

مدیریت فناوری

مؤلف:

روح اله شریفی تهرانی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سرشناسه	:	
عنوان و نام پدیدآور	:	
مشخصات نشر	:	
مشخصات ظاهری	:	
شابک	:	
وضعیت فهرست نویسی	:	
یادداشت	:	
موضوع	:	
موضوع	:	
موضوع	:	
شناسه افزوده	:	
شناسه افزوده	:	
رده بندی کنگره	:	
رده بندی دیویی	:	
شماره کتابشناسی ملی	:	

انتشارات چشم ساعی: اصفهان، میدان جمهوری، جنب بانک مسکن، کوچه شکوفه،

تلفن: ۰۳۱۳۳۳۸۲۹۲۵



عنوان کتاب	:	مدیریت فناوری
مؤلف	:	روح اله شریفی تهرانی
ناشر	:	انتشارات چشم ساعی
ویراستار	:	الهام سادات سلجوقیان
صفحه آرایشی	:	اعظم حسینی
طراحی جلد	:	الهام سادات سلجوقیان
نوبت چاپ	:	چاپ اول / مرداد ۹۵
شمارگان	:	۱۰۰۰ نسخه
قیمت	:	۱۵۰۰۰ تومان
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۹۶۴۰۸-۹-۸

تقدیم به

توای مادر،

ای شوق زیبای نفس کشیدن

ای روح مهربان هستی ام

تو رنگ شادی هایم شدی و لحظه ها را با

تمام وجود از من دور کردی و عمری

خستگی ها را به جان فریدی تا اکنون توانستی

طعم خوش پیروزی را به من بپشانی

تقدیم به:

روح پاک پدرم که عالمانه به من آموخت تا چگونه در
عرصه زندگی، ایستادگی را تجربه نمایم

پدر جان:

رفتی از چشمم و دل ممو تماشاست هنوز

عکس روی تو در این آینه پیداست هنوز

هر که در سینه دلی داشت به دلداری داد

دل نفرین شده ی ماست که تنهاست هنوز

در دلم عشق تو چون شمع به فلوتگه راز

در سرم شور تو چون باده به میناست هنوز

فهرست عناوین

۱.....	چکیده
۳.....	مقدمه
	فصل اول: مدیریت دانش
۱۰.....	داده ها، اطلاعات و دانش
۱۲.....	دانش مستتر و آشکار
۱۳.....	تعاریف مدیریت دانش
۱۵.....	سیستم‌های مدیریت دانش
۱۷.....	نقش افراد در مدیریت دانش
۲۰.....	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش
	فصل دوم: خلاقیت سازمانی
۲۷.....	تعاریف خلاقیت
۲۸.....	خاستگاه خلاقیت
۲۹.....	دیدگاه‌های فرآیند خلاقیت
۳۱.....	سطوح خلاقیت
۳۲.....	دیدگاه‌ها در مورد افراد خلاق
۳۳.....	عوامل مؤثر بر خلاقیت
۳۴.....	عوامل فردی
۳۶.....	عوامل محیطی
۳۶.....	عوامل گروهی
۳۸.....	عوامل سازمانی
۴۱.....	خلاقیت سازمانی در سازمان ها
۴۳.....	عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی
	فصل سوم: یادگیری سازمانی
۴۸.....	تعریف یادگیری و عناصر آن
۵۱.....	تعاریف یادگیری سازمانی
۵۲.....	انواع یادگیری سازمانی
۵۳.....	ویژگی‌های یادگیری سازمانی
۵۵.....	یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۵۷.....	تهدیدهای فناوری اطلاعات در یادگیری سازمانی

۶۰	موانع به کارگیری یادگیری سازمانی
۶۲	عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی
	فصل چهارم: مدیریت فناوری اطلاعات
۷۰	بسط فناوری اطلاعات (IT)
۷۱	ارزش اطلاعات
۷۲	ویژگیهای اطلاعات
۷۳	نظام پیشنهادات سنتی
۷۴	سبکهای ارتباطی در سایه اطلاعات
۷۶	طراحی نظام پیشنهادات و بررسی آن
۷۶	کایزن و بهبود مستمر
۷۸	آموزش و بهبود کارکنان
۷۹	طوفان مغزی الکترونیکی (EBS)
۸۰	مزایای طوفان مغزی الکترونیکی
۸۲	سیستمهای پاداش
۸۳	ایجاد محیط چالشی و محرک
۸۴	مدیریت دانش
۸۵	توسعه و نگهداری دانش و اطلاعات
۸۶	صندوق مجازی پیشنهادات
۸۹	نظام پیشنهادات رسمی
	فصل پنجم: نقش مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در پیشرفت کیفیت خدمات
۹۷	مدیریت دانش
۹۸	فناوری اطلاعات
۱۰۴	توصیه های کاربردی
۱۰۷	منابع

چکیده

تاکنون عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش توسط محققین در سازمان‌ها و در شرایط متفاوتی مورد بررسی قرار گرفته، اما در این پایان نامه سعی شده است از بین عوامل متعدد موفقیت مدیریت دانش، عواملی تعیین گردد که باعث افزایش توأمأً خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی شوند.

پس از تعیین و تأیید شاخص‌های مرتبط با متغیرهای مستقل و وابسته توسط خبرگان، پرسشنامه تهیه شده در نمونه آماری توزیع گردید. با انجام تحلیل آماری بر روی داده‌های جمع آوری شده، مشخص گردید هنگامی که رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته به صورت تک تک و بدون تعامل و ارتباط عوامل با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد، تمامی هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی دارند، اما هنگامی که تعامل و ارتباط عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با یکدیگر، و تأثیر توأمأً متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد، تنها دو عامل استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی باعث افزایش توأمأً خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی، یادگیری سازمانی، عوامل کلیدی موفقیت

مقدمه

دانش سازمانی به زعم غالب مدیران موفق دنیا، یکی از مهم ترین سرمایه شرکت های سده بیست و یکم محسوب می شود که مدیریت بهینه آن موجب ارتقا سطح کیفی سازمان می گردد. مدیریت دانش واژه ای است که امروزه در ادبیات مدیریت و کسب و کار بسیار متداول شده است و کسانی که در این حوزه مشغول به فعالیت هستند خوب می دانند در پس این واژه چه حوزه های تخصصی متعددی وجود دارد که محققین مختلف مشغول به فعالیت و تحقیق بر روی آنها هستند. صاحب نظران در این عرصه عوامل کلیدی متعددی را جهت اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش بیان نموده اند. نکته قابل ذکر دیگر این است که از جمله موضوعاتی که امروزه همراه با مدیریت دانش مورد بحث و بررسی قرار می گیرد، خلاقیت و یادگیری سازمانی می باشد.

گستره علوم روز به روز وسیع تر و پر دامنه تر می گردد. از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده هایی همچون مدیریت دانش^۱ و خلاقیت سازمانی^۲ و یادگیری سازمانی^۳ می باشد. برای موفقیت سازمان، دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین انسان ها قابل مبادله بوده و توانایی رشد داشته باشد. دانش نحوه حل

^۱. Knowledge Management

^۲. Organizational Innovation

^۳. Organizational Learning

مشکلات، می‌تواند کسب شود و بدین ترتیب مدیریت دانش قادر خواهد بود یادگیری سازمانی را که منجر به خلق دانش دیگری می‌شود، توسعه دهد. سازمان‌های آگاه می‌دانند که دانش، سرمایه‌ای فکری است و تنها سرمایه‌اش است که با گذشت زمان تغییر می‌کند و اگر به طور مؤثری مهار شود، می‌تواند خلاقیت و وضعیت رقابتی سازمان را حفظ نماید. استفاده از کل منابع فکری سازمان، می‌تواند مزایای مالی قابل توجهی را در پی داشته باشد.

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. به کمک مدیریت دانش، مفاهیم و روش‌ها، روشن هستند، چالش‌ها واضحند و می‌توان بر آنها غلبه نمود، منافع مشخصند و می‌توانند قابل توجه باشند. در این جا موضوعات کلیدی، حمایت اجرایی و ارزیابی موفقیت هستند و مسائل تکنولوژیکی در مقایسه با این موارد، از اهمیت چندانی برخوردار نیستند. جهت موفقیت در اجرای مدیریت دانش، عوامل کلیدی متعددی وجود دارند که در شرایط و فرهنگ‌های مختلف، متفاوت می‌باشند.

موضوع دیگری که در این کتاب بررسی شده است، خلاقیت سازمانی می‌باشد. علیرغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمان‌ها اخیراً به واسطه سرعت شگرف

تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی کشف کرده‌اند که یکی از منابع کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقا، خلاقیت سازمانی می‌باشد. خلاقیت کارکنان سازمان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارهایشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه داده و به کار گیرند. تبدیل شدن به یک سازمان خلاق وسیله‌ای جهت رقابتی شدن در محیط تجاری پویا و تغییر پذیر امروزه شده است.

خلاقیت سازمانی را می‌توان به این صورت تعریف کرد: خلاقیت سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری بوده که برای کل سازمان جدید می‌باشد. خلاقیت سازمانی واقعیت ساختن تکنولوژی یا کارهای مدیریتی جدید در ارتباط با محصولات یا فرآیندهای جدید می‌باشد.

سومین بحث در این کتاب پیرامون یادگیری سازمانی می‌باشد. محوریت پارادایم‌های جدید، یادگیری است و بنابراین، سازمان‌هایی موفق تر هستند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرآیندهای کاری خود نشان دهند. دقیقاً به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است. سایمون یادگیری سازمانی را،

رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می‌شود، تعریف کرده است.

با توجه به وضعیت عدم اطمینان محیطی که سازمان‌ها در حال حاضر با آن روبرو هستند، جهت کسب و کار و تجارت بهتر، شرکت‌ها باید در وضعیت یادگیری قرار گیرند تا مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. یادگیری سازمانی پایه‌های مناسبی را برای دانش ساختاریافته فراهم می‌کند تا در سازمان‌ها توسعه یابد. به منظور توسعه قابلیت‌های یادگیری، سازمان باید فرآیندهای مدیریت دانش را به خوبی تکمیل کند. بدون مدیریت دانش یک سازمان نمی‌تواند قابلیت‌های یادگیری گروهی یا شخصی را گسترش دهد.

سازمان‌ها و اعضای سازمانی باید از طریق روش‌های جدید و پویا یاد بگیرند، به جای آن که از روش‌های قدیمی و ساکن یادگیری استفاده کنند. سابقاً که یادگیری به طور سکون و ناکارا انجام می‌گرفت، اثر منفی بر یادگیری سازمانی داشت. به عبارت دیگر، جهت افزایش خلاقیت سازمانی، دانش باید از طریق یادگیری سازمانی اجرا شود.

یکی از مباحث غیر قابل انکار در سازمان‌های امروزی، این مسأله است که دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان یک دارایی مهم مورد توجه است و در بخش‌های خصوصی و دولتی جهت ایجاد مزیت رقابتی مدیریت می‌شود. اما این که چطور دولت‌ها پروژه‌های مدیریت دانش را اجرایی کنند و این که چطور دولت‌ها فعالیت‌های مدیریت دانش را در

فرایندهای عملیاتی سازمان به کار گیرند هنوز خیلی واضح نمی‌باشد. در سال‌های اخیر بسیاری از صاحب نظران به این موضوع توجه کرده‌اند که دولت‌ها به وسیله فعالیت‌های مدیریت دانش به راندمان مدیریتی بهتری دست یابند و اطلاعات صحیح و به موقعی به افراد منتقل کنند و همچنین سطوح رضایت مدیریتی را افزایش دهند.

موفقیت سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور به طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف سازمان‌ها جمع آوری، ذخیره و بازیابی کند.

تحقیقات گذشته نشان می‌دهند که مباحث مدیریت دانش پیچیده می‌باشند. برخی از تحقیقات در رابطه با مزیت رقابتی، و برخی دیگر در رابطه با یادگیری سازمانی و برخی نیز در رابطه با خلاقیت سازمانی می‌باشند. برخی از صاحب نظران معتقد هستند که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در هم آمیخته شده است و ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به روشنی مشخص نمی‌باشد.

مرور مقالات گذشته نشان می‌دهد که محققین در جستجوی این موضوع هستند که ارتباط بین مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی را به طور جداگانه درک کنند. براساس تئوری‌های موجود در این زمینه، مباحث مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی نباید به طور جداگانه‌ای بحث شوند.

پیلار اعتقاد دارد که دانش (و خصوصاً ایجاد دانش، در امتداد انتشار و جمع آوری آن در سازمان) می تواند یک منبع استراتژیک کلیدی برای یادگیری سازمانی باشد.

فصل اول: مدیریت دانش

در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به عنوان یکی از جالب‌ترین و چالش‌برانگیزترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده و دایره کاربرد آن همواره با سایر مباحث عرصه مدیریت، گسترده‌تر می‌شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. از آن جا که مدیریت دانش ریشه‌هایی در سیستم‌های خبره، یادگیری سازمانی و نوآوری دارد، به خودی خود ایده جدیدی نیست. مدیران موفق همیشه از سرمایه‌های فکری بهره‌برده و ارزش آن را تشخیص داده‌اند اما این تلاش‌ها، سازمان یافته نبوده و تضمینی وجود نداشت که دانش به دست آمده به طور مناسب، برای حداکثر منافع سازمان، به اشتراک گذاشته شده و توزیع گردد. در حالی که، دانش و سرمایه فکری پایه و اساس شایستگی‌های اصلی و نیز راهبردی برای عملکرد بهتر می‌باشد. دانش در صورتی نقش راهبردی دارد که سازمان بتواند آن را در فعالیت‌های ارزش‌آفرینی استفاده نموده و از دانش ابزاری برای عملی ساختن فرصت‌های موجود در بازار رقابتی بهره‌برداری کند. زیرا برای شرکت‌ها دیگر امکان پذیر نیست که با انجام سریع‌تر و بهتر کارها مزیت رقابتی خود را حفظ کنند، بلکه مزیت رقابتی هنگامی

امکان پذیر می‌شود که کارهایی صورت گیرد و قابل تقلید توسط دیگران نباشد. در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، هم توجه به دانش موجود و استفاده مؤثر از آن و هم ایجاد ساختاری برای استفاده از دانش نوین اهمیت بسیار دارد. سازمان‌ها باید به همه امور توجه داشته باشند، زیرا مدیریت دانش همچون یک استراتژی کاری، همزمان، در کل سازمان عمل می‌کند و ابزار پیشرفت برنامه کلی یک سازمان محسوب می‌شود.

داده‌ها، اطلاعات^۲ و دانش^۳

در حالی که داده‌ها مجموعه‌ای از دانسته‌ها، محاسبات و آمار است؛ اطلاعات، داده سازمان یافته یا پردازش شده‌ای است که به هنگام و صحیح می‌باشد. دانش اطلاعاتی است که مفهومی، مرتبط و قابل اجرا می‌باشد. ارتباط بین داده‌ها، اطلاعات و دانش در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱- ارتباط بین داده‌ها، اطلاعات و دانش

-
1. Data
 2. Information
 3. Knowledge

اگر چه داده ها، اطلاعات و دانش، همگی به عنوان دارایی های سازمان تلقی می شوند، دانش سطح اهمیت بالاتری را نسبت به داده ها و اطلاعات داراست. دانش، مفاهیم را منتقل می کند، بنابراین علی رغم زودگذر بودن، ارزشمندتر است. به نظر هولسپل دانش، دارای مشخصاتی به شرح زیر است که آن را از دیگر دارای های سازمان، متمایز می کند :

- قدرت خارق العاده و بازدهی فزاینده: دانش، مشمول قانون بازدهی نزولی نیست. زمانی که از آن استفاده می شود، مقدار آن کم نمی شود. مصرف کنندگان می توانند مواردی را به آن اضافه کنند، بنابراین ارزش آن افزایش می یابد.

- پراکندگی، تراوش و لزوم به روز بودن: دانش همزمان با رشد، شاخه شاخه شده و به اجزائی تقسیم می گردد. دانش پویاست و در واقع، اطلاعات کاربردی است. بنابراین سازمان باید پیوسته، پایگاه دانش خود را به روز کند تا بتواند آن را به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی، حفاظت نماید.

- ارزش نامعلوم: تخمین تأثیر سرمایه گذاری در دانش به علت وجود جنبه های ناملموس بسیار مشکل است.

- ارزش نامعلوم به اشتراک گذاری: به طور مشابه، تخمین ارزش اشتراک دانش یا حتی این که چه کسی بیشتر از آن نفع می برد، دشوار است.

- وابستگی به زمان: مطلوبیت و اعتبار دانش ممکن است با زمان تغییر کند، بنابراین فوریت، قدمت، زوال پذیری و ناپایداری دانش، از ویژگی‌های مهم آن هستند.

دانش مستتر و آشکار

پولانی اولین کسی بود که دانش عینی و ضمنی سازمان را تعریف کرده و بین آن‌ها تفاوت قائل شد. دانش عینی^۱، دانشی است ملموس، عقلانی و فنی (داده‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، نرم افزارها، مستندات و غیره). دانش ضمنی^۲ معمولاً در دامنه یادگیری ذهنی، ادراکی و تجربی است؛ بسیار شخصی بوده و رسمی کردن آن دشوار است.

دانش عینی، شامل سیاست‌ها، راهنماهای رویه‌ها، گزارش‌های دولتی، گزارش‌ها، طرح‌ها، تولیدات، استراتژی‌ها، اهداف، مأموریت و مزایای رقابتی شرکت و زیر ساخت فناوری اطلاعات است. این دانش به صورتی تدوین شده است که می‌تواند بین افراد توزیع گشته یا بدون نیاز به دخالت افراد، تبدیل به یک فرایند یا استراتژی شود. رابطه ساده‌ای بین تدوین دانش و هزینه انتقال آن وجود دارد. هر چه دانش عینی تر شود، با

1. Explicit Knowledge

2. Tacit Knowledge

هزینه کمتری انتقال داده می‌شود. دانش عینی، دانش سیال^۱ نیز نامیده می‌شود زیرا پس از مستند شدن، به راحتی می‌تواند از دست افراد، مستندات یا سازمان‌ها جدا شود. دانش ضمنی، مجموعه‌ای از تجربیات، نقشه‌های ذهنی، بینش، فراست، تخصص، اطلاعات، رموز تجاری، مجموعه‌های مهارتی، درک و آموخته‌های یک سازمان و فرهنگ سازمانی که تجربیات گذشته و حال افراد، فرایندها و ارزش‌های سازمان را در خود نهفته است، می‌باشد. دانش ضمنی که با عنوان دانش نهفته نیز شناخته می‌شود معمولاً یا در ذهن افراد قرار می‌گیرد یا در تعاملات گروهی داخل یک بخش یا شعبه سازمان، جای دارد. دانش ضمنی، معمولاً سطوح بالای تخصص یا مهارت را در بر می‌گیرد. معمولاً انتقال آن کند و پرهزینه است و ممکن است با موارد مبهم، مخدوش گردد. دانش مستتر، دانش مانا^۲ نیز نامیده می‌شود زیرا جدا کردن آن از منبعش، نسبتاً دشوار است.

تعاریف مدیریت دانش

به نظر جونز، مدیریت دانش یک رویکرد سیستماتیک یکپارچه جهت شناسایی، مدیریت و تسهیم تمام دارایی‌های اطلاعاتی سازمان است، که شامل بانک‌های اطلاعاتی، مدارک، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌باشد.

^۱. Leaky Knowledge

^۲. sticky Knowledge

همچنین مدیریت دانش به عنوان یک کاربرد هدف گرا و سیستماتیک پیمانه‌هایی جهت هدایت و کنترل دارایی‌های اطلاعاتی سازمان است، که شامل بانک‌های اطلاعاتی، مدارک، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌باشد.

همچنین مدیریت دانش به عنوان یک کاربرد هدف گرا و سیستماتیک پیمانه‌هایی جهت هدایت و کنترل دارایی‌های دانش قابل لمس و غیر قابل لمس سازمان شناخته می‌شود که با هدف استفاده از دانش موجود داخلی و خارجی این سازمان‌ها جهت فعال کردن خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، خلاقیت و پیشرفت در نظر گرفته می‌شود.

به نظر اسمیت مدیریت دانش، یک محیط کاری جدید ایجاد می‌کند که دانش و تجربه به آسانی می‌توانند به اشتراک گذارده شوند و همچنین اطلاعات و دانش را فعال می‌کند تا به سمت افراد واقعی و در زمان واقعی جریان یابند تا آن‌ها بتوانند مؤثر و کارا تر عمل کنند.

پیتر دراگر اعتقاد دارد: «راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ اجرای صحیح مدیریت دانش است.» بنابراین در سازمان‌های هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری بوده و مؤسسات باید با برنامه ریزی برای اجرای آن اقدام کنند. موفقیت سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور به طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف جمع آوری، ذخیره و بازیابی کند.

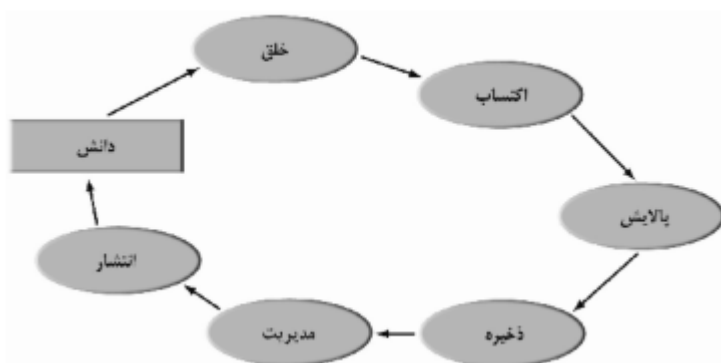
سیستم‌های مدیریت دانش

سیستم‌های مدیریت دانش^۱ به استفاده از فناوری نوین اطلاعات (مثل اینترنت، شبکه داخلی، شبکه خارجی، فیلترهای نرم افزاری، انبارهای داده) برای سازماندهی، ارتقاء و تسریع مدیریت دانش درون و برون سازمانی، اشاره دارند.

سیستم‌های مدیریت دانش، در پی آن هستند که با فراهم آوردن امکان دسترسی گسترده به مهارت سرمایه انسانی سازمان، به آن در تطابق با شرایطی نظیر ریزش نیروها، تغییرات سریع و کوچک شدن اندازه سازمان، کمک کنند.

یک سیستم مدیریت دانش فعال، شش گام را در یک چرخه دنبال می‌کند. (مطابق شکل ۲-۲). دلیل چرخه مانند بودن سیستم، بهبود پویایی آن در طول زمان است. در یک سیستم مدیریت دانش مناسب، دانش هرگز تمام نمی‌شود، زیرا با گذشت زمان، محیط تغییر می‌کند و دانش برای این که این تغییرات را منعکس کند باید به روز شود. چرخه سیستم مدیریت دانش به صورت زیر، عمل می‌کند:

^۱. Knowledge Management Systems (KMS)



شکل ۲- چرخه سیستم مدیریت دانش

۱- خلق دانش^۱: دانش هنگامی که افراد، روش‌های نوین انجام کارها را دریافته یا مهارت جدیدی کسب می‌نمایند، خلق می‌شود. گاهی اوقات دانش خارجی، وارد سازمان می‌شود.

۲- کسب دانش^۲: دانش جدید باید ارزشمند تلقی شود و به صورتی معقول، ارائه گردد.

۳- پالایش دانش: دانش جدید، باید با شرایط، تطبیق داده شود و بدین ترتیب کاربردی گردد. اینجاست که بینش‌های انسان (قابلیت‌های ضمنی) باید در راستای حقایق عینی، به کار گرفته شوند.

1. Knowledge Creation

2. Knowledge Acquisition

- ۴- ذخیره دانش: سپس دانش مفید باید به شکلی منطقی در یک مخزن دانش، به گونه‌ای ذخیره شود که دیگران نیز در سازمان بتوانند به آن، دسترسی داشته باشند.
- ۵- مدیریت دانش: دانش، مانند یک کتابخانه، باید به روز نگه داشته شود. بررسی‌های لازم جهت تأیید مرتبط بودن و صحیح بودن آن، باید دائماً انجام شود.
- ۶- اشاعه دانش: دانش باید همیشه و همه جا در قالبی مناسب، برای هر کسی که در سازمان به آن نیاز دارد، قابل دسترس باشد.

نقش افراد در مدیریت دانش

اداره یک سیستم مدیریت دانش، تلاش عظیمی را می‌طلبد و همانند دیگر فناوری‌های اطلاعات، شروع، راه اندازی و بهره برداری از آن نیازمند تلاش چشمگیر است. برای موفقیت یک سیستم مدیریت دانش، مسائل متعددی در ارتباط با مدیریت افراد و فرهنگ‌ها باید در نظر گرفته شود. حال به بررسی این افراد می‌پردازیم :

معاون دانش: جهت تسهیل اجرای پروژه‌های رفتار محور، پشتیبانی و همکاری مدیریت ارشد یک سازمان الزامی است. اکثر بنگاه‌هایی که به توسعه سیستم‌های مدیریت دانش می‌پردازند، مقامی با عنوان معاون دانش را در سطح عالی رتبه، معرفی نموده اند. ماهیت نقش معاون دانش، حداکثر کردن سرمایه‌های دانش بنگاه، طراحی و پیاده سازی

استراتژی‌های مدیریت دانش، مبادله داخلی و خارجی سرمایه‌های دانش به طور مؤثر و ترویج استفاده از سیستم مدیریت دانش می‌باشد.

مدیرعامل، کارمندان عالی رتبه و مدیران سازمان: مدیرعامل، در مقابل معاون دانش، مسئول دفاع از فعالیت‌های مربوط به مدیریت دانش می‌باشد. او باید مطمئن شود که مدیر دانش، کارآمد و توانا بوده و قادر است تمامی منابع مورد نیاز برای موفقیت پروژه را تأمین نماید. او باید در سطح سازمان پشتیبانی وسیعی را برای کمک و به کارگیری سیستم مدیریت دانش به دست آورد. به علاوه، مدیرعامل باید سازمان را برای تغییرات مورد انتظار ناشی از راه اندازی سیستم مدیریت دانش، آماده نماید. پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات، از حیاتی ترین مسئولیت‌های یک مدیرعامل می‌باشد.

دیگر کارکنان عالی رتبه سازمان به طور کلی باید منابع مورد نیاز معاون دانش را جهت انجام وظایفش، در اختیار او قرار دهند. معاون مالی باید، از موجود بودن منابع مالی لازم، اطمینان حاصل نماید. مدیرعامل باید مطمئن شود که افراد، فعالیت‌های مدیریت، دانش را در فرایندهای روزمره کاری خود، جا داده اند.

مدیران باید فعالیت‌های مدیریت دانش را پشتیبانی نموده و دسترسی به منابع دانش را امکان پذیر نمایند.

گروه‌های تعاملی: موفقیت بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش همواره به مشارکت فعالانه افرادی که در دانش سهیم هستند و از آن نفع می‌برند، بستگی داشته است. بنابراین شکل‌گیری گروه‌های تعاملی^۱ درون سازمان‌ها، در رابطه با فعالیت‌های مدیریت دانش، بسیار مهم است. یک گروه تعاملی، متشکل از افرادی در سازمان است که علائق حرفه‌ای مشابهی دارند. در شرایط ایده آل، تمامی کاربران سیستم مدیریت دانش، باید حداقل عضو یک گروه تعاملی باشند. خلق و پرورش مناسب گروه‌های تعاملی، یکی از عوامل موفقیت سیستم مدیریت دانش می‌باشد.

توسعه دهندگان سیستم مدیریت دانش: توسعه دهندگان سیستم مدیریت دانش، در حقیقت اعضای تیمی هستند که سیستم را ایجاد می‌نمایند. آن‌ها زیر نظر معاون دانش کار می‌کنند. برخی از آن‌ها متخصصین سازمان هستند که استراتژی‌هایی برای ترویج و مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، تعیین می‌کنند. سایرین به انتخاب سخت افزار و نرم افزار، برنامه نویسی، آزمایش، به کارگیری و نگهداری سیستم، می‌پردازند. در نهایت، آموزش به کارکنان سیستم مدیریت دانش به آن‌ها محول می‌شود.

کارکنان سیستم مدیریت دانش: سیستم‌های مدیریت دانش سازمانی، نیازمند نیروی کار تمام وقت جهت فهرست برداری و مدیریت دانش هستند. این کارکنان در دفتر مرکزی

¹. Community Of Practice (COP)

شرکت یا در مراکز دانش سرتاسر سازمان مستقر می‌شوند. اغلب بنگاه‌های مشاوره بزرگ، بیش از یک مرکز دانش دارند. بعضی اعضاء کارشناسان حوزه‌های کارکردی هستند که موارد افزوده شده به دانش را فهرست کرده و تأیید می‌نمایند و دانش را در اختیار مشتریان و کارمندانی قرار می‌دهند که معتقدند می‌توانند از آن استفاده نمایند. این کارشناسان عملیاتی ممکن است برای برقراری ارتباط با حوزه‌های کارکردی گروه‌های تعاملی، فعالیت نمایند. سایرین، کاربران سیستم را آموزش می‌دهند و یا به آن‌ها در جستجوهایشان کمک می‌کنند. بقیه با شناسایی روش‌های بهتر مدیریت دانش، برای بهبود عملکرد سیستم، کار می‌کنند.

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

این روزها اهمیت مدیریت دانش برای بسیاری از سازمان‌ها واضح است و مدیران در پی جستجوی دلایل و عوامل اصلی برای موفق بودن در طراحی و اجرای سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های خود می‌باشند. عوامل متعددی وجود دارند که با اجرای آن‌ها مدیریت دانش در سازمان‌ها به صورت موفقیت آمیزی پیاده سازی می‌شود. با مطالعه و بررسی تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، عوامل زیر را می‌توان به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در نظر گرفت:

۱- ذخیره دانش: ذخیره دانش سازمانی (دانش ضمنی و آشکار) یکی از عناصر مهم یک سیستم مدیریت دانش است بانک اطلاعاتی درباره مهارت ها، تخصص ها و همچنین ذخیره دانش ضمنی و آشکار، به اندازه خود سیستم مدیریت دانش اهمیت دارند.

۲- ممیزی دانش^۱: ممیزی دانش به عنوان بررسی و اندازه گیری دانش استفاده شده در سیستم مدیریت دانش و همچنین به عنوان ابزاری برای ارزش گذاری دانش و تعیین فرصت های مدیریت دانش و مشکلات آن، تعریف می شود.

۳- استراتژی دانش^۲: یکی از عوامل مهم جهت موفقیت مدیریت دانش داشتن یک استراتژی واضح و به خوبی برنامه ریزی شده است. این عامل پایه و اساسی است برای این که چطور یک سازمان می تواند پیشرفت کند و قابلیت ها و منابع اش را جهت موفقیت در اهداف مدیریت دانش فراهم کند.

۴- برنامه های آموزشی: جهت توزیع سیاست های دانش در سازمان، کارکنان باید کاملاً و عمیقاً با مفاهیم دانش آشنا شوند. بنابراین برنامه های آموزشی برای سازمانی که با مدیریت دانش در ارتباط است بسیار با اهمیت می باشند.

۵- حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان: موفقیت در برنامه ریزی سیستم مدیریت دانش در سازمان، به حمایت و تعهد مستقیم مدیریت ارشد سازمان بستگی دارد. به طور

¹. Knowledge Audit

². Knowledge Strategy

حتم یک برنامه مدیریت دانش به حمایت مدیریت ارشد سازمان نیاز دارد تا در مراحل طراحی و اجرا موفق باشد.

۶- اعتماد^۱: عامل اعتماد تلاش‌های مدیریت دانش را فعال می‌کند و همچنین به اشتراک دانش کمک می‌نماید.

۷- شبکه متخصصین^۲: جهت توسعه دانش در سازمان، باید شبکه‌ای از متخصصین وجود داشته باشد تا اشتراک دانش بین آن‌ها تسهیل شود. این شبکه می‌تواند شامل: کمیته علمی، انجمن‌های عملیاتی، سیستم‌های دانش و مراکز دانش باشد.

۸- اشتراک دانش^۳: اشتراک دانش بین کارکنان سازمان مستلزم فرهنگ قومی، اعتماد و شفافیت در تمام سازمان است.

۹- فرهنگ سازمانی^۴: فرهنگ سازمانی لازم است تا اشتراک دانش به خوبی صورت گیرد. فرهنگ انگیزش، احساس تعلق خاطر به سازمان، اعتماد و احترام به سازمان باید قبل از اشتراک، توسعه و استفاده از دانش صورت گیرد.

1. Trust

2. Experts Network

3. Knowledge Sharing

4. Organizational Culture

۱۰- اجرای آزمایشی^۱: سیستم مدیریت دانش باید ابتدا به صورت آزمایشی اجرا شود سپس در تمام سازمان اجرا گردد. همچنین باید از سیستم مدیریت دانش بازخورد گرفته شود تا اصلاحات لازم صورت گیرد.

۱۱- شناسایی دانش^۲: این عامل جزء مراحل اولیه سیکل مدیریت دانش می باشد، که باید دانش موجود در سازمان به طور کامل شناسایی و ذخیره گردد تا از تمام تجارب و دانش سازمان استفاده بهینه نمود.

۱۲- مهندسی مجدد فرآیند کاری: مهندسی مجدد فرآیند کاری یعنی روش های قدیمی کسب و کار را عوض کرده و روش های جدید و خلاقانه را پیدا و جایگزین روش های قدیمی کنیم و از روش های جدید، قوانین جدیدی بیرون می آید که مشخص می کند فرآیندهای کسب و کار چگونه انجام می شوند. با اجرای مهندسی مجدد فرآیند کاری، فرآیندهای جدید کسب و کار با تلاش های مدیریت دانش منطبق و هم راستا می شوند و باعث می شوند که تیم مدیریت دانش به درستی در سازمان عمل نماید.

۱۳- ساختار دانش^۳: ساختار نظام یافته دانش باعث می گردد تا شناسایی دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و استفاده مجدد دانش به صورت مطلوب تری در سازمان صورت پذیرد.

^۱. Pilot

^۲. Knowledge Identification

^۳. Knowledge Structure

۱۴- تسخیر دانش^۱: در صورت تسخیر دانش اشتباه و یا کم اهمیت، دانش به اشتراک گذاشته شده کاربرد چندانی برای دیگر پرسنل سازمان نداشته، لذا عامل مذکور از اهمیت خاصی برخوردار است.

۱۵- زیربنای فناوری اطلاعات^۲: بدون داشتن یک زیربنای مستحکم فناوری اطلاعات، یک سازمان نمی‌تواند کارکنانش را به اشتراک اطلاعات در مقیاس وسیعی تشویق کند.

۱۶- استقرار استراتژی پاداش: این عامل باعث می‌شود کارکنان سازمان به اشتراک بیشتر دانش و همچنین به دریافت بیشتر دانش از طرف سطوح بالای سازمان ترغیب شوند.

۱۷- معماری دانش^۳: یک معماری سازمانی می‌تواند به عنوان یک سازه پیچیده و چند بعدی تعریف شود و بیان کننده اصولی است که هدایت می‌کند چطور سازمان طراحی گردد و این که چطور عناصر مدل کسب و کار سازماندهی و اجرا شوند. معماری دانش می‌تواند همچنین به عنوان یک مجموعه منطقی، اصول و استانداردهایی تعریف شود که مهندسی یک ساختار سیستم مدیریت دانش سازمانی را راهنمایی و هدایت کند.

¹. Knowledge Capture

². Information Technology Infrastructure

³. Knowledge Architecture

بنابراین شرکت‌هایی که در صدد طراحی سیستم مدیریت دانش هستند باید واقعاً نسبت به معماری دانش به صورت درست و قوی حساسیت زیادی داشته باشند.

۱۸- شفافیت^۱: برای اشتراک دانش، شفافیت در تمام سازمان ضروری می‌باشد، که البته شفافیت به صورت مستقیم به حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان وابسته می‌باشد.

۱۹- سیستم کاربرپسندی برای مبادله و استفاده مجدد دانش: با اجرای این سیستم کارکنان سازمان با سهولت بیشتری تجارب و دانش خود را در اختیار دیگر کارکنان قرار می‌دهند.

۲۰- توانایی جهت ایجاد ایده‌های خلاق: با اجرای این عامل تمام بخش‌های سازمان به دنبال یافتن راه‌های کم هزینه تری می‌باشند که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌گردد.

¹. Transparency

فصل دوم: خلاقیت سازمانی

تعاریف خلاقیت

لوتانز اسناد رفتار سازمانی، خلاقیت را ایجاد ترکیبی از راه حل‌ها توسط افراد یا گروه‌ها در یک روش جدید می‌داند. این تعریف علاوه بر این که مشخص کننده خروجی خلاق و خلاقیت به عنوان نوعی حل مسئله بوده، خلاقیت را در سطح فردی و گروهی نیز مطرح می‌کند.

اولدهام و کامینگز با تأکید بر خروجی خلاق و ویژگی‌های خروجی خلاق، خلاقیت را شامل محصولات، ایده‌ها و رویه‌هایی که تازه و ارزشمندند، تعریف می‌کنند. لوسیر در تعریفش، بر خلاقیت به عنوان نوعی تفکر و خروجی خلاق تأکید می‌کند، بدین صورت که خلاقیت شیوه‌ای از تفکر است که باعث تولید ایده‌های جدید می‌شود. در تعاریف ارائه شده از خلاقیت روی ابعاد و جنبه‌های مختلفی تأکید شده است. لذا می‌توان نتیجه گیری کرد که خلاقیت پدیده‌ای چند بعدی، کثیرالوجه و یک کل یکپارچه می‌باشد.

خاستگاه خلاقیت

یکی از مهم ترین سؤالاتی که می توان در زمینه خلاقیت مطرح نمود این است که خاستگاه یا منشاء و نقطه آغازین خلاقیت چیست؟

مفهوم خلاقیت بر محور مهم ترین منابع و خاستگاه های آن شامل: اطلاعات ذهنی، اطلاعات حسی، تعارض، افراد سالم و محیط مساعد، داشته های ژنتیکی، معصومیت، اشتباه، اتفاق، دانسته های گذشته، وقایع غیر منتظره، ناسازگاری، نیازهای فرآیند، تغییر در صنعت، تغییر در بازار، تغییرات جمعیتی، تغییر در ادراک، تکوین دانش جدید مورد بررسی قرار می گیرد.

می توان تمام منابع و خاستگاه خلاقیت را براساس دو جنبه طبقه بندی کرد. یکی براساس نظر اندیشمندان؛ بدین صورت که اندیشمندانی نظیر افلاطون و فروید خاستگاه خلاقیت را در درون افراد می دانند. در مقابل، اندیشمندانی نظیر ارسطو، کمپل، سیمنتون، ویزبرگ و دراگر خاستگاه خلاقیت را بیرون از انسان می دانند و دانشمندانی چون گیلفورد، روانشناسان انسان گرا و دبنو خاستگاه خلاقیت را هم درون انسان و هم بیرون از انسان می دانند. دوم براساس منابع و خاستگاه خلاقیت؛ بدین معنی که بعضی از خاستگاه های خلاقیت، فردی بوده و بعضی از آن ها محیطی می باشند. صرف نظر از

این که منبع خلاقیت، فردی یا محیطی یا ترکیبی از هر دو باشند، عمده منابع خصوصاً منابع مورد نظر دراکر بیانگر نوعی نیاز بوده که در قالب یک مسئله ظهور می‌کنند.

دیدگاه‌های فرآیند خلاقیت

در مورد این عقیده که خلاقیت می‌تواند طی گام‌های متوالی در قالب یک مدل بیان شود دو دیدگاه اقلیت و اکثریت وجود دارد.

الف - دیدگاه اقلیت:

از این دیدگاه خلاقیت از فرآیند و مراحل خاصی پیروی نمی‌کند؛ به عبارت دیگر هیچ شیوه‌ای برای روش منطقی افکار جدید و یا بازسازی منطقی این فرآیند وجود ندارد.

ب - دیدگاه اکثریت:

از این دیدگاه فرآیند خلاقیت را می‌توان طی گام‌های متوالی در قالب مدل بیان کرد، تا این مدل‌ها بتوانند راهنمای کوشش‌های ما در زمینه خلاقیت باشند.

مدل‌های بسیاری در مورد فرایندهای خلاقیت وجود دارد (مانند: مدل والاس، مدل روسمن، مدل سایمون، مدل آمابیل و ..) که مراحل به کار رفته در تمامی مدل‌ها بیانگر این است که فرآیند خلاقیت در بردارنده ضمیر ناخودآگاه (تفکر شهودی) و ضمیر خودآگاه (تفکر تحلیلی) می‌باشد.

هر چه از مدل‌های اولیه فرآیند خلاقیت فاصله گرفته و به مدل‌های جدید نزدیک تر می‌شویم، از نقش ناخودآگاه در فرآیند خلاقیت کاسته شده و بر نقش خودآگاه افزوده می‌شود. بدین معنی که فرآیند خلاقیت (خصوصاً تولید ایده‌ها) قابل کنترل و هدایت می‌باشد (تا جایی که مدل ارائه شده توسط پلسک تحت عنوان خلاقیت جهت دار ارائه می‌شود).

بعضی از اندیشمندان، خلاقیت و نوآوری را در سطح نظری از هم جدا می‌کنند و معتقدند که خلاقیت عبارتست از تولید ایده‌های جدید و ارزشمند و نوآوری عبارتست از عملیاتی کردن این ایده‌ها، در حالی که عمده مدل‌ها، خصوصاً مدل‌های جدید بیانگر این است که خلاقیت هم تولید ایده‌ها و هم عملیاتی کردن ایده‌ها را شامل می‌شود.

در حالی که مدل‌های قدیمی خلاقیت، فرآیند خلاقیت را به صورت خطی و علی - معلولی دیده‌اند، اما در مدل‌های جدید (مدل‌های کویر و بگنال - فریتز و خصوصاً مدل‌های آمابیل و پلسک) فرآیند خلاقیت به عنوان یک حلقه (غیر خطی) مطرح شده است. بدین معنی که فرآیند خلاقیت حلقه‌ای است که به طور مداوم و مستمر انجام شده و پایانی ندارد.

سطوح خلاقیت

براساس پیوستاری از تحلیل گرایی تا واقعیت گرایی، دو سطح خلاقیت شامل خلاقیت اولیه و خلاقیت ثانویه بوده که به شرح زیر می‌باشند:

الف - خلاقیت اولیه: این سطح از خلاقیت از ناخودآگاه سرچشمه می‌گیرد و در زمان کودکی در همه انسان‌ها وجود دارد. عمده افراد پس از گذراندن دوران کودکی خلاقیت اولیه را از دست می‌دهند. افراد به واسطه ضمیر ناخودآگاه، قادر به خیالبافی، تخیل و تولید رفتارها و اعمال تازه بوده که از آن‌ها لذت می‌برند.

ب - خلاقیت ثانویه: خلاقیت ثانویه ناشی از ضمیر خودآگاه به عبارتی مبتنی بر عقل و منطق است.

هر چند این دو سطح خلاقیت با هم تفاوت اساسی و واضحی دارند، اما به یکدیگر وابسته و مرتبط اند. فرد سالم و خلاق کسی است که موفق به پیوند این دو سطح فرآیند خودآگاه و ناخودآگاه شود.

به نظر محققین و صاحب نظران، خروجی خلاق طیف وسیعی از چیزها را در برداشته که مهم ترین آن‌ها عبارتند از: ایده‌ها، محصول، راه حل، رویه و خدمت.

دیدگاه‌ها در مورد افراد خلاق

به طور کلی در مورد افراد خلاق دو دیدگاه وجود دارد: یکی دیدگاه خلاقیت به عنوان نبوغ و دیگری دیدگاه خلاقیت به عنوان استعداد‌های همگانی.

الف - خلاقیت به عنوان نبوغ: از دیدگاه نبوغ، خلاقیت به واسطه فرایندهای استثنایی تفکر (ضمیر ناخودآگاه) ظهور می‌کند، فرآیندهایی که تا اندازه‌ای با تفکر عادی که ما در فعالیت‌های روزانه خود به کار می‌بریم، متفاوت اند. به عبارت دیگر از این دیدگاه نمونه‌های استثنایی در مورد خلاقیت وجود دارد که ظاهراً می‌توان آن‌ها را تنها به دخالت نیروهای مافوق طبیعی نسبت داد. از این دیدگاه اولاً خلاقیت محدود به افراد استثنایی است که نابغه به دنیا آمده اند. لذا خلاقیت قابل اکتساب نبوده و نمی‌توان برای آن بستر سازی نمود و برای داشتن افراد و محصولات خلاق بایستی به دنبال یافتن نوابغ بود. ثانیاً تنها آثار و محصولات ویژه و برجسته، خلاق می‌باشند؛ ثالثاً خلاقیت عمدتاً به حوزه هنر محدود شده است.

ب - خلاقیت به عنوان استعدادی همگانی: دیسی و کانون بر این عقیده‌اند که یک مجموعه مشخص و حائز اهمیتی از ویژگی‌ها در طول زندگی باعث سطح بالایی از موفقیت خلاق می‌شوند که عبارتند از: خود کنترلی، تحمل کار سخت و استقامت و پشتکار.

عوامل مؤثر بر خلاقیت

عوامل مؤثر بر خلاقیت را می‌توان در قالب یک طبقه بندی کلی (عوامل فردی و محیطی) و یک طبقه بندی تفصیلی (عوامل فردی، گروهی و سازمانی) جای داد. تقسیم بندی دیگر برای خلاقیت چهار رویکرد را در نظر می‌گیرد:

الف - رویکرد روان شناختی: از این دیدگاه، خلاقیت به عوامل روان شناختی خصوصاً میزان هوش و استعدادهای فردی بستگی دارد. بر این اساس توصیه می‌شود که زمینه برای پرورش خلاقیت افراد با هوش فراهم شود.

ب - رویکرد اجتماعی: این دیدگاه خلاقیت را بیشتر امری گروهی دانسته که بر این اساس برای داشتن خلاقیت، بر فراهم کردن عوامل گروهی باید تأکید شود.

ج - رویکرد سازمانی: از این دیدگاه، خلاقیت متأثر از متغیرهای سطح سازمان می‌باشد. از این رو بر فراهم کردن متغیرهای سازمانی مناسب برای خلاقیت تأکید می‌کند.

د - رویکرد سیستمی: از این دیدگاه، خلاقیت در سازمان متأثر از عوامل متعددی است که می‌توان زمینه ظهور و بروز آن را از طریق فراهم کردن عوامل فردی، گروهی و سازمانی محقق نمود.

در یک طبقه بندی جامع می‌توان گفت که در نوشته‌ها و تحقیقات سازمان و مدیریت جهت زمینه سازی برای خلاقیت، چهار عامل کلی وجود دارد که عبارتند از: عوامل

فردی، عوامل محیطی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی. حال به بررسی عوامل ذکر شده می‌پردازیم:

عوامل فردی

تحقیقات انجام گرفته در طی سال‌های مختلف در مورد افراد خلاق، عوامل مشترک شگفت‌انگیزی را نشان می‌دهد. مهم‌ترین متغیرهای سطح فردی مؤثر بر خلاقیت شامل: توانمندی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک شناسی، هوش و چالش‌پذیری می‌باشد.

الف - توانمندی: توانمندی متشکل از سه عنصر هوشمندی، دانش و مهارت است. هوشمندی هر فردی، ذاتی و غیر اکتسابی است. اما دانش و مهارت اکتسابی هستند و از طریق تجربه و یادگیری قابل آموختن می‌باشند.

ب - ویژگی‌های شخصیتی: خلاقیت فرد تابع ویژگی‌های شخصیتی او است [۱۰۵]. بعضی از محققین دریافته‌اند که وجود بعضی از ویژگی‌های شخصیتی در افراد در مقایسه با دیگران باعث خلاقیت بیشتری می‌شود. می‌توان از مهم‌ترین صفات مشخصه افراد بسیار خلاق شامل: تصور قوی از خلاق بودن خود، پشتکار و استقامت، ابهام‌پذیری، ریسک‌پذیری، استقلال، نیاز به موفقیت و اعتماد به نفس پرداخته می‌شود.

ج - سبک شناختی: سبک شناختی عبارت است از روش ترجیحی فرد برای جمع‌آوری، پردازش و ارزیابی اطلاعات. به عبارت واضح‌تر سبک شناختی عبارت است از تفاوت‌های

فردی در شیوه درک، تفکر، حل مسائل، یادگیری و مرتبط شدن افراد با یکدیگر. همه این تعاریف بیانگر این است که هر شخصی چگونه از این تفسیرها برای جهت دهی به اعمال خود استفاده می‌کند.

د - هوش: طبق نظر استرنبرگ یکی از عوامل متمایز کننده افراد خلاق از غیر خلاق هوش می‌باشد. هوش، بخشی از مجموعه فرآیندهای ذهنی است که برای درون داد، فرایند و برون داد اطلاعات به کار گرفته می‌شود. هوش یکی از پیش نیازهای خلاقیت است و پایین بودن درجه هوش فرد معمولاً به پایین قرار گرفتن خلاقیت منجر می‌شود. اما هوش سرشار نیز دلالت بر خلاق بودن فرد نمی‌کند.

ه - چالش پذیری: یکی از مهم ترین عوامل تمایز افراد بسیار خلاق از افراد کمتر خلاق، پذیرش فعالیت چالش انگیز توسط این افراد می‌باشد. بدین معنی که تقریباً توانمندی فرد و چالش فعالیتش برابر و هر دو در اوج می‌باشند. شاید بتوان گفت یکی از مهم ترین کارها برای تحریک خلاقیت، برقراری تناسب بین توانمندی و چالش کاری مستلزم آن است که مدیران اطلاعات جامع و کاملی درباره کارکنان و جایگاه‌های در دسترس خود، داشته باشند.

عوامل محیطی

سیکرنتمی هالی صاحب نظر سیستمی خلاقیت بر نقش محیط در شکل گیری خلاقیت تأکید کرده و بیان می کند که نمی توانیم به افراد و کارهای خلاق آنها جدای از محیطی که در آن فعالیت می کنند بپردازیم. زیرا خلاقیت هرگز نتیجه عمل فرد به تنهایی نیست. برخی از صاحب نظران براساس دیدگاه اکولوژی در زیست شناسی، نظریه اجتماعی خلاقیت را ارائه می کنند. به عقیده آنها خلاقیت محصول فردی و شخصی منفک از محیط نیست، بلکه خلاقیت یک اکوسیستم است. همان طوری که در یک اکوسیستم موجودات زنده با یکدیگر مرتبط اند، در اکوسیستم خلاقیت نیز همه اعضاء یا جنبه های محیطی در تعامل با یکدیگر بوده تا این که خلاقیت شکل بگیرد.

عوامل گروهی

گروه ها محملی برای ارضای نیازهای مختلف فردی و سازمانی می باشند. براساس یکی از نظریه های اساسی درباره خلاقیت، یکی از مهم ترین کارکردهای گروه، سینرژی، خلاق می باشد. چنانچه فعالیت های خلاق در گروه انجام می شود به صورت متزاید در آمده و حالت سینرژیکی به خود می گیرد. زیرا اعضای گروه به واسطه تفاوت های فردی، ایده ها و راه حل های بیشتر و بهتری ارائه خواهند کرد. بر این اساس می توان مهم ترین

متغیرهای گروهی مؤثر بر خلاقیت را اندازه گروه، تنوع گروه، انسجام گروه و سیستم ارتباطات گروه نامید.

الف - اندازه گروه: تردیدی نیست که اندازه گروه بر رفتار گروه اثر می‌گذارد. تحقیقات نشان می‌دهد که برای انجام دادن کارهای تخصصی، گروه‌های کوچک تر (پنج تا هفت نفر) اثر بخش تر از گروه‌های بزرگ تر عمل می‌کنند. چنین گروه‌هایی از عمده مزایای گروه‌های کوچک و بزرگ برخوردارند. این گروه‌ها به اندازه‌ای بزرگ هستند که می‌توانند داده‌های مختلف و متنوعی تولید کنند و به اندازه‌ای کوچک هستند که به همه افراد برای مشارکت در فعالیت‌های گروه فرصت داده می‌شود.

ب - تنوع گروه: بیشتر فعالیت‌های گروهی به تنوعی از مهارت، تخصص و دانش نیاز دارد. با عنایت به چنین نیازی می‌توان یک نتیجه منطقی گرفت، مبنی بر این که گروه‌های متنوع، مؤثرتر می‌باشند. لذا چنانچه گروه از تنوع برخوردار باشد، یعنی اعضای آن دارای شخصیت‌ها، نظرات، عقاید، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دیدگاه‌های متفاوت باشند احتمال زیادی وجود دارد که از عهده کار تخصصی مربوطه به خوبی برآیند.

ج - انسجام گروه: انسجام گروه عبارت است از میزانی که افراد گروه جذب یکدیگر شده، یکدیگر را حمایت کرده و در هدف‌های گروه منسجم می‌شوند. امایل معتقد است برای

داشتن خلاقیت علاوه بر داشتن تنوع گروهی، اعضای گروه باید حمایت متقابلی از یکدیگر داشته باشند.

د - سیستم ارتباطات گروه: ارتباطات را می‌توان تسهیم اطلاعات و انتقال معنی بین افراد، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده، به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک باشد و یا فرآیند انتقال اطلاعات، احساس ها، حافظه‌ها و افکار در میان افراد تعریف کرد. در زمینه تأثیر ارتباطات بر خلاقیت، بعضی از محققین، جنبه‌های مختلفی از سیستم ارتباطات را مؤثر بر خلاقیت می‌دانند.

عوامل سازمانی

مطالعات آمابیل، آندیوپولوس، کاردینالو و هاتفیلد نشان می‌دهد که خلاقیت متأثر از متغیرهای سطح سازمان می‌باشد. بر این اساس در قسمت حاضر مهم ترین متغیرهای سازمانی مؤثر بر خلاقیت شامل سبک رهبری، ساختار سازمانی، سیستم پاداش، جو سازمانی و منابع مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

الف - سبک رهبری: به عقیده آمابیل کار خلاق عمدتاً مبهم، دارای ریسک و در معرض انتقاد است، که در نتیجه انتظار می‌رود از طریق سرپرستی حمایتی، خلاقیت تسهیل شود. اولدهام و کامینگز در مطالعات خود به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری روی خلاقیت پرداختند و دریافتند که سبک حمایتی و غیر کنترلی مهم ترین عامل مؤثر بر

خلاقیت و نوآوری می‌باشد. ویزبرگ، اسکات، نشان داده‌اند که رهبران از طریق ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان می‌توانند روی خلاقیت تأثیر بگذارند.

ب - ساختار سازمانی: ساختار سازمانی یکی از ابعاد سازمان است. بعضی از اندیشمندان سازمان و مدیریت از جمله رابینز ساختار سازمانی را نحوه تقسیم کارها و فعالیت‌ها و هماهنگی و ترکیب این کارها و فعالیت‌ها می‌دانند.

ج - سیستم پاداش: در مورد رابطه سیستم پاداش با خلاقیت، بعضی از محققین و اندیشمندان، جنبه‌هایی از سیستم پاداش را مؤثر بر شکوفایی خلاقیت می‌دانند. آمابیل در تحقیقات تأثیر انگیزش بیرونی و درونی را بر خلاقیت مورد مطالعه قرار داده است و به اعتقاد وی انگیزش درونی در مقایسه با انگیزش بیرونی تأثیر حائز اهمیت و تعیین کننده‌ای روی خلاقیت دارد. تا جایی که از تأثیر انگیزش درونی روی خلاقیت تحت عنوان اصل انگیزش درونی خلاقیت یاد کرده است و معتقد است که افراد زمانی از بیشترین خلاقیت برخوردار هستند که احساس کننده به واسطه جذابیت، تفریح، رضایت و چالشی بودن نفس کار و به طور کلی عوامل درونی و نه به وسیله انگیزش بیرونی (نظیر حقوق و دستمزد، پست و مقام، نشان‌ها و ارتقاء بردن جایزه، خوشایندی دیگران، اجتناب از مجازات، انجام دستورات شخصی دیگر، به دست آوردن ارزیابی

رضایت بخش و به طور کلی رسیدن به اهداف خارجی که جزء نفس کار نیستند) برانگیخته می‌شوند.

د - جو سازمانی: بعضی از محققین بین فرهنگ سازمانی و جو سازمانی تفاوت قائل شده اند. فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش ها، عقاید، تاریخ، سنت ها و مفروضات اساسی سازمان. فرهنگ سازمانی از ریشه های عمیق و پیشینه ای دیرینه برخوردار بوده و به آهستگی تغییر و تحول می پذیرد. در حالی که جو سازمانی عبارت از الگوهای تکرار از رفتارها، نگرش ها و احساساتی است که وصف کننده زندگی در سازمان می باشد. این الگوهای رفتاری در قالب رفتارهای روزانه در محیط کار توسط افراد تجربه، درک و تفسیر می شوند.

ه - منابع: به عقیده آمابیل دو منبع اصلی مؤثر بر خلاقیت، زمان و پول هستند. مدیران بایستی در تخصیص این منابع با دقت عمل کنند. همانند انتصاب افراد در مشاغل مناسب، تصمیم گیری در مورد میزان تخصیص زمان و پول به یک گروه یا پروژه، قضاوتی پیچیده است که می تواند به تشویق و ترغیب یا سرکوبی خلاقیت ختم شود.

خلاقیت سازمانی در سازمان ها

علی رغم سابقه طولانی خلاقیت در حیات بشری، سازمان ها اخیراً به واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیکی، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی کشف کرده اند که یکی از منابع کلیدی و مستمر مزیت رقابتی و بقا، خلاقیت سازمانی می باشد. این مزیت رقابتی مستمر در قالب ایده ها، محصولات و خدمات تازه ظاهر می شود که مستقیماً از تفکر خلاق ناشی می شود. خلاقیت کارکنان سازمان به این صورت به بقای سازمان کمک می کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه های سازمان ارائه و به کار گیرند. وجود چنین ایده هایی باعث افزایش این احتمال می شود که کارکنان دیگر، این ایده ها را در کارشان مورد استفاده قرار دهند. به علاوه آن ها این ایده ها را توسعه داده و آن ها را به کارکنان دیگر برای توسعه و به کارگیری در کارشان منتقل می کنند. از این رو تولید و بهره گیری از ایده های تازه این امکان را به سازمان می دهد که بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شده، به تهدیدها و فرصت ها پاسخ به موقع داده و رشد و توسعه یابد. خلاقیت نه تنها از طریق توسعه محصولات و فرایندها، سهم بازار موجود را توسعه می دهد بلکه باعث ایجاد بازارهای جدید و شکل دهی به محیط می شود. با وجود این که تغییر و تحولات فزاینده محیطی، سازمان ها را در برابر دو راه خلاق بودن و یا از بین

رفتن قرار داده، اما سازمان‌ها غالباً خلاقیت کارکنان خود را سرکوب می‌کنند تا این که زمینه‌های ظهور و بروز و ارتقای آن را فراهم نمایند. در حقیقت، سرکوبی خلاقیت در سازمان‌ها به قدری رایج است که کمتر مورد سؤال قرار می‌گیرد اما مدیران عمدتاً نادانسته خلاقیت را سرکوب می‌کنند، و زمانی که خلاقیت سرکوب شود سازمان یک ابزار رقابتی قدرتمند یعنی تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه را از دست خواهد داد. در واقع مدیران درک درستی از مفهوم خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن نداشته و بیشتر افراد نمی‌دانند که چگونه می‌توانند خلاقیت خود را افزایش دهند.

تبدیل شدن به یک سازمان خلاق وسیله‌ای جهت رقابتی شدن در محیط تجاری پویا و تغییر پذیر امروز شده است. ترکیبی از ایده‌های خلاق و مدیریت نوآوری سازمانی، کلید اصلی جهت باقی ماندن در حالت نوآوری سازمانی رقابتی در دراز مدت می‌باشد.

به علت نقش حیاتی مدیریت نوآوری در خلاقیت سازمانی، تحقیقات بسیاری مباحث مدیریت نوآوری سازمانی را مورد توجه قرار داده اند. اگر چه مطالعات بسیاری در این زمینه انجام شده است اما بسیاری از سازمان‌ها در مدیریت خلاقیت سازمانی با شکست مواجه شده‌اند و هنوز هم از عدم توانایی در باقی ماندن در حالت خلاقیت دراز مدت رنج می‌برند. دلیل اصلی این است که تحقیقات نوآوری سازمانی در یک مسیر غیر قطعی و بی ثبات انجام شده و به وسیله سطوح توصیفی کمی مورد بررسی قرار گرفته است. در

نتیجه سازمان‌ها در گرفتن ایده‌ها در یک دید جامع شکست خورده، بنابراین در انتقال آن در کاربرد عملی ناتوان می‌باشند.

خلاقیت سازمانی را می‌توان به این صورت تعریف کرد: خلاقیت سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در کارهای تجاری بوده که برای کل سازمان جدید می‌باشد. خلاقیت سازمانی واقعیت ساختن تکنولوژی یا کارهای مدیریتی جدید در ارتباط با محصولات یا فرایندهای جدید می‌باشد.

مدیریت خلاقیت سازمانی^۱ را می‌توان به عنوان یک روش مدیریتی تعریف کرد که یک سازمان را برای خلاقیت، دلگرم کردن و آسان سازی گسترش ایده‌های خلاق با یک حرکت آنی و اساسی آماده می‌سازد.

عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت خلاقیت سازمانی، عوامل عملیاتی ضروری می‌باشند که منجر به اجرای موفقیت آمیز یک سیستم مدیریت خلاقیت سازمانی می‌شوند. با توجه به تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته است، عوامل زیر را می‌توان به عنوان عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی در نظر گرفت:

¹. organizational Innovation Management (OIM)

- ۱- فرهنگ خلاقیت: مدیریت مجموعه گسترده‌ای از ارزش‌های پذیرفته شده، هنجارها و رفتارها درباره خلاقیت سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد.
- ۲- فرهنگ همکاری با دیگران: مدیریت بخش‌های دیگر از فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد که شامل ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای پذیرفته شده در داخل سازمان می‌باشد که خلاقیت سازمانی را تسهیل می‌کند.
- ۳- پیچیدگی ساختاری: مدیریت الگوهایی از ساختار را مورد توجه قرار می‌دهد که یک سازمان به کار می‌گیرد تا اجرای خلاقیت سازمانی را تسهیل بخشد.
- ۴- فاصله بین قدرت‌ها در سازمان: مدیریت توزیع و رسمی سازی قدرت تحت ساختار سلسله مراتبی را مورد توجه قرار می‌دهند.
- ۵- تعهد و رهبری مدیریت: مدیریت خصوصیات، توانایی‌ها و رفتارهای مدیریتی که مدیریت خلاقیت را هدایت می‌کند مورد بررسی قرار می‌دهد.
- ۶- قابلیت و رفتار کارکنان: مدیریت عناصر ضروری برای کارکنان را از لحاظ خصائص، توانایی‌ها، رفتارها، تعهد و رضایت شغلی را مورد توجه قرار داده که نتیجه آن در خلاقیت سازمانی مشخص می‌گردد.
- ۷- توسعه استراتژی برای خلاقیت: مدیریت سمت و سوی استراتژی خلاقیت را مورد بررسی قرار می‌دهد که خلاقیت سازمانی را تسهیل می‌بخشد.

۸- موضع استراتژی برای خلاقیت: مدیریت اجرای کارا و مؤثر استراتژی‌های متناظر در خلاقیت سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد.

۹- مکانیزمی برای مدیریت منابع: مدیریت جمع آوری منابعی را مورد توجه قرار می‌دهد که خلاقیت سازمانی را تسهیل می‌بخشد.

۱۰- مکانیزمی برای تصدیق و تعیین حد تغییرات مجاز برای خلاقیت: مدیریت یک سیستم تصدیق و پاداش دادن را همراه با دامنه تغییرات مجاز برای ابهام، خطا و تعارض در ارتباط با خلاقیت سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد.

۱۱- مکانیزمی برای توسعه مستمر: مدیریت مکانیزم‌های توسعه و بازبینی برای پروژه‌های پیشین و پروژه‌های جاری را که در خلاقیت سازمانی تأثیر گذار است، مورد بررسی قرار می‌دهد.

۱۲- توسعه دانش داخلی: مدیریت توسعه و اکتشاف دانش تولید شده داخلی را برای خلاقیت سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد.

۱۳- تبادل و کشف دانش خارجی: مدیریت اطلاعات خارجی تأثیر گذار بر خلاقیت سازمانی مرتبط با رقابت، بازار، اکتشاف و نقل و انتقال تکنولوژی را مورد توجه قرار می‌دهد.

- ۱۴- یادگیری سازمانی: مدیریت مکانیزم‌های یادگیری و تحصیل را در ارتباط با خلاقیت سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد.
- ۱۵- استفاده و نقل و انتقال دانش: مدیریت مکانیزم انتقال و استفاده از دانش را در خلاقیت سازمانی بررسی می‌کند.
- ۱۶- جمع‌آوری دانش: مدیریت مکانیزم ذخیره‌سازی دانش را در حین جریان اطلاعات و تکنولوژی و تأثیر آن بر خلاقیت سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد.

فصل سوم: یادگیری سازمانی

اغلب در هر محیط فرض می‌شود که افراد پیش از آن که به شغلی گمارده شوند، لازم است آموزش ببینند و یا در حین انجام وظائف شغلی، در دوره‌های آموزشی شرکت جویند. یادگیری یک فرایند مادام‌العمر است که تمامی کارکنان باید آن را به آغوش باز بپذیرند. در سازمان‌ها، برای مشارکت افراد و یا کارکنان به صورت جمعی در بهبود و موفقیت سازمان، تمایل زیادی به مفهوم سازمان یادگیرنده به وجود آمده است.

با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار (از جمله سازمان‌های مجازی یا سازمان‌های تحت شبکه) بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح شود. سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن، در برگیرنده آموزش نیز بود، تبدیل به سازمانی می‌شوند که همواره در پی یادگیری هستند و کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. در دنیای امروز سازمان‌ها باید سریع‌تر یاد گرفته و به سرعت خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند که در غیر این صورت، به سادگی دوام و بقا نخواهند یافت. در هر دوره‌ای، گونه‌های مسلط اما در حال

افول (از قبیل سازمان‌های غیر یادگیرنده) و گونه‌های نوظهور و انعطاف‌پذیر (مانند سازمان‌های یادگیرنده) در کنار هم زندگی می‌کنند؛ اما پیش‌بینی می‌شود که در سال‌های آتی، تنها سازمان‌های یادگیرنده بقا خواهند داشت. شرکت‌هایی که سازمان یادگیرنده نباشند به زودی از بین خواهند رفت، برای این که قادر به انطباق با محیط متغیر پیرامون خود نیستند.

لازم به ذکر است که یادگیری سازمانی ارتباط نزدیکی با خلاقیت سازمانی دارد. در مقاله‌ای که در سال ۲۰۰۲ توسط کالانتون و همکارانش ارائه شد، نتیجه آن بدین صورت بود که سطح بالاتری از یادگیری باعث ایجاد درجه بیشتری از خلاقیت در مدیران و بنگاه‌های تحقیق و توسعه^{۲۹} آمریکایی می‌شود. همچنین در مقاله سال ۲۰۰۶ و پرواردنا و همکارانش، نتیجه حاصل شد که یادگیری بیشتر باعث نوآوری سازمانی بیشتری می‌شود.

تعریف یادگیری و عناصر آن

یاد گرفتن به معنای تقویت دانایی به کمک تجربه است که از پیگیری امور به دست می‌آید.

²⁹. Research and Development (P&D)

یادگیری به طور مداوم در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید و کنترل آن تقریباً دشوار است اما به واسطه این یادگیری، دانشی پایدار تولید شده و فرد یادگیرنده این توانایی را می‌یابد که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثر بخش داشته باشد.

همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند، به این معنا که با پیرامون خود سازگار یافته و راه‌های درست مواجهه با تغییرات محیطی را می‌آموزند، منتهی برخی سازمان‌ها سریع‌تر و اثر بخش‌تر یاد می‌گیرند. آن‌چه که موجب اثر بخشی بیشتر سازمان‌های یادگیرنده می‌شود، پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش در این سازمان‌هاست. یادگیری خلق و آفرینش معانی و مفاهیم سودمند به دو صورت فردی یا گروهی صورت می‌پذیرد. یادگیری منجر به خلق دانش (صریح و ضمنی) می‌شود که این دانش، عدم اطمینان و غیر قابل پیش بینی بودن امور و محیط را کاهش می‌دهد. استدلال برخی از نویسندگان و صاحب نظران در رابطه با ضرورت و اهمیت یادگیری در توسعه سازمان این گونه بیان می‌شود که :

۱- یادگیری به عنوان یک ابزار تکنیکی مهم جهت رسیدن به هدف خاص که عمدتاً افزایش کارایی و اثر بخشی می‌باشد، به کار می‌رود.

۲- یادگیری عامل مهمی است که عناصر و افراد مختلف درگیر در فرآیند توسعه سازمان را به یکدیگر مرتبط می‌سازد.

۳- یادگیری قلب تغییر، تحول و بهبود سازمانی است.

سنگه چهار عنصر اصلی یادگیری را به شرح زیر تعریف می‌کند :

۱- اقدام: انجام یک وظیفه یا کار در قالب چهار چوب موارد مشابه تجربه شده.

۲- تامل: مشاهده اعمال و افکار خود و کالبدشکافی کارهای انجام شده.

۳- ارتباط: خلق ایده‌هایی برای اقدام و ساماندهی آن‌ها در قالب‌های جدید.

۴- تصمیم: تهیه و تدوین رویه و رویکردی برای اقدام.

با انتخاب رویکرد مناسب از میان احتمالات حاصل از مرحله ارتباط، سنگه این چهار عنصر را در قالب حلقه‌های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی به کار می‌گیرد. در این ارتباط داجسون. معتقد است که سازمان یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند. پس به طور خلاصه می‌توان گفت یادگیری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریع تر و مؤثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس العمل نشان دهند.

تعاریف یادگیری سازمانی

تعاریف بسیاری در رابطه با یادگیری سازمانی ارائه شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

سایمون یادگیری سازمانی را رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود تعریف کرده است.

نوناکا اعتقاد دارد، یادگیری سازمانی از تکرار فرآیندهای درونی و بیرونی شدن حاصل می‌شود.

داجسون یادگیری سازمانی را به عنوان روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌ها و همچنین بهبود کارایی سازمان از طریق به کار گیری مهارت‌های گسترده نیروی کار توسعه یابد، تعریف می‌کند.

به گفته اندرو مایو، یادگیری سازمانی عبارت است از: تمامی روش‌ها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند.

پس می‌توان یادگیری سازمانی را توانایی سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آن‌ها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان به طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدیدی برای کار ایجاد شود، دانست.

انواع یادگیری سازمانی

آرجریس و شون سه نوع یادگیری سازمانی و به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده اند. :

۱- یادگیری تک حلقه ای: یادگیری تک حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها و سیاست‌های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه ای، سنگه با عنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح پایین و میسون با عنوان یادگیری غیر استراتژیک نام برده است.

۲- یادگیری دو حلقه ای: این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال برده و به تعدیل و اصلاح آن‌ها می‌پردازد. از یادگیری دو حلقه ای، سنگه با عنوان یادگیری مولد، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح بالا و میسون با عنوان یادگیری استراتژیک نام می‌برد.

۳- یادگیری سه حلقه ای: زمانی اتفاق می افتد که سازمان ها یاد بگیرند، چگونه یاد گیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه ای توانایی یادگرفتن درباره دیگری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی گیرد اگر سازمان ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد. این بدان معنی است که آگاهی از سبک ها و فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است.

ویژگی های یادگیری سازمانی

با توجه به دیدگاه های یاد شده در مورد یادگیری سازمانی، می توان مهم ترین ویژگی های یادگیری سازمانی را به شرح ذیل بیان کرد:

- ۱- فرایندی پیچیده (متأثر از ارتباط متقابل عوامل متعدد و متنوع درون و برون فردی، محیطی و درون و برون سازمانی)
- ۲- برنامه ریزی نشده مانند (متون آموزشی دوره های رسمی، از پیش تدوین نشده است)
- ۳- هوشیارانه و هدفمند (فضاهای پرجاذبه ای از یادگیری و بهبود بر فرد افراد و گروه های سازمان حاکم می شود و افراد و گروه ها با دقت و کنجکاوی و همسو با استراتژی سازمان، مترصد یادگیری اند)

- ۴- تعامل و پویا (همواره یک نفر به عنوان استاد یا مهارت آموز در جایگاه انتقال اطلاعات و آموخته‌ها قرار نمی‌گیرد. بلکه افراد، گروه‌ها و سازمان، همزمان نقش دریافت اطلاعات، تجرباب و آموخته‌های خود و انتقال آن به دیگران را ایفا می‌کنند. این فرایند، بازخوردی مداوم، سریع و مؤثر در سطح فردی، سازمانی و گروهی ایجاد می‌کند)
- ۵- مستمر و مداوم (مانند دوره‌های آموزشی رسمی به ساعات و مکان مشخص محدود نمی‌شود)
- ۶- متحول و رشد یابنده (تعامل، پویایی و تداوم یاد شده و نیز بازخورد حاصل از این فرآیند ویژگی زاینده‌گی به آن می‌بخشد و تحول، رشد و بهبود مستمر یادگیری سازمانی را به دنبال دارد)
- ۷- متأثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد (این شالوده می‌تواند مفاهیم، ساختار و قوانین اجتماعی و نیز نوع تقسیم کار، ابزارها و فناوری‌های رایج در میان اعضای یک سازمان یا جامعه زنده باشد)

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده^{۳۰} و یادگیری سازمانی^{۳۱} مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. لذا، باید میان یادگیری سازمانی به مفهوم افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی، تمایز قائل شد.

گفته می‌شود که اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده گهگاه به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. در حالی که یادگیری سازمانی، مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. به بیان دیگر سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند و یادگیری سازمانی نوعی فرآیند داخلی برای سازمان به شماره می‌آید.

³⁰. Learning Organization

³¹. Organizational Learning

مارک‌آرت تفاوت دو عبارت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را این گونه توضیح می‌دهد:

در بحث درباره سازمان یادگیرنده، تمرکز با بر چیهستی است و سیستم‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمان‌هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهیم. در حالی که یادگیری سازمانی به چگونگی یادگیری مهارت‌ها و فرآیندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود.

اسمیت و آراجو بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی تمایز قائل هستند. به گفته آن‌ها، یادگیری سازمانی بر مشاهده و تجزیه و تحلیل فرآیندهای موجود در یادگیری جمعی و فردی سازمان متمرکز است، در حالی که سازمان یادگیرنده جهتی عملی دارد و از ابزارهای ارزشیابی یا آسیب‌شناسی که به تعیین، توسعه و ارزیابی کیفیت فرآیندهای یادگیری در درون سازمان مدد می‌رسانند، منعبت می‌شود.

سازمان یادگیرنده، سازمانی آگاهانه است که در آن یادگیری به عنوان عنصر حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی‌های آن‌ها مورد نظر است. سازمان یادگیرنده، موانع ساختاری یادگیری را از میان برداشته، ساختارهای توانمندی را خلق نموده و مراقبت و نگهداری و ارزشیابی و توسعه آن را در

دستور کار خود قرار داده است. این سازمان برای کمک به افراد در هدف یابی، حذف موانع شخصی و تسهیل ساختارهای یادگیری فردی و اخذ باز خورد از مزایای یادگیری بر روی رهبران سازمان توجه و سرمایه گذاری بسزایی دارد. سازمان یادگیرنده در دهه گذشته توجه ویژه‌ای را، خصوصاً در زمینه ادبیات آموزش و توسعه، به خود جلب کرده اما عمده کاربرد آن به عرصه‌ها و مطالعات و سازمان و مدیریت باز می‌گردد.

به گفته تسانگ، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده دو مفهوم متفاوت اند، به این معنی که اولی به فعالیت‌های (فرآیندی) خاصی در داخل سازمان اشاره می‌کند، در حالی که دومی نوع خاصی از سازمان است.

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که تمامی اهداف، استراتژی‌ها، مقاصد و فعالیت‌های آن در راستای یادگیری کارکنان و سازمان‌ها (به عنوان کل) است، به طوری که از یک سو کارکنان و سازمان از طریق یادگیری مستمر به اهداف خود خواهد رسید و از طرف دیگر، برای سازمان، نوعی مزیت رقابتی نسبت به دیگر رقبا به دست می‌آید.

تهدیدهای فناوری اطلاعات در یادگیری سازمانی

بررسی‌ها نشان می‌دهد که استقرار فناوری اطلاعات به تنهایی به خلق سازمانی پویا و یادگیرنده نمی‌انجامد. در بررسی پیرامون به کارگیری فناوری اطلاعات به مقیاس وسیع،

معین گردید که هرگاه مسائل اساسی فناوری اطلاعات (تشریک مساعی، همکاری و تعاون) در تقابل فرهنگی با ویژگی‌های ساختاری سازمان (فرهنگ رقابتی و فرد گرایانه، سلسله مراتب خشک و غیره) باشد، چنین احتمالی ضعیف است که به کارگیری فناوری، شراکت ارزش‌های جمعی را تسهیل کند.

هر چند فناوری اطلاعات برای پشتیبانی سازمان‌های یادگیرنده بسیار مناسب است اما، بسان شمشیری دو لبه است. تجربه صنایع نشان داده است که در به کارگیری فناوری اطلاعات باید از افتادن در دام‌هایی همچون افزایش سریع اطلاعات، به هم ریختگی مجاری اطلاعات، اوج‌گری بازتاب‌ها و بی‌توجهی به خصیصه‌ها پرهیز کرد.

۱- افزایش سریع اطلاعات: فهرست توزیع الکترونیکی را می‌توان برای ارسال پیام به افراد بی‌شمار، به راحتی ارسال آن برای یک نفر، به کار برد. فرستند ملزم به مشخص کردن یا حتی داشتن نام‌ها و نشانی‌های اعضای گروه به منظور رساندن پیام به آن‌ها نیست. از این رو، پست الکترونیکی و امثال آن، امکان برقراری ارتباطات سریع و ناهمزمان گروهی و همچنین ارتباط فرد به فرد را فراهم می‌کند. به جز در موارد استفاده خردمندانه از آن، فهرست توزیع ممکن است به سبب ایجاد سهولت بیش از اندازه در توزیع اطلاعات در سازمان نتیجه معکوس به بار آورد و برای بخری افراد، ارزش‌ها یا سودمندی اندکی داشته باشد. نتیجه این وضعیت زیاد نبودن بار اطلاعاتی،

دشواری یافتن و پاسخ دادن به اطلاعات به جا در سازمان یادگیرنده است. شاید در دسر بیشتر آن نسبت به پست عادی، این باشد که ارتباطات الکترونیکی ممکن است به راحتی اطلاعاتی نادرست را در اختیار بسیاری از افراد قرار دهد.

۲- به هم ریختگی مجاری ارتباطات: پیچیدگی محیط و به کارگیری نابخردانه فناوری اطلاعات منجر به ایجاد جامعه‌ای انباشته از اطلاعات شده که هم افراد و هم سازمان‌ها به افزایش مازاد بر ظرفیت بار پردازش اطلاعات خود تهدید می‌کند. مفهوم به هم ریختگی مجاری اطلاعات که افراد بر پایه آن می‌کوشند. مجاری‌های مختلف اطلاعات و ارتباطات فعلی را اداره و بر آن نظارت کنند، به زیادی بار اطلاعاتی که در آن است، مربوط می‌شود.

۳- اوج گیری بازتاب‌ها: رفتاری گستاخانه و ناگهانی که به گونه‌ای هیجان زده بروز می‌کند در ارتباطات الکترونیکی بیش از سایر شکل‌های ارتباطات معمول است. فاصله اجتماعی که مارکوس توصیف کرده است ممکن است افراد را از جسارتی برخوردار سازد که به پیام‌های ارسال شده به صورت الکترونیکی واکنش هیجان آمیزتری نشان دهند. به نظر می‌رسد که چنین حالتی به سبب نبود اشاره‌های غیر کلامی (به عنوان مثال زبان اشاره) در پیغام‌ها که موجب می‌شود نتوان آن‌ها را به خوبی تفسیر کرد، تشدید

شود. علاوه بر این سرعتی که انتقال در آن اتفاق می‌افتد، سبب می‌شود که پاسخ‌ها بدون تفکر کافی مبادله شود.

۴- بی توجهی به ویژگی‌ها: اغلب سازمان‌ها امکان کارآموزی کافی را برای مکانیسم‌های سیستم کامپیوتری خود فراهم نمی‌کنند. فناوری اطلاعات نیز از این شرح مستثنی نیست. بر نام و روبنشتاین دریافتند که یکی از عوامل عدم کارایی و عدم اثر بخشی پست الکترونیکی، ناآشنایی کاربران با ویژگی‌های این سیستم است. مکی و آلام نیز در بررسی‌های خود از کاربران وب گسترده جهانی دریافتند که نداشتن تخصص کافی در کاربرد نرم افزار، مانع به کارگیری دانش در زمینه عملی است و علاوه بر این، افراد نیازمند دستیابی به سطح معینی از تخصص در استفاده از سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری می‌باشند، پیش از آن که بتوانند دانش خود را در زمینه عملی برای حل مسئله موجود به کار گیرند.

موانع به کارگیری یادگیری سازمانی

به منظور فهم جامع موانع یادگیری سازمانی، درک چگونگی یادگیری سازمانی حیاتی است. مدیران به طور فزاینده این را می‌پذیرند که یادگیری سازمانی برای حفظ قابلیت

رقابت سازمان اهمیت حیاتی دارد. ویک ولئون (۱۹۹۳) اظهار داشتند که چگونه یاد گرفتن شرکت به دلایل زیر اهمیت دارد :

۱- یادگیری را می توان تفاوت میان پذیرش بهبود یا به دست آوردن سریع سهم بازار برشمرد.

۲- یادگیری، سازمان را از توانایی رویارویی با تغییرات وضعیت بازار و تهدیدهای رقیبان و به کارگیری فناوری جدید برخوردار می کند.

۳- هرگاه یادگیری با جهت گیری درست استراتژیک و منابع انسانی آمیخته شود، به رشد سازمان می انجامد.

باید اذعان داشت، یادگیری سازمانی با چندین عامل محدودیت ساز روبرو است که مانع استفاده کامل از ظرفیت سازمان برای یادگیری می شود که عبارتند از: (شکل ۳)

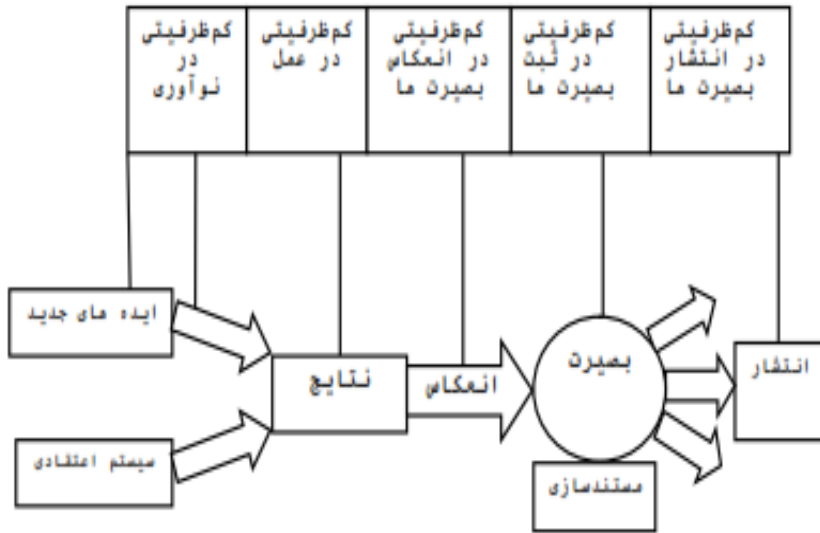
۱- کم ظرفیتی در نوآوری

۲- کم ظرفیتی در عمل

۳- کم ظرفیتی در انعکاس بصیرتها

۴- کم ظرفیتی در ثبت بصیرتها

۵- کم ظرفیتی در انتشار بصیرتها



شکل ۳ عوامل محدود ساز یادگیری سازمانی

عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی

با مطالعه و بررسی تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، عوامل مؤثر در یادگیری

سازمانی را می‌توان این گونه برشمرد:

۱- استراتژی‌ها و سیاست‌ها: با اتخاذ سیاست‌ها و خط مشی‌های هوشیارانه، یادگیری به حالت آگاهانه در می‌آید. در واقع، مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح اشتیاق و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد.

۲- رهبری: رفتار و اعمال رهبران و مدیران، سازنده فرهنگی است که باید یادگیری کارکنان در آن محیط صورت پذیرد. رهبر سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگی‌هایی همچون مشوق بودن، زمینه ساز فرهنگ حامی یادگیری باشد.

۳- کارکردهای منابع انسانی: برای افرادی که در سازمان‌ها روزانه درگیر عملیات و اقدامات جاری هستند. باید فرایندها و عملیات جاری مؤسسات حامی و مشوق یادگیری باشند و مخصوصاً باید به گونه‌ای طراحی شوند که یادگیری را در فعالیت‌های خودنهادینه سازند.

۴- ارتباط با محیط: ارتباط مؤثر با محیط پیرامون سازمان باعث می‌شود تا سازمان تعامل سازنده‌ای با سازمان‌های دیگر داشته باشد و بتواند از تجارب موفق آن‌ها جهت اهداف سازمانی خود بهره مند گردد.

۵- استفاده از فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات به نوعی تسهیل کننده یادگیری از طریق ضبط، تنظیم، مرتب سازی و انتشار الکترونیکی داده‌ها و اطلاعات در سراسر سازمان می‌باشد.

۶- کشف، ایجاد و انتشار دانش: با شناسایی و انتشار دانش در سطح سازمان، شرایط جهت یادگیری سازمانی برای کارکنان سازمان فراهم می‌شود، و کارکنان سازمان می‌توانند به سهولت از ایده‌ها، تجارب و دانش افراد دیگر استفاده نمایند.

۷- ارزش‌ها و باورها: دربرگیرنده ارزش‌های حامی یادگیری بوده و در ارتباطات سازمانی به طور مرتب از آن‌ها یاد می‌شود. به هنگام یادگیری وارد مکالمات و زندگی کاری افراد می‌شود و بدین ترتیب، افراد مسئولیت یادگیری خود را به عهده می‌گیرند و آزادند تا مفروضات را زیر سؤال برده و بدون ترس از اتهام و تنبیه (ولی نه به عمد) مرتکب اشتباهاتی شوند.

۸- زبان: تغییر لغات و زبان در جهت حمایت از یادگیری، مثلاً تغییر لفظ سرپرست به لفظ مربی و نظایر آن.

۹- گفتار و رفتار افراد سطح بالا: پیام‌ها، توقعات، حالات و رفتار مدیران ارشد بیان‌کننده آن است که برای سازمان حیاتی و لازم الاجرا می‌باشد. افراد از این گفتارها و پیام‌ها آن‌هایی را که جهت رفتار خود و برای سازمان ضروری است، دریافت می‌کنند.

۱۰- زمان و سرمایه: تعهد به اختصاص زمان و پول نکته‌ای مهم در فرهنگ سازی است. پاسخ به این پرسش که آیا منابع صرف شده برای یادگیری هزینه تلقی می‌شوند یا سرمایه گذاری، بسیار حیاتی می‌باشد.

۱۱- قدرت مالکیت: یادگیری چیزی است که همگان مالک آن هستند و اختصاص به شخص یا واحد خاصی ندارد و لذا نباید در میان کارکنان و یا واحدهای سازمانی در امر یادگیری تبعیض و تمایز قائل شد.

۱۲- غرور و تعصب: بزرگترین موانع یادگیری سازمانی، سیاست بازی، غرور و خودستایی، دیکتاتوری و استفاده از اطلاعات به عنوان قدرت و تسلط بر دیگران است.

فصل چهارم: مدیریت فناوری اطلاعات

در دنیای پیشرفته امروزی، شرکتها اهمیت "مدیریت مشارکتی" را دریافته‌اند و با استفاده از تکنولوژی‌هایی مانند پست الکترونیکی (e-mail)، ارتباطات مبتنی بر کامپیوتر (CMC)، ویدئو کنفرانس و سیستمهای حمایت از تصمیم گیری سازمانی (ODSS)، برای تقویت "ارتباطات باز" و "ایجاد فرصت برابر" به منظور بهبود کارکنان سازمان برای مشارکت در فرآیند مشورتی می‌کوشند. به نظر می‌رسد که آزادی ایده آل برای سخن گفتن، حقوق مساوی برای مشارکت و تصمیم گیری دموکراتیک، با فرض طراحی تکنولوژی‌های ارتباطاتی و کامپیوتری، سازگار باشد. این موارد، به گفته اسپرول و کسلر "با تصویر دموکراسی غربی سازگار است". آنها دریافتند CMC و به ویژه e-mail ابزاری اساسی برای پیشرفت دموکراسی در سازمانها هستند. اینان شواهدی ارائه کرده‌اند که ارتباطات الکترونیکی، نابرابری‌های اجتماعی را نشان می‌دهند، موانع مربوط به پست و مقام سازمانی را رفع می‌کنند و فاصله عاطفی و اطلاعاتی میان کارکنان مرکز و سایت را کاهش می‌دهند. البته رایس در سال ۱۹۹۰، به نتیجه‌ای کاملاً برعکس دست یافت؛ اینکه سیستمهای ارتباطات کامپیوتری، گرایش دارند به جای کاهش تفاوت‌های مربوط به مقام سازمانی، آنها را تقویت کنند. محققین متعدد دیگری (بیکسون ات ال ۱۹۸۹،

چایلد و لوریج ۱۹۹۰، مانتوانی ۱۹۹۴) نیز دریافته‌اند در حالی که ارتباطات الکترونیکی برای غلبه بر موانع فیزیکی، مؤثر هستند، نمی‌توانند موانع اجتماعی را نشان دهند؛ زیرا طراحی آنها چنان است که سلسله مراتب و ساختار قدرتی موجود را پشتیبانی می‌کنند. با اینکه گاهی اوقات فراموش می‌شود تغییر در محصول یا خدمات، با استفاده از تکنولوژی یا بدون استفاده از آن توسط افراد انجام می‌شود، اما هدف ما می‌تواند رسیدن به تعادل در زمینه کسب مهارت‌های مرتبط با IT و به کارگیری مهارت‌های شخصی پیشرفته باشد.

مدیریت فناوری اطلاعات روندی است که به موجب آن تمام منابع مربوط به فناوری اطلاعات با توجه به اولویت‌ها و نیازهای سازمان اداره می‌شود. این مدیریت، شامل منابع محسوس مانند شبکه سخت افزار، کامپیوتر و مردم، و همچنین به عنوان منابع نامشهود مانند نرم‌افزار و داده‌ها می‌باشد. هدف اصلی مدیریت فناوری اطلاعات برای تولید ارزش از طریق استفاده از فناوری می‌باشد. برای رسیدن به این هدف، استراتژی‌های کسب و کار و فناوری باید هم تراز شوند.

مدیریت فناوری اطلاعات از سیستم‌های اطلاعات مدیریت متفاوت است. و در آن اشاره می‌شود به روش‌های مدیریتی که به اتوماسیون یا پشتیبانی از تصمیم‌گیری انسانی، گره خورده است. مدیریت فناوری اطلاعات اشاره به فعالیتهای مدیران وابسته به فناوری

اطلاعات در سازمانها می‌کند. سیستم‌های اطلاعات مدیریت عمدتاً با ورود قوی به فاز تکنولوژی کسب و کار سازمان، بر روی جوانب کسب و کار متمرکز شده است.

تمرکز اصلی مدیریت فناوری اطلاعات اجازه ایجاد ارزش توسط تکنولوژی می‌باشد. این نیازمند انطباق تکنولوژی و استراتژی کسب و کار می‌باشد. در حالی که ایجاد ارزش برای یک سازمان شامل شبکه‌ای از روابط بین محیط داخلی و خارجی می‌باشد و تکنولوژی نقش مهمی در بهبود کل زنجیره یک سازمان دارد. با وجود اینکه، این افزایش (ارزشها) نیازمند کسب و کار و مدیریت تکنولوژی به همراه کاری خلاقانه و تیمی و پر انرژی می‌باشد.

از لحاظ تاریخی (در قدیم)، یک مجموعه‌ای از منابع به یک تکنولوژی محاسبات خاص، برنامه کسب و کار و یا رشته‌ای از کسب و کار اختصاص داده شده بود، و به روش انباری مثل انبار سیلو مدیریت می‌شد. این منابع حمایت می‌کند از یک مجموعه‌ای از الزامات و فرایندها، و براحتی نمی‌توانست بهینه ساز مجدد برای حمایت از تقاضای واقعی باشد. ارائه دهندگان این تکنولوژی منجر به ایجاد و تکمیل زیرساخت‌های محصول محور و ارائه مدیریت همگرا با محیط‌های زیرساخت است که می‌توان گفت همگرا با سرورها، ذخیره سازی، شبکه، امنیت، مدیریت و امکانات است. داشتن این نوع از محیط مدیریت یکپارچه و خودکار به شرکت اجازه می‌دهد تا برنامه‌های کاربردی خود را سریعتر

اجرایی کنند، با اداره و نگهداری ساده تر، و فناوری اطلاعات را قادر به تنظیم سریع منابع فناوری اطلاعات (مانند سرورها، ذخیره سازی و شبکه) برای مواجه شدن با تقاضاهای کسب و کار غیر قابل پیش بینی می کند .

بسط فناوری اطلاعات (IT)

توسعه سریع فناوری اطلاعات (IT) باعث ایجاد کمبودهای عمده‌ای در بسیاری از اقتصادهای بازاری پیشرفته غربی شده است. در آینده نیز رقابت سازمانها در صنایع پویا، شاید با چالش به هم خوردن تعادل میان حفظ سرمایه فکری و جذب دانش و کارمند از شبکه‌های خارجی، مواجه شود (مک دونالد، ۱۹۹۸). از طرفی، استخدام در زمینه صنعت IT و ارتباطات کامپیوتری، به سرعت افزایش یافته است.

ما در زمانی که به نظر می‌رسد فناوری اطلاعات (IT)، یک سنجش طبیعی و منسجم از کار و زندگی روزانه مان باشد، زندگی می‌کنیم؛ اما به اینکه چگونه این فناوری، طرز کار و زندگی ما را تغییر می‌دهد، کمتر انتقاد می‌نمائیم. سیستم فناوری اطلاعات، به رفتار سازمانی ویژه‌ای از جانب کارکنان نیاز دارد و کارکنان را مجبور می‌کند یاد بگیرند چگونه کارشان را در سازمان انجام دهند.

همچنین یک سیستم فناوری اطلاعات (IT) سازگار، در کمک به وجود کارمندانی که در شبکه عرضه کننده تا مشتری، حضور مؤثر داشته باشند، یک جزء اساسی می باشد. اعضای سازمانی در ارائه اطلاعات به سازمان، طراحی و پذیرش سیستم اطلاعاتی در آن سازمان، عنصر بسیار کلیدی ای به شمار می آیند.

از وقتی که فناوری در سراسر جهان مطرح شده است، مشکل زمان بر بودن بسیاری از کارها هم مطرح شده و کسب مهارت های بین شخصی برای تسهیم اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حل مشکلات و ارتباطات مؤثر، به طور جدی مورد توجه قرار گرفته است. به کارگیری مؤثر فناوری اطلاعات (IT)، به استقلال در زمینه تصمیمات شغلی، یک جو سرشار از عدالت و اعتماد، کار گروهی، جریان روان اطلاعات و انعطاف سازمانی بستگی دارد.

ارزش اطلاعات

اطلاعات به تنهایی ارزشی ندارند و ارزش آنها در "نتیجه" تغییر و دگرگونی تصمیم گیریها می باشد. اطلاعات مفید به اطلاعاتی گفته می شود که دقیق و به روز بوده و بهبود تصمیمات را به دنبال داشته باشند.

ویژگیهای اطلاعات

بر اساس تحقیقات، اطلاعات مناسب دارای خصوصیات زیر می‌باشند :

- ۱- به موقع بودن : اطلاعاتی مفید محسوب می‌شوند که در زمان مناسب به مسئولین منتقل شوند.
- ۲- مناسبیت : اطلاعاتی مناسب هستند که با حوزه فعالیت افراد و وظایف آنها مطابقت داشته باشند.
- ۳- دقت : اگر اطلاعات دقیق باشند، مدیران می‌توانند با اعتماد، آنها را برای اهداف مورد نظرشان بکار ببرند.
- ۴- جزئیات : اطلاعات باید شامل موارد جزئی هم بشود، چون با تغییر سطح سازمان، میزان جزئیات هم تغییر می‌کند.
- ۵- تکرار : تولید اطلاعات باید متناسب با دفعات مربوط به نوع تصمیم یا فعالیت باشد.
- ۶- قابلیت فهم : تولید کننده اطلاعات، باید از دانش فنی، معلومات و خصوصیات فردی دریافت کننده و نیز مشخصات گروهی که وی با آن کار می‌کند، برخوردار باشد.

نظام پیشنهادات سنتی

روش سنتی، نشان دهنده نیاز به بهبود مستمر، به کارگیری نظام پیشنهادات، تشویق کارکنان به تسلیم پیشنهادات خود می‌باشد. سپس این پیشنهادات یا ایده‌ها، توسط کمیته‌های بررسی پیشنهاد، بازنگری می‌شوند. معمولاً از طریق برخی روشها، به پیشنهادات خوب، پاداش داده می‌شود و پیشنهاداتی که خوب نیستند، رد می‌شوند. البته چنین سیستمهایی اشکالات عمده‌ای دارند، از جمله موارد زیر :

۱- مشکل اصلی در نوع ارتباطات است. پیشنهادات به ندرت در سازمان منتشر می‌شوند. پیشنهادات خوب، ممکن است در یک بخش محدود بمانند، ولی بخشهای دیگر سازمان آنها را حتی نشنیده باشند. ایده‌های دیگر ممکن است به علت مشکل پیشنهاد دهنده در انتقال دقیق بینشی که دارد یا توانایی محدود کمیته‌های نظام پیشنهادات در درک صحیح کیفیت یک پیشنهاد (خلاقانه و شاید غیر معمول) رد شوند. حال آن که ممکن است این ایده‌ها باعث شروع ایده‌های خلاقانه در سایر بخشهای سازمان شوند.

بسیاری از ایده‌ها، به چند دلیل هرگز بیان نمی‌شوند :

یک دلیل عمده می‌تواند نگرانی از ارزیابی باشد، ترس از اینکه فرد به وسیله همکارانش مورد ارزیابی قرار گیرد.

ما نسبت به اینکه ایده‌های غیر معقول خود را بین همکاران ارائه دهیم، بی میل هستیم. در نتیجه، ایده‌های جدید و بالقوه خلاقانه را برای خودمان نگه می‌داریم و اجازه می‌دهیم فرصتی که سازمان می‌تواند از آن سود ببرد، نابود شود.

دلیل دیگر، آستانه‌ای است که یک نظام پیشنهادات رسمی انتخاب می‌کند. شاید ما احساس کنیم ایده مان ارزش ارائه به عنوان یک پیشنهاد رسمی را نداشته باشد یا شاید فاقد توانایی و انگیزش لازم برای نوشتن پیشنهاد خود به شکلی هستیم که به عنوان یک پیشنهاد رسمی مورد پذیرش باشد.

سبکهای ارتباطی در سایه اطلاعات

فناوری اطلاعات (IT)، چشم انداز ارتباطی جدیدی را برای شرکت ایجاد می‌کند که بر کانالهای ارتباطات، شناسایی مشتریان شرکت، سبک و روشهای ارتباطات، محتوا و شکل پیام و بازخورد ارتباطات تأثیر می‌گذارد. "فناوری اطلاعات" بر ابزارهای گسترش پیام، دسته بندی اطلاعات و مدیریت استراتژیک اطلاعات نیز مؤثر است. همچنین نیاز به بررسی دقیق این موضوع احساس می‌شود که چگونه شرکت می‌تواند مسائل عمومی را مدیریت کند یا در برابر پیدایش و حضور بحرانها، نقش دفاعی داشته و در برابر آنها عکس العمل نشان دهد.

"فناوری کامپیوتر"، ساختار قدرت و روابط میان شرکتها و مشتریان آنها، سهامداران و رسانه‌ها را تغییر داده است. در واقع، اینترنت، جایگزین پارادایم ارتباطات عمودی و افقی سنتی شده است.

اشکال قدیمی ارتباطات سازمانی، طبیعتاً غیر مستقیم است. سازمانها معمولاً فرستنده اطلاعات و مشتریانشان، دریافت کنندگان آنها به شمار می‌آمدند. در بسیاری از بخشها، سازمانها کانالهای ارتباطات را کنترل می‌کردند. به این ترتیب، شرکتها فرصت داشتند تا ساختار پیام را با اهداف سازمانی منطبق کنند. همچنین فرصت داشتند تا پیامها را از طریق کانالهای چند رسانه‌ای تثبیت کنند.

هر چند به علت خرد بودن اطلاعات، پیچیدگی، محدودیت زمانی و تأثیرات متقابل ارتباطات کامپیوتری، انتقال متقابل اطلاعات کامپیوتری کار مشکلی است، ولی شاید شرکتها قادر به دسته بندی دقیق پیامها بوده و آنها را از طریق همه کانالهای رسانه‌ای منتقل کنند. ارتباطات اینترنتی در ذات خود چند جانبه بوده و خیلی سریع منتقل می‌شوند.

اگر سازمان بتواند اطلاعات را کسب کند، پردازش و تفسیر نماید و به طور غیر مستقیم آن را پخش و گسترده کند، اطلاعات سرمایه عظیمی است. فرصت اندکی برای جبران

اطلاعات غلط، کمبود اطلاعات و تفسیر نادرست آنها وجود دارد. فرصت بیشتری برای حضور ابزار مشترک پیشرفته بین فرستنده و گیرنده پیام بدون ارتباط با جزء سوم وجود دارد که احتمالاً زمینه ذهنی و اهداف ارتباطی متفاوتی دارد.

طراحی نظام پیشنهادات و بررسی آن

طراحی دقیق "نظام پیشنهادات" با توجه به ویژگیهای شرکت از قبیل اندازه، تعداد واحدهای سازمانی، فرهنگ شرکت و همچنین روش مدیریت انجام می شود. در تمام موارد فرآیندی که خوب طراحی شده، با شناسایی کارکنان، تداوم بهبود مستمر و پیشرفت اهداف شرکت، عمل می کند.

شرکتهای زیادی که نظام پیشنهادات کامپیوتری را بکار گرفته اند، هنوز ارتباط چهره به چهره اهمیت خود را از دست نداده است.

کایزن و بهبود مستمر

شرکت Dana (فعال در صنعت آمریکا) برخی اوقات کارهای خیلی غیر معمول انجام می دهد. این شرکت، روشی را توسعه داده است که از هر اپراتوری ۴ کلمه جادویی می پرسد: شما چه فکر می کنید؟ سپس مدیریت، به ایده های بهبود دهنده کارمند گوش می دهد و در مقایسه با نظام پیشنهادات سنتی که اشخاص دیگر پیشنهادات اپراتورها را

به کار می‌برند، خود افرادی که در شرکت Dana ایده را ایجاد کرده اند، آن را بکار می‌برند. آنها این کار را گاهی انفرادی و برخی اوقات به عنوان بخشی از تیم کاری شان انجام می‌دهند.

به جای جستجو برای ایده‌های بزرگ که اثر مالی زیادی برای شرکت داشته باشد، Dana می‌تواند ایده‌های کوچک زیادی را برای "حفظ جریان نوآوری" توسعه دهد. آنها این کار را از طریق مشارکت دادن همه کارکنان در فرآیند بهبود انجام می‌دهند. سال گذشته Dana با ۷۵۰۰۰ کارمند، به طور متوسط از هر فردی، ۲۴ ایده بهبود دهنده دریافت کرد (نزدیک به ۱/۸ میلیون) و بالغ بر ۸۰ درصد این ایده‌ها، قابلیت کاربرد داشتند.

این روش به نام "روش کایزن سریع و آسان" معروف است. کایزن سریع و آسان، ابزار شگفت آوری برای مهندسين صنعتی است. به جای اینکه تعداد اندکی از مهندسين در جستجوی ایده‌های بهبود دهنده باشند، کل نیروی کاری در بهبود کیفی و بهره‌وری، اعلام آمادگی کرده اند. آنچه در زیر می‌آید، در وب سایت تویوتا ثبت شده است :

"توانایی هر عضوی از پرسنل تویوتا، با بهبود دادن به محیط کاریش، بیشتر می‌شود و این، شامل تمام کارهای کیفی و کمی است که در محیط به منظور ارتقاء بهره‌وری

انجام می‌دهند: بهبودها و پیشنهادهایی که به وسیله اعضای تیم پیشنهاد می‌شود، کلید و رمز موفقیت کارخانه تویوتا است."

آموزش و بهبود کارکنان

آموزش کارکنان در سازمانها، منجر به افزایش رضایتمندی آنان، تسهیل به روز سازی دانش و مهارتها، افزایش حس تعلق به سازمان، افزایش تعهد کارمندان نسبت به سازمان و در نتیجه، افزایش قدرت رقابت سازمان می‌شود (۱۱). در این راستا، فعالیتهای اداری پرسنل باید منسجم شوند و برای اجرای برنامه آموزشی آنان تدبیری اندیشیده شود. از یک سو امروزه، "آموزش کارکنان، سطح استفاده از تکنولوژی اطلاعات را افزایش می‌دهد، زیرا آنها را به مهارتهای ضروری مجهز می‌کند تا کارشان را با کیفیت بالایی انجام دهند. به علاوه، آموزشهای اصولی، شناخت بهتر و عمیقتر تحولات تکنولوژیکی و طرز تفکرات نسبت به ابزارهای نوین مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات را میسر می‌کنند.

از سوی دیگر، "بهبود" کارکنان جزء اساسی بهبود عملکرد تجاری به حساب می‌آید. در واقع، بهبود افراد اغلب با تحول سازمانی و تلاشهای بهبود فرآیند تجاری مرتبط است. تلاش برای بهبود کارکنان با مقاومت آنان روبرو خواهد شد، مگر اینکه کارکنان دریابند

که نقش و مسئولیتهای جدید آنها، نه فقط از دید مدیر و یا دیگران، بلکه از دید خودشان هم باارزش است.

طوفان مغزی الکترونیکی (EBS)

"طوفان مغزی الکترونیکی"، شکلی از طوفان مغزی است که در آن به منظور جایگزینی ارتباط شفاهی، از ارتباطات الکترونیکی مبتنی بر کامپیوتر استفاده می‌شود. (Electronic Brain Storming) در مقایسه با طوفان مغزی سنتی، روشی جدید به شمار می‌آید. این روش، طوفان مغزی سنتی (توانایی اشتراک ایده با دیگران) و تکنیک گروه اسمی (توانایی ایجاد ایده به وسیله انتخاب) را با هم ترکیب می‌کند. این سیستم به این منظور طراحی شده است که رفتار گروه را تغییر دهد تا اثر بخشی گروهی بهبود پیدا کرده و رضایت افراد ارتقاء یابد. منطق طوفان مغزی الکترونیکی، این است که اجازه می‌دهد گروهها بدون اینکه اسم آنها معلوم شود، ایده ایجاد کنند. به این ترتیب، سنجش ارزش و مانع تراشی در برابر ایجاد ایده، کاهش یافته یا به کلی از بین می‌رود. ایجاد ایده بدون مشخص نبودن اسم، به افراد اجازه می‌دهد با یکدیگر چالش برقرار کنند و این باعث افزایش کیفیت نتایج فرآیند می‌شود. در این حالت، تهدیدات محیطی کمتر متوجه افراد می‌شود، زیرا اعضای که مهارت کمتری دارند نیز می‌توانند بدون

نگرانی از اینکه به وسیله افراد ماهر مورد ارزیابی قرار گیرند به ارائه ایده‌های خود بپردازند.

EBS می‌تواند کار گروهی را بهبود بخشد، زیرا به افراد اجازه می‌دهد با هم کار کنند. هر شرکت کننده، کامپیوتری دارد که به او اجازه می‌دهد ایده‌های خود را به طور برابر با دیگران، در فرآیند "ایجاد ایده" مشارکت دهد. طوفان مغزی الکترونیکی، باعث می‌شود ایده‌هایی که در طول جلسه ایجاد و مطرح می‌شوند، برای استفاده‌های بعدی، ثبت و مستند گردند. این مستند شدن، از ایجاد ایده‌های تکراری جلوگیری می‌کند و باعث هم افزایی می‌شود؛ زیرا اعضا می‌توانند مدتها بعد از خلق ایده، به آسانی به ایده‌هایی که توسط دیگران ایجاد شده‌اند، مراجعه کرده و از آنها استفاده کنند.

مزایای طوفان مغزی الکترونیکی

با استفاده از طوفان مغزی الکترونیکی (EBS)، سازمانها می‌توانند به موفقیت‌های زیر دست یابند :

۱- EBS تبادل اندیشه و گفتگوی مطمئن تر و بازتری را ایجاد می‌کند.

۲- هر فردی با استفاده از صفحه کلید، حق مساوی مطرح ساختن نظرات خود را دارد.

۳- اعضاء سعی می کنند فرآیند را از نظر "متعادل و منصف بودن" بررسی کنند، زیرا این عوامل، انگیزه آنها را افزایش می دهند.

۴- افراد، زمان کمتری صرف می کنند تا آنچه را که دیگران فکر می کنند مجسم نمایند، اما زمان زیادی لازم است تا بدانند چرا و چگونه در مورد مسائل فکر می کنند.

۵- اعضاء می توانند بدانند چگونه خود را با گروه منطبق کنند.

۶- اعضاء نه به عنوان فردی که به تنهایی نظارت مختلفی دارد، بلکه به عنوان گروهی که تنوع گسترده ای از نگرشهاست فکر می کنند.

۷- بدون اسم نظر دادن، باعث می شود اعضاء احساس نکنند که مورد انتقاد قرار خواهند گرفت.

۸- اعضاء می توانند از بخشهای مختلف، شهرها و مکانهای دیگر در EBS شرکت کنند.

۹- اعضای مختلف بخشهای سازمان می توانند از ایده های توسعه یافته قبلی را بپذیرند.

۱۰- ابزارهای فناوری اطلاعات به گروه اجازه می دهند تا ایده ها را بر اساس اولویت

بندی آنها، ارزیابی کنند، سطوح مشارکت را بررسی نمایند و روابط میان نظرات مختلف را مورد تحلیل قرار دهند.

۱۱- تکنولوژی به تعامل چهره به چهره محدود نمی شود.

۱۲- EBS نیاز به جلسات زیاد را برطرف می‌کند.

۱۳- ابزارهای IT از راه دور، گرایش به سمت کارهای گروهی موجب می‌شوند.

۱۴- تکنولوژی IT کیفیت و کمیت خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد.

۱۵- تکنولوژی IT برای گروه این امکان را فراهم می‌سازد که نظریات را تدوین و مستند کنند و ثبت نمایند.

سیستمهای پاداش

برای اینکه یک فرهنگ خلاق در سازمان پذیرفته شود، افراد باید باور کنند که اعطای پاداش در سازمان و سیستمهای حمایتی، به آنان اجازه می‌دهد تا "بهبود مستمر" فردی داشته باشند. یکی از مسئولیتهای مدیریت در سازمان، ایجاد جو اخلاقی در سازمان و انتظار درستکاری از کارکنان است. یکی از راههای آشکار سازی این مسئله، بررسی ارتباط فرد-سازمان و تعهدات متقابل آنهاست. سرمایه گذاری در آموزش کارکنان و ایجاد سیستمهای تشویقی و دستمزد و پاداش به کارکنان، می‌تواند آنها را به انجام وظایف در شبکه‌های خارج سازمانی نیز توانا تر سازد (Madeline).

بسیاری از کارمندان علاقه مند هستند که پیشنهادات خود را ارائه کنند، ولی موانعی بر سر راه آنها وجود دارد. اگر مدیریت هرگز به پیشنهادات آنان پاسخ ندهد، پرسنلی که

پیشنهاد خود را تسلیم کرده، احساس خواهد کرد برنامه جمع آوری پیشنهادات، نمادی بیش نبوده است. برای جلوگیری از آسیب روحی به پرسنل، برخی سازمانها به تک تک پیشنهادات پاسخ می دهند. آنها از کارکنان قدردانی می کنند و اگر پیشنهادی که داده است، قابلیت کاربرد نداشته باشد، دلیل عدم استفاده از آن (رد پیشنهاد) را برایش شرح می دهند. امروزه در سازمانها، پاداش دادن به پیشنهادات برتر، همواره مورد توجه بوده و به یک برنامه همگانی تبدیل شده است.

ایجاد محیط چالشی و محرک

یک شرکت عرضه کننده فناوری اطلاعات شبکه‌ای در آمریکا (Software Co)، در میان کارکنان خود در بخش IT سالانه تنها ۵٪، تغییر و جابه جایی دارد و این در مقایسه با میانگین یک شرکت صنعتی که ۱۵٪ است، مقدار اندکی می باشد. موفقیت Software Co. در جذب، توسعه و حفظ این کارکنان کلیدی، بر درک این نکته بنا شده است که کارکنان، به محیط محرک و چالشی نیاز دارند تا مهارت‌های خود را توسعه دهند. این شرکت بیش از ۴۶۰۰ کارمند در ۴۰ کشور جهان دارد که این افراد در زمینه توسعه تجارت الکترونیکی فعالیت می کنند. شرکت مذکور درصدد است افرادی با مهارت‌های مدیریتی و تجاری استخدام کند که به دنبال بهبود مسیر شغلی خود باشند. به ویژه

شرکت در جستجوی افرادی با مهارت‌های خدمت به مشتری، حل مشکلات، ارتباطات، انجام کار به صورت گروهی و هدایت پروژه‌های متعدد است. برنامه‌های آموزشی شرکت، پرسنل را به مهارت‌هایی برای ارتقاء به سطوح مدیریت میانی و ارشد مجهز می‌کند. بنابراین، عوامل متعددی وجود دارند که سازمان از طریق آنها، به افزایش بهره‌وری سازمانی و جذب بهترین افراد با روحیه بالا، می‌رسد. فناوری اطلاعات (IT)، سازمان را قادر می‌کند بیشتر و به صورت فعالانه در برابر محیط داخلی و بیرونی عکس العمل نشان دهد.

مدیریت دانش

هدف "مدیریت دانش"، گردآوری منابع عقلانی و در دسترس قرار دادن آنها برای تمامی افراد سازمان است. سیستم‌های مدیریت دانش می‌توانند به شکستن موانع سازمانی کمک کنند و این امر به انتشار دانش و تجربه در سطح سازمان منجر می‌شود. مدیریت دانش، زمانی به بهترین صورت عمل می‌کند که هفت مورد زیر در سازمان رعایت شوند:

۱- محتوای اطلاعات، ساده، دقیق و پویا باشند.

- ۲- فعالیتهای پرسنل شامل مشارکت فعال در چندین بخش و دپارتمان و ارتباط با افراد خارج از سازمان (فروشنندگان و مشاوران) باشد.
 - ۳- فعالیتهای اطلاعاتی از طریق جریان کاری، منسجم شوند.
 - ۴- همه اعضای تیم در تمام سطوح، به طور مستمر، سیستم را بکار ببرند.
 - ۵- محتوای اطلاعات برای استفاده کنندگان، شناخته شده باشد.
 - ۶- سیستم، برای همه پرسنل، قابل درک باشد.
 - ۷- یک گروه منسجم و فعال، همراه با رهبری، اهداف را تعیین کرده و محتوای آنها را ارزیابی کند.
- امروزه در سازمانها، مشارکت در ایجاد دانش، یک فعالیت ضروری محسوب می‌شود. بنابراین، درک این نکته که افراد در ایجاد دانش مشارکت خواهند کرد، اولین گام در حمایت موفقیت آمیز از فعالیتهای افراد است.

توسعه و نگهداری دانش و اطلاعات

- برای اینکه توسعه و نگهداری دانش و اطلاعات در سازمان به طور موفقیت آمیز صورت گیرد، اصول زیر پیشنهاد می‌شوند:
- ۱- بهره برداری از اطلاعاتی که به سهولت در اختیار قرار دارند.

۲- اولویت دادن به دانشی که به سود سازمان می‌باشد و می‌تواند به روشی کم هزینه، توسعه داده شده یا حفظ شود.

۳- استفاده از روشهای اکتساب اتوماتیک.

۴- تشویق کارکنان به اینکه پیشنهاداتی مؤثر، در جهت بهبود مستمر ارائه دهند و از کارشان "بازخور" بگیرند.

۵- توسعه مکانیزمی برای ارزیابی مستمر دانش پیشنهادی خود.

صندوق مجازی پیشنهادات

یک صندوق مجازی پیشنهادات، نسبت به صندوق پیشنهادات سنتی، مزایای زیادی دارد که از جمله، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد :

اول اینکه همیشه در دسترس می‌باشد، هر وقت و هر زمانی که یک عضو ستاد بخواهد، می‌تواند مشارکت کند.

دوم اینکه صندوق مجازی پیشنهادات، متعامل است و فقط شامل این نیست که ایده‌ها بتوانند به صورت مستعار مشارکت داده شوند، بلکه افراد می‌توانند با هم به طور مستعار تبادل نظر کنند. مشارکت، عمومیت دارد و می‌توان به صورت به موقع و بدون ترس از تلافی پیشنهاد، به مبادله اندیشه پرداخت.

سوم اینکه غیر همزمان است و بیش از اینکه به سایر راههای ممکن ارتباط (مانند جلسه‌های حضوری) بپردازد، یک ارتباط تعاملی انعکاسی را توسعه می‌دهد. شرکت کنندگان، قبل از اینکه پاسخ بدهند، می‌توانند درباره آنچه دیگران گفته‌اند، فکر کنند. چهارم اینکه یک صندوق مجازی پیشنهادات، به راحتی قابل تقسیم است. به عنوان مثال، می‌توان توسط اینترنت، ارتباط بین بخشهای مختلف گروههای تشکیل دهنده متفاوت را برقرار کرده و آنها را به هم متصل نمود. شاید یک محل تجمع عمومی ویژه وجود داشته باشد که هر شخصی بتواند پیشنهادات خود را به آنجا بفرستد؛ مثلاً یک محل تجمع فقط برای معلمان، یک محل تجمع فقط برای والدین و یک محل تجمع فقط برای دانش آموزان. البته راههای زیادی برای ورود داده و پیشرفت تبادل نظر وجود دارد.

یک مثال :

در سال ۱۹۹۰، یک شرکت تولیدی، نظام پیشنهادات اتوماتیک مبتنی بر روشهای سنتی را بکار برد. ایده‌ها از طریق پست الکترونیکی، به یک آدرس مشخص فرستاده شدند. یک گروه مرکزی تشکیل شده بود که بر این ایده‌ها نظارت می‌کرد و سپس آنها را برای ارزیابی به "کمیته بررسی" می‌فرستاد. این کمیته، از مدیریت ارشد و یا نمایندگان مستقیم آن تشکیل شده بود. ایده‌ها ارزیابی شده و طی یک مدت زمان منطقی پاسخ داده می‌شدند. البته در عمل، این زمان منطقی پاسخ، هشت تا دوازده

هفته بود و برخی ایده ها، هرگز پاسخ داده نمی شدند. با وجود آنکه بانک اطلاعاتی کامپیوتری، حمایت سخت افزاری و شبکه پست الکترونیکی، تعداد پیشنهادات کاربردی بسیار اندک بود، مشارکت عمومی زیر ۵٪، تعداد ایده هایی که به طور متوسط هر فرد در سال ارائه داده بود، ۸ ایده و میزان بکارگیری پیشنهادات، ۲۰٪ بود.

عملکرد ضعیف نظام پیشنهادات کامپیوتری در این مثال، شاید دلایل این اعتقاد معمول را که نظام پیشنهادات کار نمی کند، قدیمی و کهنه است و باعث اتلاف زمان می شود، روشن می کند. بدتر از آن حالتی است که گفته شود نظام پیشنهادات، بیش از آنکه خوب عمل کند، به سازمان آسیب زده است. بنابراین چگونه ممکن است برخی شرکتها ۲۰، ۳۰، ۴۰ و حتی بیشتر از این تعداد، ایده خلاقانه توسط هر فرد در سال دریافت دارند؟

گردآوری ایده ها، یک مسئله است و بکارگیری آنها در عمل، مسئله ای دیگر می باشد. در برخی شرکتها مثل Dana، حدود ۷۰٪ پیشنهادات به کار گرفته می شوند. در این شرکتها، برنامه ای طراحی شده است که ایده ها را از طریق کانالهایی به "کیمته بررسی" می فرستد. سپس شرکت می تواند اطمینان حاصل کند که کارمندانش فرصت کافی دارند تا پیشنهادات مؤثر را تشخیص دهند. در کیپ گیراردو (Cape Girardeau) هر فردی حدود نیم ساعت در هفته فرصت دارد تا درباره به کارگیری ایده ها فکر کند.

همانطور که مارکوت (Marcott) می‌گوید: "اگر شما از طرف هر فردی در شرکت، ایده خلاق دریافت کنید، کمتر شاکی خواهید بود".

نظام پیشنهادات رسمی

به منظور بررسی یک نظام پیشنهادات رسمی، موارد زیر باید رعایت شوند:

- ۱- سیستم باید به وسیله مدیریت ارشد سازمان تثبیت شده و مورد حمایت قرار گیرد.
- ۲- پیشنهاد باید بیانگر یک مشکل موجود، مشکل بالقوه و یا فرصتی باشد که برای بهبود فرآیند یا موقعیت موجود در اختیار داریم.
- ۳- پیشنهاد باید راه حلی را برای مشکل موجود، مشکل بالقوه یا فرآیند و موقعیت موجود ارائه دهد.
- ۴- پیشنهاد باید مکتوب باشد.
- ۵- پیشنهاد باید به وسیله پیشنهاد دهنده مشخص شود، حتی اگر سیستم، تسهیلاتی را برای پیشنهاد دادن به صورت مستعار فراهم آورده باشد.
- ۶- پیشنهاد باید مورد پذیرش واقع شود. در ابتدا برای نشان دادن اینکه پیشنهاد رسیده است، باید زمان دریافت، در پیشنهاد به صورت مکتوب بیان شود.

فصل پنجم: نقش مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در پیشرفت کیفیت

خدمات

با گسترش تحولات مدیریتی در یک قرن اخیر، سازمانها در ابعاد مختلف به ارائه خدمات می‌پردازند. از طرفی، مفهوم توسعه در طی دوران‌های مختلف دچار تحولات گوناگون شده است. دستیابی به توسعه تنها به وسیله دولت ناممکن است. به سخن دیگر، تا زمانی که مشارکت مردمی در قالب سازمان‌ها وجود نداشته باشد، توسعه ابتر می‌ماند اهمیت بخش خدمات را می‌توان در افزایش سهم آن در تولید ناخالص ملی اقتصادهای توسعه یافته و هم‌چنین در حال توسعه مشاهده نمود. در همین میان جهانی سازی خدمت و فرایندهای تکنولوژیکی پر سرعت، که بوسیله فن آوری اطلاعات و ارتباطات قابل دست یابی هستند، فشارها را به شرکتها و سازمانهای خدماتی، در بخش خصوصی و حتی بخش عمومی، به منظور رقابت در ارائه خدمات جدید افزایش می‌دهد. همزمان با افزایش تعداد خدمات جدید عرضه شده به بازار، چرخه عمر خدمات کاهش می‌یابد و در این شرایط است که توسعه خدمت جدید برای بسیاری از شرکتها به موضوع مدیریتی مهمی تبدیل می‌شود و به عنوان موضوع تحقیقاتی مهمی در مدیریت خدمات ظهور کرده است در حالیکه مدت طولانی است که توسعه خدمات جدید توسط محققین

و مدیران به عنوان یک الزام رقابتی در بسیاری از صنایع خدماتی مورد توجه قرار گرفته است. به جهت حضور و ادامه بقای سازمانهای خدماتی در بازار، بسیار اهمیت دارد که این سازمانها خدمات جدید را بطور موفقیت آمیز توسعه دهند. با وجود اهمیت توسعه موفقیت آمیز خدمت جدید، دانش دست یابی به این موفقیت محدود است تا جایی که اگر شرکتها و سازمانهای خدماتی مشخصاً به دنبال بهبود نرخ پایین موفقیت شان باشند، توسعه دانش عوامل موثر بر عملکرد تلاشهای نوآوری بحرانی و مهم است. نه تنها مسئول نزدیک به سه چهارم کل اشتغال و ارزش افزوده می باشد، بلکه بیشترین رشد اشتغال را نیز به عهده دارد. و حتی تولید کننده های سنتی نیز برای رشد به ارائه خدمات رو آورده اند.

امروزه با توجه به تحولاتی که در دنیای کسب و کار ایجاد شده است، ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی بدون مدیریت و استفاده صحیح از منبع ارزشمند و استراتژیک دانش، امری سخت و بعضاً غیرممکن است. از این رو مدیریت دانش در چند سال اخیر به صورت جدی در دستور کار دانشمندان علم مدیریت و نیز سازمانهای پیشرو قرار گرفته است. واژه مدیریت دانش در دنیای مدیریت موضوعات مختلفی را در بر می گیرد. علت ایجاد این نگرش به دلیل انتقال و حرکت سیستم های اقتصادی مبتنی بر صنعت به سوی جامعه های مبتنی بر دانش است در این نگرش دانش به عنوان یک

منبع ارزشمند به عنوان یک دارایی پر مایه مطرح می‌باشد. در چنین سازمانهایی دیگر صنعت محور نیست بلکه محور دانش است و در آن دانشکاران به کار مشغول هستند. به مدیریت دانش باید به عنوان یک طرح مدیریتی یکپارچه نگریسته شود که بر هدف‌های استراتژی تمرکز داشته بنا شده بر محور فرآیندهای کسب و کار حرکت می‌کند و از فناوری اطلاعات کمک می‌گیرد. مدیریت دانش، برای در اختیار قرار دادن دانش لازم، در زمان مورد نیاز و در محل مناسب تلاش می‌کند. مدیریت دانش در دو سطح استراتژی و عملیاتی قابل بررسی است: سطح استراتژی: به تعیین هدف‌های دانش سازمان و فاکتورهای موفقیت می‌پردازد؛ سطح عملیاتی برای تحقق اجرا و پیاده سازی هدفها و طرح‌های مختلف مدیریت دانش که عبارتند از: شناسایی دانش، آشکار سازی دانش، کسب دانش، تولید دانش، توزیع دانش، استفاده از دانش و ارزیابی دانش تمرکز دارد. برخلاف مدیریت اطلاعات و داده‌ها در این نگرش اولین منبع دانش همکاران در سازمان هستند آنچه در ذهن، عقل و تجربه کارکنان وجود دارد. با این نگاه دانش عمده‌تر وابسته به افراد است.

دانش ترکیب سیالی از تجربیات، ارزشها و اطلاعات جدید است. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و بکار می‌رود. دانش در سازمانها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود. دانش، ساده و

روشن نیست، مخلوطی از چند عامل متفاوت است. سیالی است که در عین حال ساختهای مشخصی دارد و نهایتاً اینکه دانش مجازی و شهودی است.

مدیریت دانش متشکل از فرایندهای متعددی مشتمل بر: تولید دانش جدید، دسترسپذیر کردن دانش از منابع خارجی، بازنمودن دانش در اسناد و پایگاههای داده، بهکارگیری دانش در فرایندها، محصولات یا خدمات، انتقال دانش موجود در سازمان، بهکارگیری دانش موجود در تصمیم‌گیری، تسهیل رشد دانش از طریق فرهنگ و انگیزه، سنجش ارزش سرمایه‌های دانشی و تأثیر مدیریت دانش است. انجام این فرایندها مستلزم به کارگیری فناوریهای اطلاعاتی در مدیریت دانش می‌باشد. برخی مدیریت دانش را بخشی از مدیریت اطلاعات می‌دانند که به مرور زمان طرفداران این نظریه کمتر می‌شوند و با توجه به سلسله مراتب، “داده - اطلاعات - دانش” و اهمیت و نقش هریک و از سوی دیگر تجربیات ناموفقی که در رابطه با مدیریت اطلاعاتی که بدون توجه به ساختار و فرهنگ سازمان بدست آمده است.

نکته قابل توجه این است که مسائل مدیریت دانش را نمی‌توان فقط با استفاده از راه کارهای فناوری به تنهایی حل نمود در نتایج یک نظرخواهی بزرگترین مشکل در مدیریت دانش تغییر رفتار مردم و بزرگترین مانع برای انتقال دانش فرهنگ شناخته شد. در اینجا دو مورد احتیاطی باید قید گردد. اولین نکته توسط آکرمن بدین صورت

عنوان شد که از بعضی جهات علم روز بگونه‌ای است که بسیاری از جنبه‌های کاری مهم مدیریت دانش در حال حاضر قابل کاربرد از طریق فناوری نیست. او به این وضعیت «شکاف اجتماعی فناوری» اطلاق می‌کند. دوم اینکه بین رفتار و فناوری ارتباط دو طرفه وجود دارد یعنی آنکه: ورود فناوری می‌تواند روی روش کار افراد تاثیر بگذارد. افراد می‌توانند روش کار خود را تغییر دهند و از ابزارهای جدید در دسترس سود برند، و این انطباق می‌تواند ارتباطات جدید و موثرتری درون گروه ایجاد کند البته باید به این نکته توجه داشت که مفهوم مدیریت دانش بدون فناوری‌های مبتنی بر دانش از توانمندی‌های بسیار محدودی برخوردار خواهد بود. بیشترین ارزش فناوری در مدیریت دانش، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و تسریع انتقال آن است.

فناوری اطلاعات، امکان بیرون کشیدن دانش را از ذهن صاحب دانش فراهم می‌آورد. سپس با فناوری می‌توان آن دانش را در قالب‌هایی منظم گنجاند و به دیگر اعضا داخلی و شرکای تجاری سازمان در جهان منتقل کرد. فناوری، به کدگذاری دانش و نیز گاهی خلق آن کمک می‌کند. همچنین بدیهی است که ایجاد زیرساخت‌های مناسب بر مبنای تکنولوژی اطلاعات کمک فراوانی به موفقیت مدیریت دانش می‌نمایند و بعنوان ابزاری بسیار مناسب برای مدیریت دانش محسوب می‌گردد.

قابلیت مدیریت دانش به وسیله حضور زیرساخت دانش (ساختاری، فناوری و فرهنگی) تعریف شده است که توسط فرایندهای اصلی دانش حمایت شده اند. مانند: کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد و نگهداری دانش. فناوری اطلاعات و ارتباطات با محوریت دانش و خردگرایی انسان و اندیشه‌هایش به منظور بهره برداری از اندیشه و سپردن امور تکراری و غیر خلاق به ماشین و همچنین افزایش کارایی و آزاد سازی مهارت‌های انسانی، در دهه‌های اخیر مورد توجه خاصی قرار گرفته است. از آنجائیکه فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان محور توسعه جوامع و سازمانها مطرح است، بنابراین طراحی ساختار آن نیازمند ژرف اندیشی و تامل، همراه با ارائه مدل مناسب و بررسی مدل‌های موجود در سازمانهای داخلی و خارجی است.

فناوری اطلاعات و ارتباطات که از تلاقی الکترونیک، پردازش داده‌ها و ارتباطات-مخابرات حاصل شده است، باعث از میان رفتن فاصله‌ها و در کنار هم قرار گرفتن کامپیوترها و کاربران و همچنین مکانیزه شدن سیستم‌های ارتباطی و افزایش ظرفیتهای انتقال داده، شده است. این امر تمرکز زدایی و ایجاد ابر شاه راه و افزایش سرعت و کیفیت تصمیمگیری و مدیریت کارا را فراهم ساخته است. بکار گیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمانها تغییرات بنیادین را در کلیه زمینه‌ها نوید می‌دهد. همانطوری که امروزه دنیا را نمی‌توان بدون صنعت برق در نظر گرفت دنیای امروز را نیز نمی‌توان بدون

فناوری اطلاعات و ارتباطات تصور کرد. فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان محور و محرک توسعه جوامع و سازمانها مطرح است.

مدیریت دانش

مدیریت دانش اغلب متشکل از سه عنصر: افراد، فرآیندها و فن آوری است. این دیدگاه تقریباً "به طور قطع ریشه هایش به نظریه الماس مدل سازمانهای لیویت بر می گردد. هرچند نظریه لیویت شامل وظیفه و ساختار در کنار افراد و فن آوری به جای فرآیندها می باشد. این مهم است تا تاکید شود که اصطلاح فرآیندهای ذکر شده نه فقط به فرآیندهای مدیریت دانش بلکه به فرآیندهای کسب و کار سازمان مربوط می شود. امروزه از مدیریت دانش برای حداکثر سازی سرعت، حداقل سازی هزینه ها و حداکثر سازی اثر بخشی در سازمان ها استفاده می شود. آنچه از این تحقیقات برمی آید، این است که از مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای ذخیره آنچه در ذهن پرسنل و کارمندان یک سازمان در طی سال ها شکل گرفته است، بکار رود.

فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که بطور اثر بخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت تحقق فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با فرایندهای سازمان است که این

فرایندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیتهای داشته باشند. لازم بذکر است برای سازماندهی بهتر سازمان و حوزه‌های مدیریت کوچک، سازماندهی از همان ابتدا کل سازمان و کارکنان باشد. در سازمان‌های بزرگتر بر مبنای سلسله مراتب موجود، سازماندهی براساس مدیران عالی، میانی و عملیاتی می‌تواند صورت گیرد. توجه به این نکته ضروری است که با سازماندهی دانش سازمانی نیاز فرآیند به دانش ارضا می‌شود و سیستم مدیریت دانش می‌تواند به زیر سیستم‌های کاربردی تر تقسیم شود.

فناوری اطلاعات

توجه به گسترش روزافزون فناوری ها، ارتباطات و اطلاعات و پررنگ تر شدن کاربرد آنها در فعالیتهای روزمره بر کسی پوشیده نیست و کشورها به منظور عقب نماندن از این گردونه در زمینه کسب تجارب و آشنایی با آخرین دستاوردهای کاربردهای اطلاعات و ارتباطات گام برمی دارند. خارج شدن از چارچوب‌های سنتی در سیاست گذاری با تکیه بر آمار و اطلاعات قابل استناد، حذف نظام‌های بروکراتیک، از بین رفتن ساختارهای موازی، کم کردن هزینه‌های غیرضروری در برنامه ها، پذیرش اصول کاربردی، استفاده از اطلاعات توسط مردم و هماهنگ شدن نظام‌های اقتصادی و اجتماعی ... که در آنها ارتباط تنگاتنگ بین مردم و مسئولان وجود دارد، از طریق فرهنگ سازی و آموزش

عمومی برای مردم توسط مسئولان افزایش کارایی و بهره وری را در سطوح مختلف جامعه پدید می‌آورد و بدون شک فن آوری کاربرد اطلاعات حلقه واسطی خواهد بود که می‌تواند کشور ما را در زمره کشورهای پیشرفته قرار دهد.

وقوع انقلاب اطلاعات و ارتباطات عصر حاضر را با سایر دوران‌ها متفاوت کرده است بطوری که در اواسط قرن ۱۹ میلادی اگرچه راه آهن جدیدترین فناوری به حساب می‌آمد و موجب تغییر روش‌های کسب و کار شد ولی فناوری ارتباطات و اطلاعات به دلیل گستردگی حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، دولت، امنیت، بهداشت، اشتغال و... اثر را تحت تاثیر قرار داده است.

فناوری اطلاعات و ارتباطات، بدون شک تحولات گسترده‌ای را در تمامی عرصه‌های اجتماعی و اقتصادی بشریت به دنبال داشته و تأثیر آن بر جوامع بشری به گونه‌ای است که جهان امروز به سرعت در حال تبدیل شدن به یک جامعه اطلاعاتی است جامعه‌ای که در آن دانایی و میزان دسترسی و استفاده مفید از دانش، دارای نقش محوری و تعیین کننده است گستره کاربرد و تاثیرات آن در ابعاد مختلف زندگی امروزی و آینده جوامع بشری به یکی از مهمترین مباحث روز جهان مبدل شده و توجه بسیاری از کشورهای جهان را به خود معطوف کرده است. اما در تعریف فن آوری اطلاعات و ارتباطات می‌توان گفت؛ فن آوری عبارت است از گردآوری، سازماندهی، ذخیره و نشر

اطلاعات اعم از صوت، تصویر، متن یا عدد که با استفاده از ابزار رایانه‌ای و مخابرات صورت پذیرد. صرف نظر از تعاریف متنوع و دامنه وسیع کاربرد فن آوری اطلاعات و ارتباطات در بخش‌های مختلف زندگی بشری، دسترسی سریع به اطلاعات و انجام امور بدون در نظر گرفتن فواصل جغرافیایی و فارغ از محدودیت‌های زمانی، محوری ترین دستاورد این فن آوری است.

در سراسر جهان ارتباطات و فناوری اطلاعات در حال ایجاد انقلابی نوین است که از لحاظ اهمیت و ابعاد تاثیرگذارتر از انقلاب صنعتی است این انقلاب ظرفیت‌های تازه و چشمگیری به محدوده هوش و دانش بشری داده و ابزارهایی به وجود آورده که ماهیت کار و زندگی را تغییر داده است نخستین کشورهایی که وارد عرصه جامعه اطلاعاتی شوند بیشترین بهره را خواهند برد، آنها خط مشی کشورهایی را تعیین خواهند کرد که باید این مسیر را دنبال کنند اما در مقابل کشورهایی که کند تصمیم می‌گیرند در مدتی کمتر از یک دهه با افت ناشی از میزان سرمایه گذاری و نیز تنگنای اشتغال مواجه خواهند شد. بسیاری از صاحب‌نظران، عصر حاضر را عصر تغییر، عصر اطلاعات و به تبع آن عصر فناوری اطلاعات نامیده‌اند.

نقش و کارکردهای موثر فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان محور بسیاری از تحولات امروزی امری انکارناپذیر است به طوری که این فناوری به عنوان یکی از ابزارها و

بسترهای توسعه همه جانبه محسوب می‌شود. با این حال زمانی بیشترین ظرفیت‌های بالقوه این فناوری به فعل مبدل خواهد شد و توانمندی‌های آن در عرصه‌های مختلف، خصوصا ارائه خدمات رسانی به نواحی روستایی، مشخص خواهد شد که با برنامه‌ریزی‌های منطقی و اصولی مورد استفاده قرار گیرد. ایفای نقش خدمات رسانی این فناوری فرایندی است که مستلزم زمان بوده و متاثر از مجموعه‌های متنوع از عوامل می‌باشد.

تجربیات جهانی نشان می‌دهد که با برنامه ریزی صحیح، گسترش ICT می‌تواند دسترسی مردم روستایی به انواع خدمات بهداشتی، آموزشی و دولتی، ایجاد فرصت‌های شغلی، افزایش سطح آگاهی در زمینه فعالیت‌های تولیدی، کشاورزی و ترویجی، بازاریابی محصولات زراعی و غیر زراعی و ... را بهبود بخشد. در حال حاضر این فناوری به سرعت در شهرهای ایران در حال گسترش است و لازم است نسبت به گسترش آن در روستاها نیز اقدام گردد. این فناوری می‌تواند با ایجاد جهش در انتقال اطلاعات و ارتباطات، روستاها را از حالت انزوا خارج ساخته و با از بین بردن مرزهای سنتی بین شهر و روستا نقش موثری در توسعه روستایی و ایجاد تعادل و توازن بین شهر و روستا و یکپارچگی آنها داشته باشد.

تجربه جهانی نشان دهنده آن است که توسعه ICT اثرات مثبت و منفی اقتصادی، سیاسی و زیست محیطی بسیاری بر روستاها به همراه داشته است. فناوری اطلاعات و ارتباطات از جمله مهمترین عواملی است که میتواند از طریق اطلاع رسانی صحیح و به موقع به جامعه در ارتقای سطح آگاهی و آموزش آنها موثر بوده و زمینه‌ها و زیرساخت‌های همه جانبه توسعه ترویج روستاها را فراهم نماید و در ترویج مکتب کوشا باشد.

مطالعات اندک گذشته در خصوص توسعه خدمات به ویژه از رهگذر مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در سازمان مورد مطالعه، فرصت بررسی و تحقیق ویژه ای را پدید آورده است از سوی دیگر در نظر گرفتن قابلیت‌های مدیریت دانش به عنوان نقش میانجی در توسعه خدمات بر مبنای فناوری اطلاعات در مطالعات کمی مورد توجه بوده است.

با اجرای نظام‌های مدیریت دانش و فناوری اطلاعات چه در مرحله تدوین که مبنای برنامه ریزی مدیران ارشد را دارد و چه در مرحله پیاده سازی آنها، که مبین جنبه عملیاتی این وظایف است و چه در بحث نظارتی این وظایف که جنبه کنترلی بر کارکنان را دارد می‌توان گامی بزرگ برای بالنده تر ساختن ارزشها و هنجارهایی که سازمان را در جهت تمرکز بر بازار و نیازهای بازار رهنمون می‌سازند برداشت.

وجود رابطه مثبت بین فناوری اطلاعات و ارتقای کیفیت خدمات، این معنی را به ذهن متبادر می‌سازد که IT یک منبع کلیدی برای ایجاد مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌گردد. با ایجاد این فرهنگ سازمانی، کارکنان بالاترین ارزش را به سودآوری بنگاه و نگهداری مشتریان می‌دهند. ارزش موجب می‌شود کارکنان در جهت سه پارامتر مشتری مداری، تمرکز بر بازار و سودآوری سازمان گام بردارند که این خود منتهی به عملکرد بهتر سازمان می‌گردد. همچنین تأیید تاثیرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد سازمان این معنی را به ذهن متبادر می‌رساند که مدیران سازمان می‌توانند با عنایت ویژه به تدوین و پیاده سازی این نظام بر ارتقای کیفیت خدمات به طور مثبت تاثیر بگذارند.

به عنوان جمع بندی باید اظهار داشت با توجه به وظایف استراتژیک سازمان، مدیریت می‌تواند فرهنگ دانشی را چه به صورت ضمنی و چه به صورت غیر ضمنی توسعه دهد. در واقع مدیران باید به تصمیم گیریهایی مرتبط با وظایف راهبردی به ویژه مدیریت دانش توجه ویژه داشته باشند. از طرفی از برآیند رویه مدیریت دانش و اجرای فناوری اطلاعات، زمینه برای رشد مشتری مداری، گسترش بازار و فروش بیشتر سازمان حاصل می‌گردد و سرنوشت محتوم چنین کارکردی به طور یقین عملکرد بالای سازمان خواهد بود.

توصیه های کاربردی

باتوجه به اینکه مدیریت دانش و IT اثر مثبتی را در ارتقای کیفیت خدمات سازمان دارند، پیشنهاد می گردد بررسی شود این دو نظام در چه حوزه هایی از خدمات (خدمات پس از فروش، توجه به پرسنل، حمل و نقل و ...) بیشترین اثر را دارند و براساس اهمیت این حوزه ها بکارگیری مدیریت دانش و IT انجام گردد.

باتوجه به اینکه، مدیریت دانش تاثیر مثبتی را بطور مستقیم در ارتقای کیفیت خدمات دارد سازمانها باید موارد زیر را مورد توجه قرار دهند:

- ✓ به منظور جلوگیری از بروز تعبیر اشتباه دانش، بایستی نظارت کافی صورت گیرد. همچنین مدیران باید کارکنان خود را جهت درک و تعبیر درست دانش آموزش دهند، به این معنی که در خلال فرآیند یاد گیری سازمانی، تضمین کنند.
- ✓ افراد سازمان می دانند چه دانشی موجود است و بدنبال دانشی هستند که سازمان نیازمند آن است
- ✓ دانش جدید بسرعت خلق شده و برای همه اعضای سازمان قابل دسترسی باشد
- ✓ کنترل های لازم صورت گیرد تا دانش معتبر و قابل اعتماد در فرآیندهای سازمان قرار گیرد.
- ✓ مدیریت دانش بوسیله فرهنگ سازمانی در کل سازمان گسترش یابد.

- ✓ سازمان کتابخانه، مخازن داده و فرمهای متنوعی برای نشر دانش داشته باشد.
- ✓ سازمان روش های متنوعی برای توسعه دانش کارکنان و ارتقا آنها براساس دانش داشته باشد.
- باتوجه به اینکه، فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی را بطور مستقیم در ارتقای کیفیت خدمات دارد سازمانها باید موارد زیر را مورد توجه قرار دهند:
- ✓ سخت افزار و نرم افزار به سهولت در زیرساخت های موجود فناوری اطلاعات به روز شوند.
- ✓ داده ها و اطلاعات در بین واحدهای مختلف به اشتراک گذاشته شوند
- ✓ تمام واحدهای سازمان از طریق شبکه های فناوری اطلاعات به هم متصل شوند
- ✓ جستجو در سایت شرکت و خرید اینترنتی به سهولت قابل انجام شود
- ✓ در صورت خطا در تراکنش، سازمان سرعت عمل سایت در حل آن و توانایی سایت در راهنمایی افراد را ارتقا بخشد
- ✓ اطلاعات در سازمان دارای طبقه بندی مشخص باشد و باتوجه به دسترسی اطلاعات، انتشار یابد
- ✓ میزان سهولت دسترسی به اطلاعات و بازیافتن اطلاعات ارتقاء یابد
- ✓ قابلیت درک اطلاعات و ارتباطات و سازگاری اطلاعات افزایش یابد.

منابع

- برگون، برایان، ۲۰۰۳، اصول مدیریت دانش (ترجمه منوچهر انصاری)، انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.
- بیات، حمیدرضا، ۱۳۷۵، بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات فرهنگ سازمانی بر روی خلاقیت و نوآوری سازمانی در سطح سازمان دولتی استان زنجان، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- توربان، افرایم، ۲۰۰۶، فناوری اطلاعات در مدیریت (ترجمه حمیدرضا ریاحی)، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- جعفری و همکاران (۱۳۸۵)، نقش مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در مدیریت ریسک پروژه، نشریه بینالمللی علوم مهندسی، دوره ۱۷، شماره ۵
- داورزنی، هدی، ۱۳۸۵، ارائه مدلی برای اندازه گیری قابلیت یادگیری سازمانی در صنعت قطعه سازی ایران، دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع.
- رابینز، استیفن، ۱۳۷۸، رفتار سازمانی (ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی)، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

رهبر، احسان، (۱۳۹۱)، مفهوم پردازی سازمان‌های ایمان محور و بررسی نقش آنها در توسعه خدمات اجتماعی: تبیین نقش عقلانیت هنجاری، دو فصلنامه علمی- تخصصی اسالم و مدیریت، س ۱، شماره ۱.

سبحانی نژاد و شهائی و یوزباشی، مهدی و بهنام و علیرضا، ۱۳۸۵، چاپ اول، سازمان یادگیرنده، نشر پسترون.

سبحانی، یزدان؛ هنری، حبیب؛ شهلایی، جواد؛ احمدی، علیرضا؛ (۱۳۹۲) رابطه فناوری اطلاعات و مدیریت دانش در فدراسیون‌های ورزشی "مدیریت ورزشی

شاگری، آرنوش، دهقان نیری، فرزانه، جعفری، مصطفی، (۱۳۸۹)، ارائه مدلی جهت توسعه مدیریت دانش به کمک ابزار فناوری اطلاعات (IT) در سازمان، پنجمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن

صادقی مال امیری، منصور، ۱۳۸۶، خلاقیت (رویکردی سیستمی فرد، گروه، سازمان)، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

عزیزی، شهریار؛ اسدنژاد، مهدی؛ (۱۳۸۹)، بررسی و مقایسه ابعاد مدیریت دانش بین سازمانهای دولتی و خصوصی "نشریه مدیریت فناوری اطلاعات

فایرستون و ال روی، ژوزف و مارک مک، ۲۰۰۳، مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید (ترجمه احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری)، انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.

قربانی زاده، وجه ا...، ۱۳۸۷، یادگیره سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، انتشارات بازتاب.

کالپون و لئون، ویک و لواستنن، ۱۹۹۵، ایجاد سازمان یادگیرنده: از ایده تا عمل (ترجمه محمدرضا زالی)، مجله تدبیر، شماره ۷۶

گودرزی، محمود، مجتبی ابوترابی، (۱۳۸۷)، ارتباط فناوری اطلاعات و ارتباطات با مدیریت دانش "اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی

مارکوارت، مایکل، ۲۰۰۲، ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر پنجگانه یادگیری سازمانی (ترجمه محمدرضا زالی)، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

محمد زاده چمازکتی، حسین؛ (۱۳۹۱) راهبردهای فناوریهای نوین اطلاعاتی و اثربخشی آنها در سازمان". مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۷، شماره ۱۱

مطلق، معصومه، بهروز نیا، پرستو (۱۳۸۸)، بررسی تاثیر فن آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) بر توسعه شهری : مطالعه موردی شهر اراک، پژوهشنامه علوم اجتماعی آزاد

گرمسار سال سوم تابستان ۱۳۸۸ شماره ۲

هادیزاده مقدم و همکاران، (۱۳۸۹)، ارائه الگوی توفیق مدیریت دانش، چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۴

هاشمی، سید قوام، ۱۳۸۵، بررسی و ارزیابی عوامل موثر بر یادگیری سازمانی در وزارت مسکن و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.

Adams, R, Bessant, J. and Phelps, R., 2006, "Innovation management measurement: a review", Vol. 8 no.10, P.21-47.

Akhavan, Peyman and Jafar, Mostafa and Fathian, Mohammad, 2006, "Critical success factors of Knowledge management systems: a multi-case analysis", Department of Industrial engineering, Vol. 18 No. 2, p.97-113.

Alavi, M. and D. LEIDNER, January 1999, " Knowledge management system: Emerging V

Leshner Richard L., "Management and labor work best as cohesive team"/Human Events, 00187194, 3/1/79, vol. 53, Issu 9.

Dubravka Cecez-Kecmanovic, Debra Moodie, Andy. Busutil and Fiona Plesman, Organizational Change mediated by e-mail and Internet/Information Technology People, vol. 12, No. 1, 1999, pp. 9-26.

Steve Morgan, "Change in university libraries : Don't forget the people"/ Library Management/vol. 22, No. ½, 2001, pp. 58-60.

Peter J. Holland & Robert Hecker & John Steen, " Human resource strategies and organizational structures for managing gold- Collar Workers"/ Journal of European Industrial Training, 26/2/3/4, 2002, pp. 72-80.

June Tolsby, "Taylorism given a helping hand, Hox an IT system changed employees flexibility and personal involvement in their work"/ Journal of Organizational change Management, vol. 13, no. 5, 2000, pp. 482-492.

Dick Stenmark, "THE ROLE OF INTRINSIC MOTIVATION WHEN MANAGING CREATIVE WORK"/Volvo Information Technology, Dept. 9134HD3N, 2003.

Darragh-Jeromos Peggy, "A suggestion system that work for you"/ Supervision, 00395854, no. 96, vol. 57, Issu 11.

"Frontline Knowledge"/ Knowledge Management Review, May/April 2001, vol. 4, Issu 1.

Norman Bodek, "Quick and Easy Kaizen"/ IIE Solutions, July 2002.

Tomas Acton & Willie Golden, "Tarining the knowledge Worker: a descriptive study of training practices in Irish Software Companies"/Journal of European Industrial Training 27/2/3/4, 2003, pp. 137-146.

Ocio : About Ocio: Ocioorg : it-10-10-sas, "IT 1010 security and Analysis staff", <http://www.ocio.usda.gov/it-10-10-sas>. Html/05.31.2001.

Gail Kay, "Effective meetings through electronic brain storming"/ Journal of Management Development, vol. 14, no. 6, 1995.

Nadler Paul, "Looking for suggestions? Think outside the box"/ American Banker, 7/10/2002, vol. 167, Issu. 130.

"The software Co. Approach to retaining key workers"/Human Resource Management International Digest, vol. 10, no. 6, 2002.

16. Margaret Hurley, "IT outsourcing-managing the key asset"/Information Management & Computer Security, 9/5, 2001, pp. 243-249.

C. Clay Dibrell & Thomas R. Miller, "Organization design : The continuing influence of information technology"/ Management Decision, 40/6, 2002, pp. 620-627.

“A tale of two systems at MediaOne and AT&T”, Knowledge-sharing systems compared within the same organization/Journalistic, Strategic Direction, vol. 19, no. 1, 2003, pp. 19-21.

George A. Vouros, “Technological issues towards knowledge-powered organizations”/ Journal of Knowledge Management, vol. 1, no. 2, 2003, pp. 114-127.

Kinnaman Daniel E., “The virtual suggestion box...”/ Corriculum Administactor, Oct. 2000, vol. 36, Issue 9, p. 120.

Savageau John, “World class suggestion systems still work well”/ Quality & Participation, 10409602, Mars 96, vol. 19, Issu 2.