل، چهارتای آن دانشوری است و نگران‌کننده‌ترین شکاف میان جوامع و سازمان‌ها در این عصر، همین بحث دانایی است. زیرا جوامع و سازمان‌های دانا، دارای قابلیت بهره‌گیری مناسب از داده‌های پیشرفته و در دسترس هستند و آن چه در آن‌ها متجلی است، مغز انسان‌ها، تکنولوژی و اطلاعات است و آن‌ها به جایگاه انسان‌ها به خوبی پی برده‌اند و شواهد نشان داده که جوامع و سازمان‌های نادان، سهمی در تولید دانایی‌های پیشرفته علمی ندارند و قادر نیستند از منابع به خوبی استفاده کنند و این شکافی است که نگران‌کننده است.

از طرفی دانایی نمی‌تواند جدای از انسان باشد زیرا دانایی مجموعه اطلاعاتی است که توسط توانایی، تجربه و دانش در انسان جذب می‌شود تا بتواند به کمک آن مسایل و امور خود را حل کند. بعد دیگر دانایی، باورها، اعتقادات و ارزش‌های انسان‌ها است و هنگامی که سرمایه، دانایی یک سازمان باشد آن با اطلاعات موجود ترکیب شده و قابلیت به سازمان می‌بخشد تا شایستگی‌های سازمانی خلق شوند. بنابر این، دانایی یک کیفیت است که خاص انسان است.

۷-۱: پیشنهادات

برای حرکت به سمت دانایی، مدیران و پرسنل سازمان باید همیشه احساس کنند که هنوز نمی‌دانند و نباید فکر کنند که همه چیز را دانسته‌اند. لذا آموزش‌ها باید در این جهت حرکت کند تا بهبود مستمر ایجاد شود چون در سازمان‌های دانش‌گر همواره سعی بر این است تا دانش افراد بالا باشد، فاصله شغلی کاهش یافته و همه چیز همکارانه باشد، بدین دلیل در این راستا، مدیران و خصوصاً مدیران توسعه منابع انسانی باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

(۱) پژوهشگری: چرا که مسایل توسعه منابع انسانی پنهان است و با پژوهش و کاوش می‌توان مسایل را تحلیل کرد.

۵) فرهنگ پویا: پویایی در سازمان باید به یک فرهنگ تبدیل شود زیرا در این صورت همه افراد سازمان به طور مشترک این باور را پیدا می‌کنند که در موقع بروز مشکل، با هماهنگی و همکاری یکدیگر مشارکت کنند. در این فرهنگ نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در افراد به وجود می‌آید و در نتیجه آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا خواهند کرد و وجود چنین فرهنگی موجب می‌شود تا اعضای سازمان از خود ابتکار عمل به خرج دهند و بتوانند به سرعت در برابر تغییراتی که در محیط سازمان رخ می‌دهد از خود واکنش مناسب نشان دهند (طاهری لاری، ۱۳۷۷؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۲؛ فقهی فرهمند، ۱۳۹۰؛ Carleton، ۲۰۰۴؛ Edosomwam، ۲۰۰۳).

۶) برنامه پویا: طبق رویکرد اقتضایی، اگر برنامه‌های پویا با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان به طور مناسبی انتخاب شود و به اجرا درآید، نتایج مثبت خود را به سرعت آشکار می‌سازد. به طور کلی، مدیران وقتی درصدد پیاده‌سازی این برنامه‌ها در سازمان خود برآیند که بتوانند گزینه‌های مختلفی از قبیل حلقه‌های کیفیت، نظام پیشنهادها، تیم‌های خودگردان، طرح‌های مالکیت کارکنان و مدیریت بر مبنای هدف را انتخاب کنند.

۷. نتیجه‌گیری

باید توجه داشت که قرن ۲۱، قرن تحولات و شگفتی‌های فراوانی است و این قرن اوج دست‌کاری بشر در اطلاعات، ژن‌ها و ... است که تمامی این تحولات، معلول انقلاب تکنولوژیکی مانند IT و یا مهندسی ژنتیک و علوم مواد است و آن چه اهمیت دارد، تحول گذر از عصر صنعتی به عصر دانایی است که عصر تولید سرسام‌آور دانش و اطلاعات یا انفجار دانش است. بدین دلیل در عرصه فرهنگی، اجتماعی و در عصر دانایی بدون خلق شگفتی‌های نوین، نمی‌توان رشد کرد و می‌توان گفت در عصر دانایی، نادانی عامل پس‌گرایی و دانایی عامل توسعه تلقی می‌شود.

- ۲) تفکر توانمندسازی: از بزرگتر شدن افراد نهراسند بلکه از کوچک ماندن آنان باید بترسند.
- ۳) تکنولوژی محور و استراتژیست: آینده را خوب ببینند، طوری که چشم انداز سازمانی را به استراتژی های توسعه منابع انسانی تبدیل کنند، توسعه فکری ذینفعان سازمان یا مشتریان را در نظر بگیرند.
- ۴) تفکر سرمایه گذاری: با تفکر سرمایه گذاری روی نیروی انسانی از بودجه سازمان در جهت آموزش نیروی انسانی استفاده کنند، تحول گرا باشند و به وضعیت موجود خود حتی در بهترین شرایط، قانع نباشند.

منابع

- احمدی مهربانی، محمدرضا. (۱۳۸۰). مدیریت اثر بخش فناوری اطلاعات، ضرورت بقای سازمانی در قرن ۲۱. مجله روش ۶۸
- احمدی، علی و توکلی، رضا. (۱۳۷۹). نگرش جامع به انتقال تکنولوژی. مجله تدبیر ۱۰۹.
- اکبری، منیژه و طهماسبی آشتیانی، مجتبی. دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت دولتی پردیس قم، مجله تدبیر شماره ۱۸۳.
- آلبرتو کارنیرو. (۱۳۷۹). نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش. علوم و اطلاع رسانی. دوره ۱۹، شماره ۳ و ۴.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۷). سازمان دانشی. فصلنامه علمی پژوهشی کنترلر. سال دوم شماره ۸-۷.
- حاج فتحعلی ها، عباس. (۱۳۷۲). توسعه تکنولوژی. دانشگاه علامه طباطبایی.
- رضائیان، علی. (۱۳۶۸). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. مجله دانش مدیریت ۷ و ۶. دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی. (۱۳۶۹). سیستم های اطلاعاتی مدیریت. مجله دانش مدیریت ۱۱. دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۸). سازمان های قرن بیست و یکمی سازمان های مجازی. مجله تدبیر ۹۹.
- ژوئل دوروسنی و جون بیشون. (۱۳۷۰). روش تفکر سیستمی. ترجمه دکتر امیرحسین جهاننگلو.
- س.ا، مجیدی. (۱۳۸۳). ضرورت تقویت حافظه سازمانی. مجله تدبیر شماره ۱۴۹.
- سعیدی کیا، علی اکبر. (۱۳۸۰). فرآیند تحول سازمان در اثر فناوری اطلاعات. مجله روش ۶۸.
- شفیعا، محمدعلی. (۱۳۸۰). نقش فناوری در سازمان های نو. مجله تدبیر، شماره ۱۱۱.
- شهیدی، محمدتقی. (۱۳۷۱). انتقال تکنولوژی و صنعتی کردن کشورهای در حال توسعه. دانشگاه تهران.
- طاهری لاری، مسعود. (۱۳۷۷). مدیریت تغییر و تحول سازمانی. نشر درخشش مشهد.
- عبدالسلام، محمد. (۱۳۶۹). انتقال علوم و تکنولوژی به جهان سوم. انجمن فیزیک ایران.
- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۸۰). فرآیند مدیریت اجرایی، چاپ اول، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۸۱). مدیریت در ایران، چاپ دوم. کتابفروشی مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۸۲). بهره وری تکنولوژی و ساختار آن، مجله تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۱۵.
- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۸۲). مدیریت پایای سازمان، چاپ اول، انتشارات فروزش، تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۸۲). مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، چاپ چهارم، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۹۰). مدیریت پویای سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروزش، تبریز.

- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۸۸)، تدوین برنامه استراتژیک سازمان، چاپ اول، انتشارات فروش، تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۹۰)، مدیریت تکنولوژی سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروش، تبریز.
- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروش، تبریز.
- الکس اس، اسپورن. (۱۳۷۱). پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت. ترجمه دکتر حسن قاسم‌زاده.
- گانت. دی. بات. (۱۳۷۹). مدیریت دانش در سازمان‌ها، بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان. علوم و اطلاع‌رسانی. دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲.

- Angela M. Bowey (2006). Gain Sharing – www. Gainsharing. Cominhou.
- Balm, Gerald J., (2005). Benchmarking, Schaumburg, IL: Quality and Productivity Management Association.
- Carleton Carly (2004). Virtual Organization- Business Week.
- Carneiro, Alberto, “The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management” Journal of Knowledge Management, Volume 5. Number 4, pp. 358-367. ۲۰۰۱ ,
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998). Working knowledge: How Organizations manage what they know- Boston: Harvard Business School Press.
- Deming, W.B. (2005). Japanes Methods for Productivity & Quality- Washington DC.
- DiMattia .S. (1997). Knowledge Management: Hope, Hype or Harbinger? Library Journal.
- Edosomwam, Johnson A. (2003). Benchmarking for Continuous Quality Improvement 2nd ed., Fairfax.
- Jeff P Papows (1999). The pay of from knowledge Management- US Banker- New York.
- Kao, John. J (1991). The Interprenenrial Organization- Prentice Hall.
- Kim S Cameron (2002). A study of Organizational effectiveness and its predictors-management science Review.
- McInerney Clair and Darcy LeFevre, (2000). Knowledge manager: history and challenges- Macmillan Press Ltd, PP: 1-20.
- Sadri Mc. Campbell. Atefeh, Linda.M.C, Scott.H.G. (1999). Knowledge management: the new challenge for the 21st century, Vol.3, No3, PP: 172-179.

Management of Strategic Knowledge with Information Technology Approach

Nasser Fegh-hi Farahmand*

*Associate Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
Corresponding author's email: farahmand@iaut.ac.ir
(Received: 2017/05/17 Accepted: 2017/06/28)

Abstract

Strategic Knowledge is a term used by some to refer to what might be termed know-when and know-why. Although Management of Strategic Knowledge seems reasonable to conceive of these as aspects of doing, it is difficult to envision them as being separate from that doing. In other words, we can separate out strategic knowledge only in the describing, not the doing. Consequently, strategic knowledge and Information Technology is probably best thought of as a subset of declarative knowledge instead of its own category.

Most administrative and procurement officials have been less exposed to the benefits, and hence, are less open to the use of the Value Method on their programs. Many of these managers have not heard of the process. Others are unaware of its potential benefits and are unfamiliar with the costs of a value study. Traditionally, the project or process benefiting from the value study pays the cost of conducting it. For administrative or procurement processes, a proposed study may complete directly with salaries for funds. Therefore, Intelligent Knowledge administrative and procurement managers do not perceive that immediate benefits are obtainable through a value study by Knowledge Sharing. An additional consideration affecting acceptance is that an administrative or procurement related activity may have an associated legislated by Knowledge Sharing. The Intelligent Knowledge intent of these agendas may have good motives behind them. However, in such situations the responsible individuals or organizations may prefer that the agenda be less open to scrutiny. These definitions allow reviewers of a study to quickly understand its scope and limits. To ensure the opportunity to achieve the highest value, Management of Strategic Knowledge staff attempt to keep management or administration directed mission charges flexible enough to allow innovation. Further, Intelligent Knowledge studies, by definition, remain totally independent.

Key words: Knowledge, Intelligent Knowledge, Information Technology, Knowledge Sharing, Knowledge Management, Management of Strategic Knowledge