



ویژه نامه مدیریت دانشی

KNOWLEDGE BASED MANAGEMENT



- نوآوری در مدیریت دانشی
- اقتصاد دانشی بر پایه مدیریت دانشی
- حاکمیت نوآوری در مدیریت دانشی
- تبیین رابطه مدیریت دانائی استراتژیک (الگوی هالستیک) با اقتصاد نوآوری
- بررسی عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان

کمکی به

کسب و کارهای نوپا

یک جلسه رایگان مشاوره
تبلیغات و برندینگ برای
استارتاپ ها



نگاه شرقی سبیز
آژانس تمام خدمت تبلیغاتی

www.negah.ir



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران



هفتمین
کنفرانس ملی
فرهنگ سازمانی
(با رویکرد رهبری و تعالی)

هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی (با رویکرد رهبری و تعالی)

7th National Conference on Organizational Culture

[By Excellence and Leadership Emphasis]



۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱

24-25 January 2023

Conference Objectives:

Tehran- Iran

اهداف کنفرانس:

- Best Practice Performance Through Scientific and Specialized Meeting
- Provide (Offer) Practical Solutions for Organizational Culture Eminence (Excellence)
- Organizational Leadership Capacities Improvement and Development

- ارائه تجارب برتر از طریق نشست های علمی و تخصصی؛
- ارائه راه کارهای کاربردی تعالی فرهنگ سازمانی؛
- بهبود و ارتقاء توانمندی رهبری سازمانی.



به همراه هفتمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت

7th Management Social Responsibility Award
(MSR- Award)

محورهای کنفرانس

حوزه اجتماعی:

- راه کارهای تعالی فرهنگ عمومی و اجتماعی؛
- تأثیر تعاملی فرهنگ سازمانی و فرهنگ اجتماعی؛
- کارکرد نگرش های توسعه فرهنگ اجتماعی در پیشرفت کشور؛
- عوامل اجتماعی موثر بر شکل گیری فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار.

حوزه سازمانی:

- فرهنگ سازمانی با تأکید بر اقتصاد دانش بنیان؛
- تفکر راهبردی آینده نگر در بستر فرهنگ سازمانی؛
- هوشمندسازی فرهنگی سرمایه های مشهود و نامشهود سازمانی؛
- نسل شناسی فرهنگ سازمانی (نسل های X-Y-Z و... در دستگاه های اجرائی .

حوزه فردی:

- ارتقاء دانش و خرد فرهنگ فردی؛
- خلاقیت، نوآوری و ابتکارات فرهنگی؛
- سازوکارهای سازگاری فرهنگی با تحولات آینده؛
- تنوع فرهنگی و کارکردهای هوش فرهنگی در آن .

۰۲۱-۸۸۲۱۰۸۵۰

۰۲۱-۸۶۰۵۱۴۶۴

تلفن :

Email : iranmanagement1339@gmail.com

www.iranmanagement.org

www.organizationalculture.ir



برنام‌خدا



نشریه علمی پژوهشی اطلاع‌رسانی

سال سی و سوم، شماره ۲۱۹

دوماهنامه، مهر و آبان ۱۴۰۱

صاحب‌امتیاز: انجمن مدیریت ایران

مدیرمسئول: مهندس پرویز بیات

سردبیر: دکتر حیدر مستخدمین حسینی

رییس‌شورای سیاست‌گذاری: دکتر آذر صائمیان

هیأت‌تحریریه: دکتر سیروس تهرانی، دکتر نسرين جزنی، دکتر بیژن خرم، دکتر حسین اعرابی، مهندس محمود نادری پور، پرویز گلستانی،

دکتر زهرا برقی، محمد شلیله

امور اجرایی: ملیحه‌کیا

تبلیغات و آگهی: زهرا دربندسری

گرافیک، صفحه‌آرایی و عکس: آژانس تبلیغاتی نگاه شرقی سبز

جلد و صفحه‌آرایی: یاشار لطیف‌پور

چاپ: شرکت چاپ مینا

راهنمای نویسندگان مقالات:

- صفحه اول شامل عنوان مقاله نام و نام خانوادگی، آخرین مدرک و رشته تحصیلی، آخرین سمت، آدرس کامل و تلفن نویسنده باشد.
- مقاله‌ارسالی باید دارای چکیده و در حدود نصف صفحه باشد. ■ واژه کلیدی با زیرنویس نوشته شود. ■ از مقاله دو کپی، یک نسخه بدون ذکر منابع و مأخذ و یک نسخه با ذکر منابع و مأخذ به دفتر مجله ارسال گردد. ■ مطالب روی کاغذ A4 و با فونت ۱۴ نازنین تایپ گردد و حداکثر ۸ صفحه باشد و مطالب انگلیسی با فونت ۱۰ Arial باشد. ■ جدول‌ها و نمودارها و تصاویر مربوط به مقاله علاوه بر متن به صورت جداگانه تحت فرمت jpg & tiff و با وضوح 300dpi در ابعاد ۱۳x۱۸ ارسال شود. ■ ارسال پرینت مقاله همراه با CD الزامی است. ■ ارسال نسخه اصلی مقالات ترجمه شده الزامی است.
- مجله مدیریت از پذیرش مقالاتی که در نشریات داخلی و خارجی به چاپ رسیده است معذور می‌باشد. ■ مجله مدیریت در پذیرش و رد، اصلاح و ویرایش مطالب با در نظر گرفتن حقوق علمی مؤلف و مترجم آزاد است. ■ مقالات دریافتی به هیچ عنوان عودت داده نمی‌شود.
- مسئولیت مطالب هر مقاله به عهده نویسنده آن مقاله خواهد بود. ■ هرگونه استفاده از مندرجات مجله مدیریت با ذکر مأخذ آزاد است. ■ برخی از تصاویر تنها زینت بخش مطالب است و موضوعیت خاصی ندارد. ■ منبع تمامی مقالات در مجله مدیریت موجود است.

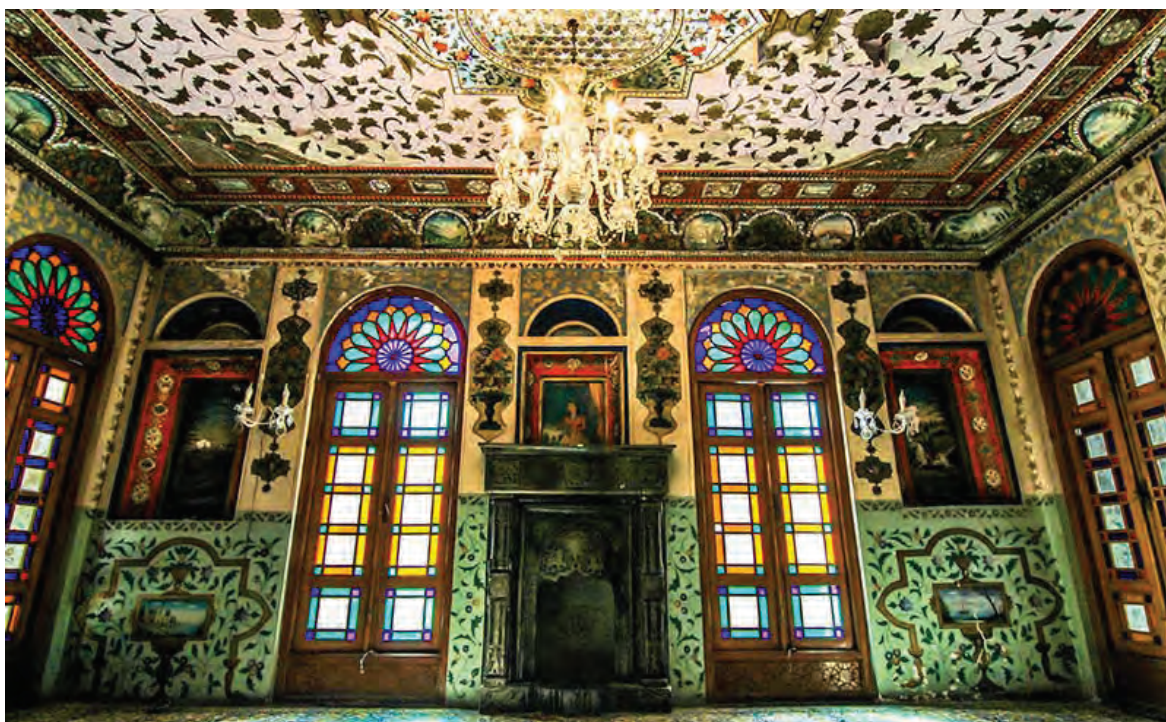
■ نشانی تحریریه: تهران . خیابان ملاصدرا . خیابان شیخ بهایی شمالی . خیابان آمداد شرقی . پلاک ۰۸ . واحد ۰۴ . طبقه ۱

■ نمایر: ۸۶۰۵۱۴۶۴

■ تلفن: ۸۸۲۱۰۸۵۰ / ۸۶۰۵۱۴۶۴

■ آدرس سایت: www.iranmanagement.org

■ پست الکترونیک: iranmanagement1339@gmail.com



کاخ موزه گلستان | تهران | یادگاری از دوره قاجار

سخنی با خوانندگان / نوآوری در مدیریت دانشی / دکتر آذر صائمیان	۴
سرمقاله / اقتصاد دانشی بر پایه مدیریت دانشی / دکتر حیدر مستخدمین حسینی	۵
مصاحبه / دکتر آندریاس پرندتر / حاکمیت نوآوری در مدیریت دانشی	۷
تبیین رابطه مدیریت دانائی استراتژیک (الگوی هالستیک) با اقتصاد نوآوری / دکتر محسن قدمی، فاطمه نبی پور	۱۲
بررسی عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان / سارا هوشمند، سید ابراهیم هاشم ورزی	۲۰
مدیریت دانش رادیکال: استفاده از خلاقیت برای تحول رویکرد سنتی مدیریت دانش با نگرشی هنرمندانه / افشین تقوی	۲۷
بررسی رابطه مدیریت دانش و سطح عملکرد تجاری در صنعت خودروسازی / مهرداد طهرانی جوان	۳۴
شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های رفتاری و هنجارهای سازمانی اثرگذار بر فرهنگ دانش محور / دکتر محسن مرادی مقدم، علیرضا صادقیپور	۴۲
چگونه نیروی کار چابک و توانمند، با تنوع نسلی بسازیم؟ / دکتر محمود نوری شمی آباد	۵۰
ارائه الگوی پیشنهادی مدیریت دانش در حوزه ایمنی کارکنان سالن پرس شرکت ایران خودرو / امیر محمد هاتفی، ابوالفضل صادقیان، محمد لشکری	۵۵
میزگرد / دیدگاه‌های متخصصان جایزه مدیریت دانشی KM4D پیرامون مدیریت دانشی و نوآوری	۶۲
ابعاد و فرآیندهای فرهنگ نوآوری در بقای بلندمدت سازمان ها / علی طرلانی، محمد رضا مستوفی، سید مهدی موسوی	۶۸
نوآوری باز در صنعت خودرو مطالعه موردی بر روی چند شرکت منتخب / میلاد صلواتی پور، محسن جعفری، سیده آزاده فکرازاد	۷۳
بررسی روزانه شاخص‌های کلیدی سازمانی توسط SHOPTOUR و RPO در لایه‌های مدیریتی گروه صنعتی ایران خودرو / مصطفی نصرتی، کاظم مولایی شیرازی	۸۲
معرفی کتاب	۸۶
معرفی اعضا	۸۷



دکتر آذر صانمیان
ریس شورای سیاست گذاری مجله مدیریت

نوآوری در مدیریت دانشی

مدیریت دانشی به عنوان رسمی سازی و دسترسی به تجربه، دانش و تخصص و توانایی های جدیدی را ایجاد می کند که قادر است عملکرد، تشویق نوآوری و افزایش ارزش را در پی داشته باشد. این امر از طریق ایجاد شبکه دانش، ارزش گذاری دانش و معیارها، نقشه برداری و نمایه سازی دانش، انتقال دانش، ذخیره سازی و توزیع و اشتراک دانش محقق می گردد. مدیریت دانشی یک عملکرد مدیریتی است که دانش را ایجاد یا مکان یابی می کند، جریان آن را مدیریت و تضمین می کند. مدیریت مبتنی بر دانش حمایت از نوآوری، تولید ایده های جدید و بهره برداری از قدرت تفکر سازمان دانش محور را شامل می شود. همچنین مدیریت دانشی امکان دسترسی آسان به تخصص را فراهم می کند و این دانش، چه به طور رسمی ثبت شده باشد و چه در ذهن کسی باشد، امکان همکاری، به اشتراک گذاری دانش و یادگیری مستمر را فراهم می کند.

نوآوری در مدیریت دانشی سه محرک اصلی برای کاربرد ارائه می کند:

محرک اول: مدیریت دانشی در نوآوری اولین محرک اساسی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است. روابط نزدیک همکاری می تواند دسترسی به فرآیندهایی که سازمان های دیگر از آن استفاده می کنند را تسهیل نماید.

محرک دوم: این است که دانش منبعی است که برای کاهش پیچیدگی در فرآیند نوآوری استفاده می شود. اهمیت نوآوری به شدت به در دسترس بودن دانش وابسته است و بنابراین پیچیدگی ایجاد شده از طریق دسترسی از دانش باید شناسایی و مدیریت شود.

محرک سوم: به کارگیری مدیریت دانشی است که از طریق ادغام دانش داخلی و خارجی سازمان صورت می گیرد و نوآوری را قابل دسترس می سازد. دانش ادغام به این معنی است که بینش های به موقع را می توان در دسترس قرار داد تا نقطه اتصال مناسب برای ایجاد مبادله دانشی مهیا گردد. یادگیری و نوآوری این امر مستلزم پیوند پذیری، سازگاری و پویایی است که به نوبه خود زیربنای نوآوری است.

مدیریت دانشی وظایف بی شماری را در این حوزه انجام می دهد قلمرو نوآوری اولین نقش عمده ای است که مدیریت دانش در نوآوری ایفا می کند. شرکت هایی با ظرفیت نوآوری بالا از اثر یادگیری در عمل بسیار بهره می گیرند. همکاری بین سازمان ها نقش مهمی در به اشتراک گذاری دانش ضمنی ایفا می کند که به نوبه خود بر قابلیت نوآوری تأثیر می گذارد.

دومین نقش عمده ای که مدیریت دانشی در نوآوری ایفا می کند فرآیند مربوط به دانش صریح است. این واقعیتی است که دانش صریح در مورد نوآوری ها به راحتی در دسترس رقبا می باشد، دانش صریح جزء مهمی از نوآوری است و فرآیندهای علمی، دانش صریح به شدت در تحقیق و توسعه با تبادله غنی با دانش ضمنی در حال وقوع است.

سومین نقش عمده ای که مدیریت دانشی در نوآوری ایفا می کند از طریق امکان همکاری به عنوان یک توانایی تعریف می شود. مشتریان، تامین کنندگان و کارکنان برای تشکیل جوامع اشتراک دانش در داخل و خارج از مرزهای سازمانی، می توانند با هم برای دستیابی به یک هدف کسب و کار مشترک، که منجر به مزایایی برای همه اعضای جامعه می شود، اقدام کنند.

چهارمین نقش عمده ای که مدیریت دانشی در نوآوری ایفا می کند فرآیند مدیریت فعالیت های مختلف در چرخه حیات دانش است، که شامل مراحل ایجاد، گردآوری، اشتراک گذاری و اهرم سازی است که در تضمین این امر نقش به سزایی دارد.

مدیریت دانشی در سازمان بر ارزش تمرکز می کند و ارزش مبنای فرهنگی را با خود مطرح می کند. در اختیار قراردادن دانش ضمنی و آشکار نیازمند فرهنگ سازی است. سازمان هایی که نتوانند از عهده این مهم برآیند نمی توانند وارد عرصه نوآوری شوند. لذا مرزهای سازمانی برای تسهیل همکاری داخلی و خارجی. نیازمند ایجاد یک فرهنگ اشتراک دانش است که خود بخشی ضروری از برنامه مدیریت دانشی است که می تواند جریان دانش را نیز تحریک کند که برای نوآوری بسیار مفید است.

سخن آخر این که ایجاد، راه اندازی و مدیریت پایگاه دانش در فرآیند نوآوری بسیار مهم است. باید اطمینان حاصل شود که دانش به عنوان یک منبع قوی و غنی به حداکثر سود رسیده است و اطمینان حاصل شود که دانش در فرآیند نوآوری بازآفرینی می کند. در این مسیر نه تنها شایستگی های سرمایه های انسانی به شدت توسعه می یابند بلکه فرهنگ نوآوری جایگاه وزین خود را در سازمان پیدا خواهد کرد و مرزهای نوآوری و ارزش آفرینی در سازمان گسترده تر خواهد شد. ■



دکتر حیدر مستخدمین حسینی
سرمدیر مجله مدیریت

اقتصاد دانشی بر پایه مدیریت دانشی

مدیریت سیستماتیک دانش‌های مهم و حیاتی یکی از موضوعات مهم عصر جدید سازمانی است که مفهومی قابل بحث و بر پایه‌ی مناظره‌های متفاوت در عرصه‌ی جهانی است که در چارچوب مدیریت دانشی مورد توجه قرار گرفته است. بنای این مدیریت بر می‌گردد به تلاقی انواع اطلاعات سازمانی، انواع فرآیندها و تمامی افراد سازمان. وظیفه‌ی کلیدی مدیریت دانشی، تولید دانش بر ساختار روش‌های کاربردی و کارساز مدیریتی است که از رویکرد تلاقی انواع اطلاعات سازمانی، فرآیندها و بهره‌گیری از ظرفیت بالقوه نیروی انسانی، بتواند دانش جدید را جهت تحقق اهداف سازمان تولید نمود. مدیریت دانشی، با رویکردی جامع نسبت به مجموعه‌ی اطلاعات سازمانی، فرآیندها و ... در حال تکامل است و به نظر می‌رسد تا نقطه اوج خود، فرآیند کامل‌تری را طی نماید. فرآیندی که موجب افزایش کارایی، بهبود اثربخشی و ارائه کیفیت برتر محصول و خدمات یک سازمان گردد. از فرآیند مهم، کلیدی و سرنوشت ساز در تبعیت از چارچوب مدیریت دانشی، همان دسترسی به مزیت رقابتی پایدار و استمرارپذیر سازمان می‌باشد. از پایه‌های زیرین مدیریت دانشی، همان اطلاعات موجود سازمانی است که نیاز به طبقه بندی دارند و اطلاعات به گونه‌ای دسته بندی می‌شوند که بتوان در مدیریت و نظارت فرآیند آن و همچنین فعالیت‌های سازمان اثرگذار باشند. سازماندهی و طبقه‌بندی اطلاعات سازمانی و انواع فرآیند آن از کاربردی‌ترین اقدامی است که مدیران دانشی در سازمان خود می‌توانند از آن بهره‌برداری نمایند.

با این توضیح، مدیریت دانشی را می‌توان در برگرفته روش‌هایی دانست که یک سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره خواهد کرد که شامل طرق جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به کارگیری، به روزرسانی و در نهایت شکل‌گیری دانش جدید که موجب افزایش کارایی، بهبود اثربخشی و ارائه کیفیت برتر محصول یا خدمت گردد.

در مدیریت سنتی، کلید اصلی تولید ثروت، مالک بودن، میزان دسترسی به سرمایه و منابع طبیعی بود، در حالی که در مدیریت نوین، کلید اصلی ثروت و مالکیت به میزان دسترسی به ایجاد دانش و فرآیند شکل‌گیری مدیریت دانشی ارتباط پیدا می‌کند. در حال حاضر شرکت‌ها، موسسات و سازمان‌های نوین‌پس پی برده‌اند که عامل موفقیت آن‌ها مهارت‌ها و تجارب نیروی کارکنانشان است و دارایی‌های فیزیکی که در اختیار دارند عامل کلیدی موفقیت و پیشرفتشان محسوب نمی‌گردد. دانش ترکیبی از تجربیات، مهارت‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظم یافته و طبقه‌بندی شده است که ترتیب یک ارزشیابی دقیق و بهره‌گیری از تمام فرآیندهای فوق‌الذکر را می‌دهد. اقتصاددانان، جهان را به سه عصر مجزا طبقه‌بندی کرده‌اند:

۱- عصر کشاورزی / ۲- عصر صنعتی / ۳- عصر اطلاعات

از ویژگی‌های عصر اطلاعات، جذب و انتشار سریع تکنولوژی‌های کامپیوتری، ارتباطی و اطلاعاتی است که موجب تغییر در شیوه زندگی مردم و تغییر در روش‌های کسب و کار گردیده است.

بطور سنتی اقتصاددانان، زمین (منابع طبیعی)، کارگر و سرمایه را به عنوان اجزای مهم و ضروری سازمان‌های اقتصادی مورد تاکید قرار داده‌اند. با توجه به این مهم در عصر اطلاعات، دانش به اندازه‌ی سه جزء مذکور مهم است.

اما در این عصر، اصطلاح جدید اقتصاد دانشی ظهور کرد. مفهومی که در برگرفته خلاقیت، داده و اطلاعات، سرمایه فکری و نوآوری فرض می‌شود.

شرکت‌ها، موسسات و سازمان‌ها برای موفقیت در اقتصاد دانشی، باید مدیریت دانشی را پیاده‌سازی نمایند.

مدیریت دانشی، فرآیند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامشهود سازمان است. مدیریت دانشی، آمیخته‌ای از مفاهیم چندین حوزه، در برگرفته هوش مصنوعی، سیستم‌های دانش محور، مهندسی نرم افزار، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع و رفتار سازمانی است. مدیریت دانش، رویکرد کلیدی در حل مشکلات تجاری نظیر رقابت‌پذیری، کاهش سهم بازار، پارادوکس بهره‌وری، اطلاعات اضافی و نیاز برای خلاقیت در مواجهه با شرکت‌های متعدد است.

منطق نیاز به مدیریت دانشی بر پایه‌ی تغییرات عمده در محیط تجاری است. مدیریت دانشی از تبدیل داده (مواد خام) به اطلاعات (کالا و خدمات ساخته شده) و از مواد ساخته شده به دانش قابل تعقیب است.

امید که از مطالب فرهیختگان در این شماره، خوانندگان اندیشمند ما بهره کافی را ذخیره نمایند. ■

حاکمیت نوآوری در مدیریت دانشی



مصاحبه با دکتر آندریاس برندنر 

رئیس انجمن مدیریت دانش اتریش - آگوست ۲۰۲۲



امسال پنجمین کنفرانس و جایزه مدیریت دانشی با رویکرد حاکمیت نوآوری توسط انجمن مدیریت ایران و با همکاری انجمن مدیریت دانش اتریش و دانشگاه خاتم در ۲۰ مهرماه (۱۲ اکتبر) برگزار می‌شود. مجله مدیریت مصاحبه‌ای را با آقای دکتر آندریاس برندنر رئیس انجمن مدیریت دانش اتریش انجام داده است که متن آن را در ادامه ارائه می‌گردد.

پرسش شرکت‌ها چگونه می‌توانند با کمک سرمایه انسانی خود یک فعالیت پیچیده و چند رشته‌ای مانند نوآوری را به طور موثر هدایت و رهبری کنند؟

نوآوری فرآیندی بسیار فراتر از فرآیندهای استاندارد و معمول در سازمان‌ها می‌باشد. پایه و اساس نوآوری بر دانش، خلاقیت، همکاری و همچنین ایجاد فضای جدید از نظر زمان، مکان، سرمایه، فناوری و سایر منابع بنا شده است. بنابراین، شرکت‌های نوآور، شیوه‌های مدیریت و رهبری را به کار می‌گیرند که ضمن تأمین منابع برای نوآوری، آزادی و مسئولیت بیشتری را برای دانشگران/مبتکران فراهم کنند. با این حال، این بدان معنا نیست که این دانشگران می‌توانند آنچه را که می‌خواهند انجام دهند. آنها باید ضمن پرداختن به نوآوری به نتیجه برسند تا دستمزد بگیرند. آنها باید کار کارآفرینی/درون آفرینی خود را با خانواده، سلامت و سایر چالش‌های خصوصی و عمومی متعادل کنند. آنها مسئول توسعه مهارت‌ها، دانش و شبکه خود هستند، برند خود را ایجاد کرده و خود را در جوامع موضوعی مرتبط قرار دهند. دانشگران دانش را به صورت موضوعی رهبری می‌کنند، نردبان شغلی خود را ایجاد می‌کنند، با جدیدترین فناوری‌ها آشنا هستند، دانش را در شبکه‌های خارجی به اشتراک می‌گذارند و دریافت می‌کنند و نه تنها برای کار خود، بلکه برای جامعه نیز مسئولیت می‌پذیرند. همان طور که کار دانش در حال تغییر است، رهبری نیز نیاز به تنظیم و ارائه چارچوبی برای کار دانشی پویا و نوآور دارد. پس هدایت و رهبری سرمایه انسانی در مسیر نوآوری بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

پرسش مدیریت دانش محور به عنوان استراتژی کلیدی و عامل موفقیت شرکت‌ها ذکر شده است. به نظر شما الزامات اساسی حاکمیت نوآوری در سیستم مدیریت دانشی چیست؟

ایده کلیدی مدیریت دانشی این است که دانش باید به عنوان یک منبع حیاتی برای دست‌یابی به اهداف شرکت مدیریت شود. حکمرانی در مدیریت دانشی به این معنی است که سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانشی، پیشرفت دانش در سراسر سازمان، تعریف، درک و اعمال می‌شود. این شامل نقش مدیریت ارشد برای ارائه دستورالعمل‌های لازم به دانشگران است، به عنوان مثال برخی از این دستورالعمل‌ها و اقدام‌ها عبارتند از:

تعریف شایستگی اصلی، شناسایی و به کارگیری دارایی‌های دانش حیاتی، ارائه یک سیستم شغلی که از اشتراک دانش به اندازه کاربرد موفقیت آمیز دانش پشتیبانی کند. تعریف اهداف دانش

برای تک تک کارکنان و ادغام آنها در سیستم مدیریت عملکرد و همچنین توسعه فرهنگ دانش که از کار دانش پشتیبانی می‌کند، قهرمانان دانش را می‌شناسد و به تمام فرآیندهای دانش به طور منظم و روزانه توجه می‌کند.

مدیران دانشی همیشه در مورد دانش تصمیم‌گیرنده نیستند، بلکه همه اجزا و شرکا را در مدیریت دانشی هماهنگ می‌کنند. در نهایت، کارکنان دانش در یک سازمان بخشی از مدل حاکمیتی هستند، زیرا آنها مسئول یادگیری و توسعه هستند. آنها نمی‌توانند صبر کنند تا زمانی که به آنها گفته شود کاری انجام دهند، مدیران دانشی باید مشارکت‌کنندگان فعال در تحول و نوآوری سازمانی باشند.

پرسش فرهنگ سازمانی چگونه می‌تواند فرآیند ایده پردازی به نوآوری را تسهیل کند و حاکمیت نوآوری را به شکلی پایدار در سازمان شکل دهد؟

فرهنگ دانش قوی، چارچوبی را برای نوآوری فراهم می‌کند و بر چندین ستون بنا شده است. این شامل سیاست‌ها و بیانیه‌هایی است که به وضوح فرمول‌بندی شده‌اند و بیان می‌کنند که رفتاری - خلاقانه، انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، دانش محور - مورد انتظار است. با این حال، اگر مدیران به عنوان الگو عمل نکنند، سیاست‌گذاری فرهنگی معنایی ندارد. همچنین باید آنچه را که موعظه می‌کنند خود نیز عمل کنند، زندگی کنند، یاد بگیرند، همکاری کنند، نوآوری کنند. سیستم مدیریت نقش حیاتی را برای فرهنگ دانش ایفا می‌کند، زیرا به صراحت رفتار خاصی را پاداش می‌دهد یا تحریم می‌کند، مانند نوآور بودن یا نبودن. علاوه بر این، فرهنگ دانش توسط ابزار کار روزانه تعیین و شکل می‌گیرد. به عنوان مثال، اگر همکاری و نوآوری در جوامع علمی یک رویکرد معمول و منظم باشد، فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری به طور خودکار رشد خواهد کرد.

در نهایت، فرهنگ دانش نیز باید فرهنگ سازمانی را منعکس کند. اگر برای مثال «ایمنی و سلامت» یک ارزش حیاتی سازمان است، فرهنگ دانش و ایمنی/سلامت باید به هم مرتبط شوند. بدون دانش، بدون ایمنی نمی‌توان به این ارزش رسید. به‌علاوه فرهنگ دانش را تقویت خواهد کرد.

پرسش به نظر شما بزرگترین چالش‌هایی که مسیر تفکر نوآوری در سازمان را تهدید می‌کند چیست؟

عمدتاً این تفکر سنتی و روال گذشته است که مانع مدیریت دانشی

استقبال از مدل KM4D در اروپا چگونه بوده است و عوامل اصلی ارزیابی در مدل کدامند و شرکت‌های اروپایی بیشترین امتیاز را به کدام عوامل می‌دهند؟

مدل KM4D در اروپا و در سطح جهانی بسیار مورد استقبال قرار گرفته است، زیرا یک چارچوب یکپارچه و عملی را ارائه می‌دهد که از یک رویکرد زنجیره ارزش پیروی می‌کند. به طور خاص، جنبه توسعه پایدار را در بر می‌گیرد که در سایر مدل‌های KM وجود ندارد. من شخصاً فکر می‌کنم مهم است که نه تنها توسعه پایدار سازمان به عنوان هدف اصلی کار، بلکه کمک به توسعه پایدار در بخش سازمان، کشور و کل کره زمین به عنوان یک کل در نظر گرفته شود. در ایران بسیار رایج است که فراتر از موفقیت تجاری فکر کنیم و سلامت جامعه و عضویت در جامعه جهانی را با اهداف توسعه پایدار در نظر بگیریم.

عوامل کلیدی ارزیابی در مدل KM4D شامل ۶ معیار می‌باشد که مجموعه‌ای از فرآیندهای کسب و کار و دانش و چگونگی نقش دانش در حمایت از آنها می‌باشد. مدل با چرخه عمر دانشی شروع می‌شود که این معیار شامل شناسایی و کسب دانش، خلق و اشتراک دانش، ثبت و به کارگیری دانش می‌باشد. معیار بعدی سرمایه‌های دانشی است که شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی می‌باشد. معیار بعدی فرآیندها است که شامل ارائه محصولات و خدمات خوب و عملکرد در فرآیندها می‌باشد. سپس معیار توسعه پایدار است که شامل توسعه سازمانی، توسعه منطقه‌ای و توسعه جهانی می‌باشد. دو معیار مدیریت/ رهبری و همچنین یادگیری و نوآوری " به عنوان زیر

بنا و پوشش دهنده معیارهای فوق محسوب می‌شوند و البته این دو معیار بسیار مهم هستند و اغلب نادیده گرفته می‌شوند. شرکت‌های اروپایی در سرمایه انسانی و همچنین سرمایه ساختاری قوی هستند. بیشتر افراد به عنوان دانشگر شناخته می‌شوند و آزادی و مسئولیت بیشتری در استفاده از دانش خود دارند. با این حال، بسیاری از مدیران با این چالش دست و پنجه نرم می‌کنند و دچار فرسودگی می‌شوند که باید از آن جلوگیری کرد. استفاده از فناوری‌های مدرن یک

و نوآوری می‌شود. گاهی ملاحظه می‌شود که تا سال‌ها کارها به صورت یکنواخت انجام می‌شود، فقط به خاطر این که مدت هاست اینطور بوده، آن وقت است که زنگ خطر به صدا در می‌آید! تفکرات این چنینی اغلب دست به دست هم می‌دهد که افراد برای سال‌ها در یک موقعیت سکون قرار می‌گیرند. در حالی که تجربه و ثبات ممکن است افزایش یابد، تلاش و سرسختی نیز افزایش می‌یابد. تغییر منظم وظایف و موقعیت به عنوان یک اصل در اکثر شرکت‌های پیشرو جهان اعمال می‌شود. البته در نهایت، وقتی مشاغل به جای دانش آنها بر اساس روابط سیاسی یا دوستی آنها توزیع می‌شود، آنگاه منفعت بالقوه دانش ظاهر نمی‌شود.



فرهنگ دانش باید فرهنگ سازمانی را منعکس کند. اگر برای مثال «ایمنی و سلامت» یک ارزش حیاتی سازمان است، فرهنگ دانش و ایمنی/سلامت باید به هم مرتبط شوند. بدون دانش، بدون ایمنی نمی‌توان به این ارزش رسید. به علاوه فرهنگ دانش را تقویت خواهد کرد.

با توجه به سوابق و تجربیات خود چه پیشنهادات و روش‌های کاری ارائه می‌دهید تا شرکت‌ها به تدریج برنامه‌ریزی موثری داشته باشند و شاهد تحقق اهداف خود در استقرار حاکمیت نوآوری در مدیریت دانشی باشند؟

من می‌توانم استفاده از چارچوب‌های KM اثبات شده و متعادل، مانند چارچوب KM4D یا استاندارد ISO ۳۰۴۰۱ برای KM را برای پیروی از یک رویکرد هدفمند، سیستماتیک و یکپارچه به دانش توصیه کنم. داشتن یک چارچوب روشن و قابل اعتماد برای کار دانشی مهم است، به ویژه به این دلیل که کار دانشی پویاتر، ناملموس‌تر و مخاطره‌آمیزتر از یک کار معمولی‌تر است. دینامیک به چارچوب‌های قابل اعتماد نیاز دارد. محک زدن، مانند چالش KM4D، با یادگیری از دیگرانی که در KM موفق هستند یا شکست

خورده اند، پشتیبانی قابل توجهی را فراهم می‌کند. این مدل هم اینک برای سنجش شرکت‌های بزرگ در اروپا نیز کاربردهای موثر و عملی بسیار همراه دارد و در ایران نیز انجمن مدیریت ایران امسال پنجمین سالی است که مراسم کنفرانس و جایزه مدیریت دانشی را برگزار می‌کند. همچنین یکی از معیارهای ۶ گانه و کلیدی این مدل موضوع خلاقیت و نوآوری است که به عنوان مزیت و اعتبار مدل از این منظر به حساب می‌آید.



ارائه اطلاعات مربوطه و فضای همکاری، و همچنین جوامع حرفه‌ای تسهیل شده، و فرآیندهای دانش خاص مانند جلوگیری از نرخ خروج کارشناسان از شرکت، که به جلوگیری از دست رفتن دانش کمک می‌کند، به کار گرفته است. هنگامی که افراد سازمان را ترک می‌کنند، به عنوان مثال برای بازنشستگی. این امر در مسیر توسعه شرکت خلل وارد می‌کند. مدیران این شرکت با اتخاذ تدابیری توانستند با ثبت و به اشتراک گذاری تجارب متخصصان و تکنسین‌ها ضمن سرعت بخشیدن به زمان اجرای پروژه‌ها و همچنین کاهش خرابی‌ها، از اشتباهات درس بگیرد و از هزینه کردن میلیاردها یورو در امان باشد. علاوه بر این، Voest Alpine برای توسعه سرمایه انسانی خود برنامه‌های بسیاری دارد و از این منظر در میان رهبران فناوری جهانی در صنعت فولاد قرار دارد.

اگر موضوع یا نکته دیگری دارید بفرمایید.

امیدوارم به زودی همکاری شرکت‌های اتریشی، اروپایی و ایرانی عادی شود و بتوانیم در KM و در هر حوزه دیگری از یکدیگر بیشتر بیاموزیم. ■

منطقه تمرکز است، استفاده از راه حل‌های هوش مصنوعی یک رونق بزرگ است که همیشه با "هوش انسانی" ترکیب شده است. البته، بین المللی شدن یک شرکت می‌تواند امکان دستیابی به دانش مدرن را مهیا نماید. اروپا نیز در این زمینه خوب عمل می‌کند. حتی اتریش به عنوان یک کشور کوچک دارای شرکت‌های زیادی است که در بازارهای جهانی پیشرو هستند و از سودآورترین شرکت‌ها هستند.

یکی از بهترین تجربیات و روش‌های شرکت‌های موفق اروپایی که با استقرار مدیریت دانشی و اشاعه نوآوری و نهادینه سازی آن در سازمان توانسته اند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند را شرح دهید.

سیاری از شرکت‌های اروپایی مدیریت دانشی را با موفقیت اعمال می‌کنند و این شرکت‌ها معمولاً در زمره نوآورترین شرکت‌ها هستند. یکی از پیشگامان KM در اتریش Voest Alpine است، یک شرکت فولاد و فناوری اتریشی که در سراسر جهان فعالیت می‌کند و مدیریت دانشی را به روشی استراتژیک، سیستماتیک و یکپارچه برای سال‌ها به کار می‌گیرد. این شرکت مجموعه جامعی از اقدامات مدیریت دانشی، از جمله راه‌حل‌های فناوری اطلاعات برای

پیام مدیریتی

با مطالعه بیش تر درباره موفقیت و آدم‌های موفق متوجه شده‌ام که در وجود همه این آدم‌ها، یک خصوصیت مشترک وجود دارد؛ برای همه آن‌ها وقت ارزش بسیار زیادی دارد و همیشه در تلاش هستند که منظم‌تر و کارآمدتر باشند. نتیجه‌گیری نهایی من این است که بدون برخورداری از مهارت‌های عالی مدیریت زمان، هیچ موفقیتی در کار نیست. انسان با به‌کارگیری اصول مدیریت زمان، عادت‌های بسیاری کسب می‌کند که او را به موفقیت، ثروت و پیشرفت در تمام حوزه‌های زندگی هدایت می‌کند. "افراد موفق در استفاده از زمان رویکردی بسیار متفاوت دارند. آن‌ها می‌دانند منابعی مانند پول و سرمایه قابل بازگشت هستند، ولی زمان ارزشمندترین سرمایه غیرقابل بازگشت است. اگر دیدگاه شما نسبت به زمان عوض شود می‌تواند تاثیر بسیار زیادی بر زندگی و دست‌آوردهایتان داشته باشد.

برایان تریسی



تبیین رابطه مدیریت دانائی استراتژیک (الگوی هالستیک) با اقتصاد نوآوری

دکتر محسن قدمی

دانشیار گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد
علوم و تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

فاطمه نبی پور

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک

چکیده

امروزه دانایی به عنوان یک اصل کلیدی و اجتناب ناپذیر در عصر اقتصاد دانش محور و در مقیاس اقتصاد جهانی مورد نظر می‌باشد و فضای رقابتی کسب و کارها، سازمان‌ها را وادار به مدیریت دارایی‌های دانشی و نوآورانه نموده است. مدیریت مؤثر دانایی، انتقال و اشتراک دانش مورد نیاز در فرآیند نوآوری را تسهیل می‌کند و عملکرد نوآوری را از طریق ایجاد و توسعه بینش و قابلیت‌های جدید افزایش می‌دهد. بنابراین، ظرفیت مدیریت دانایی نقش مهمی را در حمایت و تسریع نوآوری ایفاء می‌نماید. مدیریت دانایی با تغییر شکل مدام اهداف، رسالت‌ها، مقاصد، فرآیندها و با ارائه نوآوری‌ها، به خلق ثروت از سرمایه‌های فکری می‌پردازد. از طرفی رشد اقتصادی در اقتصاد نوآوری محصول نهایی مدیریت دانایی؛ رژیم‌ها و خط‌مشی‌هایی است که کارآفرینی و نوآوری را مجاز می‌شمارند. پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده و فاقد فرضیه می‌باشد. از منظر گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و اسنادی بوده و از تکنیک تحلیل محتوا نیز بهره برده است.

کلیدواژه: مدیریت دانایی، هالستیک، اقتصاد نوآوری، نابودی خلاق

مقدمه

می‌بریم که متخصصان اقتصادی بر ارزشمندی سرمایه‌های نامحسوس، تأکید دارند و دانش به عنوان سرمایه‌ای نامحسوس، بنیادی‌ترین منبع اقتصادی به شمار می‌رود. در اقتصاد دانش محور، سرمایه دانایی، به نحو چشمگیری از سرمایه‌های مالی و فیزیکی پیشی می‌گیرد. در این نظام‌ها، دانایی و دانش آفرینی، عامل اصلی بقا و رشد سازمان‌ها در شرایط رقابتی است. (داونپورت، ۱۳۹۱)

اقتصاد جدید، دو مؤلفه اساسی دارد: بازار با فناوری بالا و سرمایه‌های انسانی. بازار با فناوری بالا بدین معناست که در این بازار، برخلاف

از دهه ۱۹۹۰، مدیریت دانایی به عنوان رویکردی مدیریتی و به دنبال اقتصاد دانش مدار، تحولات شگرفی را در زمینه مدیریت سازمان‌های تجاری و پس از آن، سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی ایجاد کرد. ظهور اقتصاد دانش محور یکی از پیامدهای انقلاب دانش است. اگرچه در گذشته، منابع محسوسی مانند پول، منابع طبیعی و نیروی انسانی، منابع اصلی اقتصاد به شمار می‌رفت، اکنون در دورانی به سر



گذشته که رقابت، ماهیتاً با تغییر قیمت کالا صورت می‌گرفت، اکنون با ابداع و نوآوری شکل می‌گیرد. برای رسیدن به این هدف کشورها و مؤسسات، سرمایه‌گذاری‌های سنگینی در امر تحقیق و توسعه انجام می‌دهند. دومین مؤلفه سرمایه‌های انسانی، یعنی علم، دانش، مهارت، تخصص و یا نیروی کار بسیار ماهر است. بدون شک، اقتصاد دانش محور، اهمیت سایر منابع مؤثر در روند تولید را انکار نمی‌کند؛ اما ارزش و اعتبار ویژه‌ای برای دانش، قایل است. در این رهگذر، هر چه حجم و پیچیدگی عملیات وسیع‌تر شود، دانش اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. (گلتنکین، ۲۰۱۹)

مبانی نظری

مدیریت دانایی استراتژیک

مدیریت دانایی هنر و مهارت تبدیل دانش به خردورزی و دانایی سازمانی است به‌طوری‌که اثربخشی تصمیم‌گیری سازمانی بهبود یابد. مدیریت دانایی این امکان را به سازمان می‌دهد که دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتبار و بخش کاربرد به خدمت بگیرند و بدین ترتیب گستره‌ای از ویژگی‌های سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد. شاکله اصلی مدیریت دانایی بر «کشف و آفرینش» مداوم مبتنی است و عملیاتی سازی آن بر سه استراتژی بنیانی «تنش خلاق»، «اقتباس خلاق» و «نابودی خلاق» استوار است که حرکت به سوی سازمان‌های دائماً متغیر و زنده را تحقق می‌بخشد. (مانتس و همکاران، ۲۰۲۰)

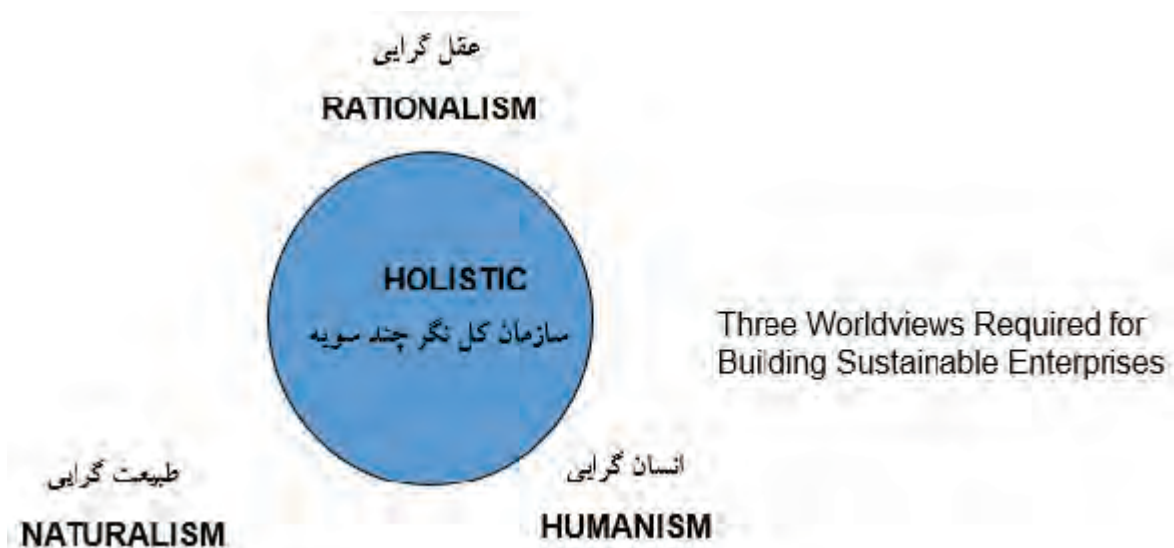
با استراتژی نابودی خلاق، در می‌یابیم که دانایی بدست آمده دارای محدودیت زمانی بوده و پس از جایگزینی با دانائی جدید با همه

ارزشمندی‌های قبلی خود دیگر کارآمدی ندارد، باید کنار گذاشته شود تا بتوان سازمان را با خلق دانایی جدید و مطابق با زمان، از طریق خلاقیت و نوآوری به آینده پیوند داد. عصری که متغیرها روزانه خلق، نابود، زیاد و یا جابه جا می‌شوند، هنوز شعار مدیریتی تعدادی از مدیران ما این است که تغییر را نادیده گیرند و مواظبت کنند تا در سازمان، تلاطم و یا چالشی پیش نیاید.

توماس داونپورت مدیریت دانایی را این چنین تعریف می‌کند: دانایی به مفهوم هر آن چیزی است که وقتی اتفاق می‌افتد اطلاعات سودمند را در دسترس کسانی که به دنبال آن هستند، قرار دهد. در مراکز یا محیط‌های پشتیبانی این شخص یا کارمند و کارگزار مراکز توسعه و پشتیبانی مدیریت است که برای حل مسئله مشتری به دنبال تهیه اطلاعات می‌باشد، یا آنکه خود مشتری است که در یک محیط خودکار و شبکه‌ای به دنبال پاسخ مستقیم پرسش هایش است. این مشتری ممکن است کاربر محصول، کارمند، شریک و یا فروشنده باشد.

دیدگاه هالستیک

تفکر کل نگر یا به اختصار «کل نگر» مهارت‌هایی از جزئیات و دیدن تصویر بزرگ‌تر است. یکی از مهم‌ترین مزایای کل نگر این است که می‌توان به کمک آن عوامل ترکیبی را ارزیابی کرد. به جای نگاه کردن به یکی از اجزای کوچک مشکل، می‌توان به تمامی عناصر دخیل نگاه کرد. هم‌چنین این طرز نگاه کردن به قضیه، می‌تواند به یافتن راه‌حلی کمک کند که می‌تواند بر تمامی عوامل دخیل اثر بگذارد. بنابراین ممکن است راه‌حل موثرتری باشد. در نیمه دوم قرن بیستم، کل نگر و کلان‌بینی به تفکرات سیستمی و مشتقات آن نظیر



عزت نفس، سرافرازی و اشتیاق برای یادگیری و مهمتر از همه، لذت از یادگیری بدنی می‌آید ولی نظام مرسوم مدیریت، انسان‌های سازمانی را نابود کرده است. سازمان‌های یادگیرنده و یاد دهنده متحمل پرورش میل باطنی بشر به یادگیری پیوسته و مداوم است. درک منطق نظام‌های واقعی براساس طبیعت‌گرایی موجه برون ایده‌های نوآورانه در جهت تعالی شده و در مبحث انسان‌گرایی منطق یادگیری فراگیر، اپدرا را به دستاوردها تبدیل می‌نماید. اگر درک نظام‌های طبیعی پایه گذار نظرات استراتژیک در زمینه نوآوری‌های مستمر است، پس این یادگیری است که وسیله در تحقق این نظریات می‌باشد

اقتصاد نوآوری

اقتصاد نوآوری یک تئوری اقتصادی در حال رشد است که بر کارآفرینی و نوآوری تأکید دارد. اقتصاد نوآوری بر دو اصل اساسی استوار است: یکی این‌که هدف اصلی سیاست اقتصادی باید تحریک بهره‌وری بیشتر از طریق نوآوری بیشتر باشد و اصل دیگر این‌که بازارها همیشه با تکیه بر منابع ورودی و سیگنال‌های قیمت، در تحریک بهره‌وری بیشتر، و در نتیجه رشد اقتصادی مؤثر نخواهند بود.

اقتصاد نوآوری معتقد است آن‌چه که رشد اقتصادی در اقتصاد دانش‌بنیان امروز را تحریک می‌کند انباشت سرمایه نیست، بلکه ظرفیت نوآورانه تحریک شده بوسیله دانش مناسب و اثرات جانبی فناورانه می‌باشد.

به تعبیر داونپورت اقتصاد نوآوری به معنای خلق سرمایه شبکه‌های انسانی و مجازی، انتقال منابع ارزش در اقتصاد نوآوری از طریق دانایی و سرمایه‌های فکری، توزیع قدرت و رشد سرمایه از طریق کارآفرینان جدید، یادگیری تعاملی، خودجوش، چالشی فراگیر و خود تنظیمی، ایجاد مدل جهانی کسب و کار و تبدیل سرمایه‌های ملموس به ناملموس، مدیریت دانایی مبتنی بر مشتری، شکل‌گیری تحقق ارزش‌های خلاقانه، ایجاد ساختار کنترل کیفی متکی به شبکه‌های یکپارچه می‌باشد. (داونپورت، ۲۰۰۸)

عوامل اصلی اثرگذار در تحقق نظام‌های مدیریت دانایی هالستیک براساس اقتصاد نوآوری‌های مستمر

۱. زیربنای جدید جهانی برای خلق سرمایه
تلفیق شایسته شبکه‌های انسانی و مجازی هستند که با ایجاد توانمندی و قابلیت کارآمد از طریق نظام‌های زنده و در لحظه ارتباطی و اطلاعاتی مبنای فعالیت‌ها و تکامل اقتصاد نوین می‌باشند (انسان حقیقی و انسان مجازی).

علوم بی‌نظمی و پیچیدگی انجامید. در اغلب موارد، سیستم‌های مربوط به زیست‌شناسی، روانشناسی و جامعه‌شناسی چنان پیچیده اند که رفتارهای آن‌ها را نمی‌توانیم تنها از روی خواص مربوطه به اجزاء و مولفه‌ها استنتاج نماییم. (پرژگو، ۲۰۱۶)

۱. طبیعت‌گرایی: تقلید از طبیعت و منطق نظام‌های طبیعی به‌عنوان یکی از سیستم‌های اصلی تعالی

اگر ماشین الهام بخش صنعت بود، تصویر سازی شایسته از نظام‌های زنده الهام بخش و روح پر محتوای عصر فرا صنعتی است. موضوعی که بنیوس دانشمند زیست‌شناس آنرا "تقلید از طبیعت" می‌نامد. به‌عنوان مثال در نظام‌های طبیعی "ضایعات" وجود ندارد. بنابراین پیش نیاز خلاقیت درک چگونگی عملکرد نظام‌های زنده و الگو برداری از آن است. تمامی باز تولید یک نظام طبیعی ورودی و تغذیه کننده نظام بعدی است. پس چرا باید نظام‌های سازمانی و صنعتی از منطق آن پیروی نکنند. هر نظام زنده‌ای از سه چرخه «تولید، باز یافت و احیاء» تشکیل می‌شود در صورتی‌که چرخه‌های نظام‌های عصر صنعت را یک روند خطی استخراج، تولید، فروش، مصرف و دور ریزی یعنی دستیابی، تولید و ضایعات منابع تشکیل می‌دهد. امروزه مهمترین و بزرگترین خروجی و اشکال فرآیندهای تولیدات صنعتی "ضایعات" است. کمتر از ۱۰٪ منابعی که از زمین استخراج می‌شود بصورت صد در صدی به محصولات قابل مصرف تبدیل و حدود ۹۰٪ آن در ابتدا، در مراحل تولید و پس از آن به ضایعات تبدیل می‌شود، ضمن این‌که در مراحل ثانویه مثل مصرف و معیوبی‌های تولید نیز ضایعات (مثل آگروز ماشین) فراوان است. (آندریا و همکاران، ۲۰۱۵).

۲. عقل‌گرایی

عقل‌گرایی یعنی اتکای بر استدلال منطق حاکم که بر تمامی شئونات ان چون تفکر، برنامه ریزی و تصمیم‌گیری عقلانی اثرگذار است. عقل‌گرایی با اعتقاد به روابط علت و معلولی در راس دیدگاه‌های جوامع پیشرفته حاضر قرار دارد. عقل‌گرایی کسب و کار و آموزش دید گاهی حایز اهمیت و ممتاز بوده اما با این حال خود دارای محدودیت‌هایی عقل‌گرایی قادر نیست راجع به انگیزه، اشتیاق و ترغیب کارآفرینان برای خلق یک ایده جدید تولیدی و یا تبلور ذهن دانشمندان در آزمایش یک پدیده شهودی ارائه دهد. بنابر این بنظر می‌رسد ابعاد مهم دیگری نیز برای تکامل و یکپارچگی مورد نیاز است. (همان منبع)

۳. انسان‌گرایی

ادوارد دمینگ پیشگام مدیریت کیفیت می‌گوید: " بشر با انگیزه درونی،

۲. منابع جدید ارزش

و کار در حوزه‌های وسیعتر با پوشش‌های گسترده و بعضاً در سقف بازار جهانی شده است. یکی از الزامات مدیریت چابکی و سرعت دست‌یابی به بهترین راه کارها، استفاده بهینه از حد اکثر منابع موجود می‌باشد. (تبدیل مهندسی ارزش به مدیریت ارزش). (همان منبع)

۶. مشتریان توانمند و آگاه (حضور مشتری در سازمان)

امروزه در خیلی از موارد "مشتریان دانشگر" خود موجب جاری ساختن نوآوری در صنایع و سازمان‌های مختلف هستند. مصرف کنندگان همراه با تولیدکنندگان، ارزش مشترکی را ایجاد می‌کنند تا نیازهای مشتریان به بهترین نحو تامین شود.

مدیریت دانایی مبتنی بر مشتری: که فراتر از مدیریت خدمات مشتریان جزو منابع قوی خلق ارزش‌های جدید می‌باشد.

۷. هم افزایی زنجیره‌های عرضه و تقاضای جهانی (خاصیت اهرمی)

جهانی سازی اقتصاد و یکپارچگی شبکه‌ای عرضه و تقاضا، شکل‌گیری ارزش‌های خلاقانه را میسر می‌کند. نوآوری ارزشی از زنجیره عرضه به زنجیره تقاضا با تمرکز بر توسعه دارایی‌ها و سرمایه‌های سازمانی و اعتلای شهرت آن منتقل می‌شود.

۸. ساختارهای حاکمیتی (کنترلی) جدید

ساختارهای دیوان سالارانه دوران صنعتی در حال تغییر به ساختارهای کنترل کیفیت متکی به شبکه‌های یکپارچه می‌باشد. سنجش‌های نظام‌های ارزیابی عملکرد سازمانی در قالب ارزیابی عملکرد شبکه‌ای به عواملی چون کشف و آفرینش، تولید دانایی، خلاقیت و دست‌یابی به ارزش‌های مداوم و بدور ریختن دانائی‌های تاریخ مصرف گذشته و جایگزینی آنها با دانائی‌های کارآمد و به روز اتکا دارند.

در اقتصاد نوآوری «ارزش» اساساً از طریق دانایی و سرمایه‌های فکری و نه دارائی‌های فیزیکی خلق می‌شود که اگر درست به کار گرفته شود بازگشت سرمایه (و نه کاهش آن) را تضمین می‌کند. نوآوری در شکل جدید خود باید جامع، گسترده و یکپارچه باشد یعنی تلفیق شایسته‌ای از نوآوری در ارتقای خدمات، فرآیندها، مدل‌ها، سناریوهای کسب و کار و دیدگاه‌های مدیریتی را در کنار نوآوری در محصول به همراه داشته باشد.

۳. مالکیت جدید سرمایه

علیرغم این‌که در اقتصاد صنعتی مالکیت متعلق به گروه‌ها و افراد قدرتمند و سرمایه داران بزرگ است، در اقتصاد نوآوری قدرت توزیع شده و رشد سرمایه از طریق کار آفرینان و دانشگران جدید حاصل می‌گردد.

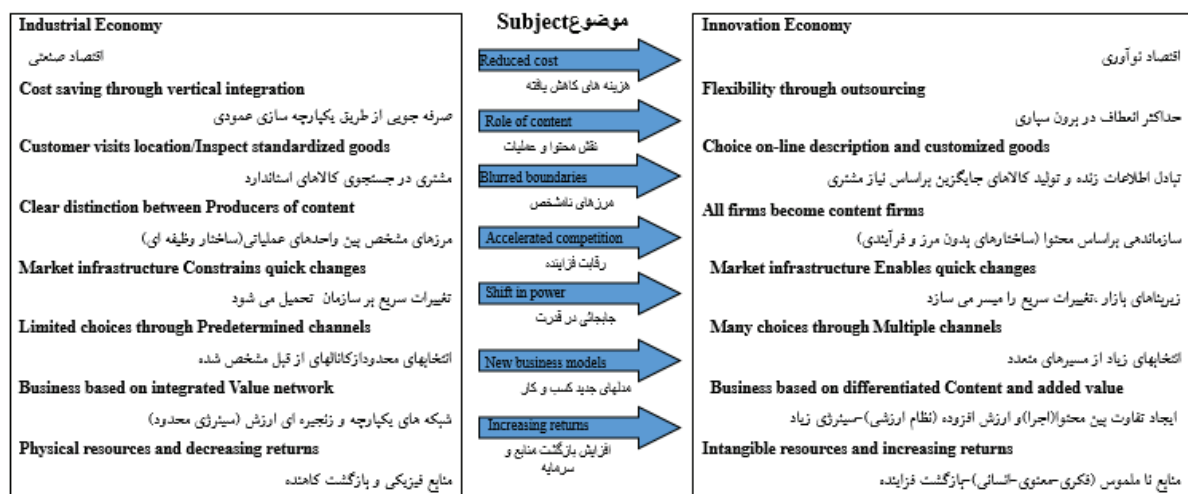
۴. مدل‌ها (انگاره‌ها) و بنیادهای جدید فراگیری

مدل‌های آموزشی حضانتی و آمرانه و صرفاً مبتنی بر دانسته‌های فرد یا گروهی خاص در اقتصاد نوآوری به یادگیری تعاملی، فراگیر و خود تنظیمی تبدیل می‌شود. (لئو، ۲۰۱۸)

در شکل جدید موسسات آموزشی "شبکه‌های ارتباطی زنده یادگیری" به مراتب مهمتر از موقعیت جغرافیایی است. به‌ویژه در شرایط کرونا و پسا کرونا که نحوه یادگیری مجازی و زنده نحوه تداوم آن یکی از دغدغه‌های اصلی می‌باشد. یادمان باشد یادگیری و دانایی فعالیت‌های مجازی از یکدیگر نبوده و بر حسب نیازمندی‌های فرآیندهای کار درهم می‌آمیزند.

۵. مدل‌های جدید کسب و کار

عدم امکان ایجاد روابط بین سازمانی در سازمان‌های سنتی با ساختار بسته، سلسله مراتبی و بوروکراتیک موجب ایجاد مدل‌های جدید کسب



عرضه، بازاریابی و تماماً چالشی و در نهاد خود متغیر هستند. از این رو برعکس دوران صنعت ایجاد هر مدل کسب و کار نیازمند ارتباط پیوسته با بازار، شناسایی نیازهای خاص، نوآوری مستمر به‌ویژه در ارزش‌ها و تولیدات و نهایتاً تعامل لاینقطع با اکوسیستم سازمان و محیط کسب و کار فراتر و اقدام در زمان محدود می‌باشد.


نیازمندی‌های کلیدی مدیریت دانائی هالستیک در اقتصاد نوآوری

۱. بصیرت درونی و بیرونی (آینده‌نگری): در جهت مواجهه شایسته با تغییرات جهانی در تمامی سطوح سازمانی برای دستیابی به نوآوری که

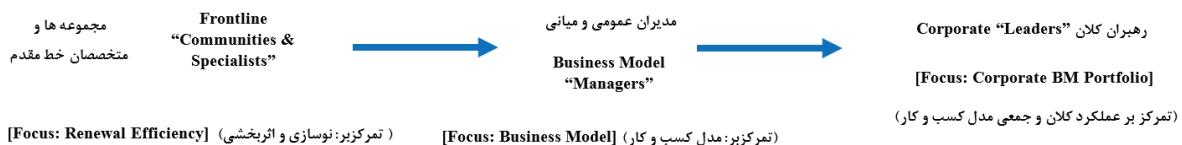
در اقتصاد نوآوری بنیادهای کسب و کار هم چون مدیریت هزینه، سود دهی، ارزش‌های مشتری، یادگیری فراگیر، بهبود فرآیندها و اهداف توسعه تغییر گسترده‌ای نموده است ولی «شیوه دستیابی» به این عوامل است که موجب تحولات وسیع و پدیداری مدل‌های جدید کسب و کار به‌ویژه مدل چند وجهی هالستیک که مدل‌های سنتی را منسوخ می‌کند، گردیده اند.

یکی دیگر از تغییرات عمده اینست که اصول اساسی اقتصاد نوآوری چون مهندسی مجدد، ایجاد ساختارهای فرآیندی، مدیریت ارتباطات مستمر با مصرف‌کننده، فناوریهای نوین و زنده، یکپارچه سازی زنجیره

Century قرن	Context موضوع	Content محتوا	Process فرآیند
Late 20 th century اواخر قرن بیستم	<ul style="list-style-type: none"> Analysis of industries, competition, markets, and value chains. Company and product/ service focus. <p>- تجزیه و تحلیل صنایع، رقابت، بازارها و زنجیره های ارزش</p> <p>- تمرکز بر ایجاد شرکت، تولید/خدمات</p>	<p>Strategic plans: Network, corporate, business, functional levels (mechanistic and systematic).</p> <p>برنامه های استراتژیک: کسب و کارهای شبکه ای و جمعی - سطوح وظیفه ای (مکانیکی و جزء گرایانه)</p>	<p>Linear, reductionistic, "closed" innovation; periodic and control directive.</p> <p>- نوآوری خطی، کاهش و بسته - نظام اداره موردی و مبتنی بر کنترل</p>
Early 21 st century اوایل قرن بیست و یکم	<ul style="list-style-type: none"> Insight and foresight of business ecosystems and business model reinvention. Networked value innovation focus. <p>- معرفت درونی و بیرونی (آینده) نظام زیست محیطی سازمان و مدل نو سازی کسب و کار</p> <p>- تمرکز بر نوآوری ارزش شبکه مند</p>	<p>Strategic framework: business models; business ecosystems; value innovation options. (dynamic and systemic).</p> <p>چهار چوبهای استراتژیک: مدل‌های کسب و کار، نظامهای فراگیر زیست محیطی سازمانی، گزینه های ارزش نوآوری (پویا و کل نگرانه)</p>	<p>Non-linear, holistic, "open"-innovation; continuous business model reinvention; and coherence-enabling mechanisms.</p> <p>خلاقیت غیر خطی، کل نگر و باز، باز آفرینی پیوسته مدل کسب و کار سازمانی و ساز و کار قادر سازی متقابل و متعامل</p>

ابعاد استراتژی (موضوع، محتوا و فرآیند) 

در دیدگاه‌های مدیریت دانایی استراتژیک متعادل دووجهی هالستیک (بقا و اثربخشی + تکامل و نوآوری) در مقایسه با دیدگاه‌های سنتی در قرن ۲۱-۲۰



همچنین بررسی و یادگیری از بهترین نمونه‌های عملی با اشتراک دولت‌ها و سازمان‌های همکار، نیازمند شهامت و توان پذیرش ریسک بالا می‌باشد.

سازمان را قادر به طراحی و آزمون دیدگاه‌های جدید کسب و کار نماید. نوآوری گسترده در تمامی ابعاد کسب و کار نه فقط در محصولات و یا پژوهش‌ها. (دایان و همکاران، ۲۰۱۷)

۳. نوآوری گسترده در تمامی ابعاد کسب و کار نه فقط در محصولات و یا پژوهش‌ها
۴. قابلیت اثرگذاری بر تغییرات فرهنگی (رفتاری) و توانمندی آزادسازی انرژی سازمانی

۲. طرز تفکر جمعی و خلاق سازمانی: تحقق تغییرات جامع و مستمر در محیط جهانی و عملاً بدون مرز کسب و کار و فرآیندهای انجام آن،

فرآیند انرژی بخشی (نیرو زایی) The Energizing Process		
<p>. Sustaining Personal & Team Energy and Commitment</p> <p>نیرو زایی و تعهد مستمر کارکنان و تیمهای کاری</p>	<p>. Building & Maintaining Organizational Flexibility</p> <p>ایجاد و نگهداری نظام انعطاف سازمانی</p> <p>. Mentoring, Incentivizing</p> <p>مربیگری (ارتباط مفهومی)، ایجاد اشتیاق (منجمله مالی)</p>	<p>. Inspiring and Motivating و امیدبخشی</p> <p>ایجاد انگیزه</p> <p>. Guiding the Tension between Short Term and Long Term Objectives and Performance</p> <p>رهبری تنش بین اهداف و موضوعات و عملکرد کوتاه و بلند مدت</p> <p>. Destabilizing as Necessary</p> <p>مدیریت تغییرات بمیزانی که لازم است</p>
فرآیند هم افزایی The Synergizing Process		
<p>. Driving Operational Linkages inside & outside the company</p> <p>ایجاد پیوندهای عملیاتی درون و برون سازمان</p> <p>. Managing Systemic Efficiencies</p> <p>مدیریت اثربخشی جامع و کل نگر</p>	<p>. Guiding, Self-Organization BM Skills Knowledge Resources, inside & outside the company</p> <p>هدایت و خود سازماندهی دانش مهارتها و منابع</p> <p>ایجاد مدل‌های جدید کسب و کار در داخل و خارج از شرکت</p> <p>. Managing external & internal value chains</p> <p>مدیریت زنجیره ارزش درون و برون سازمانی</p>	<p>. Configuring in Business Ecosystems</p> <p>شکل دهی سازمان در نظامهای زیست محیطی کسب و کار</p> <p>. Cultivating Portfolio of BMs</p> <p>ارتقای عملکرد مدل‌های کسب و کار</p> <p>. Nurturing Relationships</p> <p>ایجاد ارتباطات</p> <p>. Facilitating Incubation and Experimentation</p> <p>تسهیل در فضا سازی برای خلق ایده ها و کشف ناشناخته ها</p>
فرآیند کار آفرینی The Entrepreneurial Process		
<p>. Creating and Pursuing Opportunities</p> <p>خلق و جستجوی مستمر فرصت ها</p>	<p>. Reviewing & Supporting BM Initiatives in the Business Ecosystem</p> <p>بازبینی و پشتیبانی اقدامات مبتکرانه کسب و کار در محیط زیست سازمان</p>	<p>. Providing Context & Sense تبیین موضوع و ادراک</p> <p>. Clarifying Domain شفاف سازی قلمروی کاری</p>



بحث و نتیجه گیری

امروزه ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که دانش حاضر به عنوان موتور رشد اقتصادی درآمده است. در این دنیا، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش‌محور حرکت کرده و نوآوری به عنوان عامل مهم و حیاتی برای ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار، مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است و تمرکز حاضر بر دانایی به طور عمده اغلب بر اثربخشی‌های اقتصادی تاکید دارد. و اینجاست که نقش اصلی انسان در سطح مدیریت دانایی مطرح می‌گردد چرا که این واقعیت آشکار شده است که دستیابی به سطحی از رفتار اثربخش برای رقابت عالی و سطح بالا ضروری است و این مستلزم این است که همه افراد سازمان در نظر گرفته شوند. در مدیریت دانایی امروز تاکید بر این است که افراد دارای قدرت فکر کردن و تجزیه و تحلیل مسائل بشوند و افراد بیشتر دارای وظایف عقلانی باشند تا فعالیت‌های یدی و باید به کارکنان آزادیهای فکری داد تا بتوانند در مورد کار خود اظهار نظر کنند. و این دریافته‌ها در مورد مدیریت دانایی به صورت شانس‌ی اتفاق نیفتاده است بلکه بر اثر کار و تجربه طولانی از دهه ۱۹۸۰ به این طرف شکل گرفته است. با درک فرآیند نظام‌های زنده و الگو برداری از عملکرد این نظام‌های طبیعی تمامی باز تولید یک نظام مدیریت دانایی ورودی و تغذیه کننده نظام‌های بعدی از جمله نظام نوآوری و نظام‌های اقتصادی خواهد شد. ■

ایجاد فضای مطلوب برای تفکر و چالش خلاق و مستمر " با تمرکز ویژه بر اثربخشی مدل‌های تایید شده کسب و کار، راهبری استراتژیک بر مبنای آینده نگری، شهامت در ایجاد تعاملات و توانمندی گسترده، تغییر قالب‌های ذهنی درون و برون سازمانی، می‌تواند مبنای اصلی اثرگذاری‌های رفتاری برای استقرار مدیریت دانایی استراتژیک باشد. (راجو و رینز، ۲۰۱۷)

تحقق مدیریت دانایی در قالب یکپارچه سازی سیستم‌های اصلی

- مدیریت یکپارچه سازی عناصر تشکیل دهنده «مدیریت راهبردی سرمایه‌های انسانی» در جهت نهادینه سازی یادگیری سازمانی
- مدیریت «یکپارچه سازی سازمانی» بین مدیریت سرمایه‌های انسانی، مدیریت نظام‌ها و فناوری و مدیریت فرآیندهای سازمانی در جهت تلفیق بهینه منابع متعدد دانشی سازمان (سخت افزار، نرم افزار، مغز افزار)
- مدیریت «یکپارچه سازی اجتماعی» از طریق انسجام، تحکیم هرچه بیشتر پیوندها و انتشار دانایی اجتماعی و سازمانی درون کشوری
- مدیریت «یکپارچه سازی جهانی» از طریق تعاملات پیوسته دانایی بین سازمان‌ها، جوامع در جهت جهانی سازی و جهانی شدن (شومی، آلتونتنس، ۲۰۱۴)

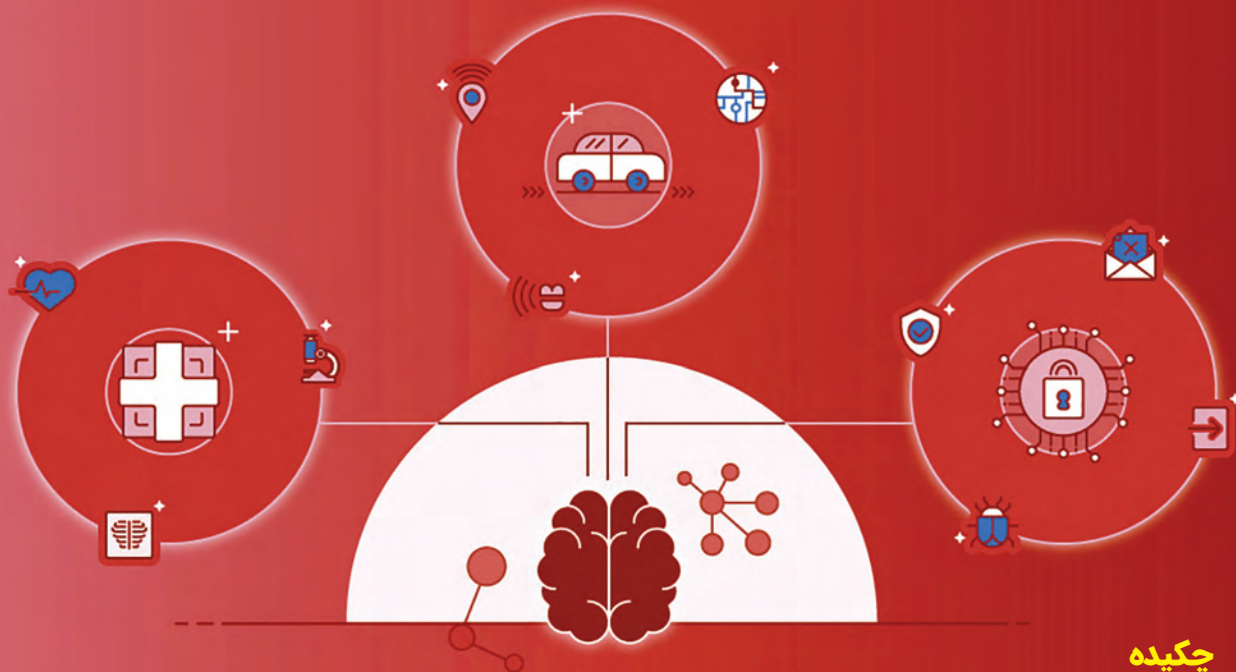
بررسی عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان

سید ابراهیم هاشم‌ورزی

پژوهشگر و فعال مدیریتی

سارا هوشمندی

پژوهشگر و فعال مدیریتی



چکیده

در تحول جهانی، کارآفرینی در حوزه‌های متنوع بر اساس سن، جنسیت، محیط اجتماعی، محیط طبیعی، فناوری و ... دسته‌بندی شده است. یکی از حوزه‌های آن، کارآفرینی فناورانه می‌باشد که شامل نوآوری در فناوری و تکامل اولیه‌ی آنها از ایده به نمونه‌ی اولیه می‌باشد. پرداختن به کارآفرینی فناورانه سازمانی برای حفظ توان رقابتی سازمان ضروری است. کارآفرینی فناورانه خود از دو مفهوم کارآفرینی و فناوری تشکیل می‌شود. بنابراین در این تحقیق به بررسی عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی فناورانه پرداخته می‌شود. در این پژوهش، تعدیل پیوند دانش و نوآوری الگوی کارآفرینی فناورانه ارائه شد. این مطالعه از لحاظ هدف، کاربردی و توصیفی می‌باشد و از حیث نحوه ارتباط بین متغیرها از نوع پژوهش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری شامل خبرگان صاحب نظر (همزمان در دو حوزه کارآفرینی و فناوری) می‌شود می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس ۱۵۰ نفر از به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. جهت آزمون فرضیات از مطالعات میدانی و از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. به منظور برآورد مدل از روش‌های تحلیل عامل اکتشافی و از نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج نشان داد که عوامل دانش سازمانی و فناوری، به کارگیری دانش روز، جهت‌گیری کارآفرینانه، شرایط اقتصادی و بازاری، چارچوب قانونی و مقرراتی، زیرساخت‌ها توسعه بر کارآفرینی در شرکت‌های دانش بنیان تاثیر می‌گذارند و عامل دانش سازمانی و فناوری با درصد واریانس تبیین شده ۲۰/۵۶ بیشترین تاثیر و چارچوب قانونی و مقرراتی با درصد واریانس تبیین شده ۵/۹۵ کمترین را دارند.

کلیدواژه: کارآفرینی، دانش بنیان، کارآفرینی دانشگاه بنیان، دانش سازمانی و فناوری، تحلیل عاملی

مقدمه

از سوی دیگر کارآفرینی سازمانی زمانی رخ می‌دهد که سازمان از طریق رفتارهای نوآورانه برای بهره‌برداری از فرصت‌های مرتبط با محصول و بازار تلاش نماید و کارآفرینی فناورانه به فرآیند شناخت فناوری‌های نو و حتی خلق فرصت‌های فناورانه با اکتشاف‌های جدید، ایجاد ارتباط بین نیازها و فناوری‌ها و در نهایت بهره‌برداری از فرصت‌ها با ارائه محصولات و خدمات اطلاق می‌شود (اوربان، ۲۰۱۷).

همچنین، کارآفرینان سازمانی از طریق رسانه‌های اجتماعی دیجیتال، منابع موجود را شناسایی کرده و راه‌های جدید و بهتری را برای ترکیب با منابع و دانش خود پیدا می‌کنند. در این صورت، شبکه‌های اجتماعی ابزاری برای افزایش فعالیت‌های سازمان به وسیله تسهیل در تبادل دانش و منابع است. این امر موجب گردیده تا کارآفرینی سازمانی فناورانه، به سمت تحلیل داده‌های حاصل از کنش‌ها و واکنش‌های مشتریان در حرکت بوده و هرچه داده‌ها و اطلاعات بیشتری از مشتری خود به دست آورد، تحلیل دقیق‌تری از خصوصیات فردی و نیازهای واقعی آنها خواهد داشت که موجب کشف/خلق فرصت‌های فناورانه می‌گردد (دنيس و همکاران، ۲۰۱۱).

بررسی پژوهش‌های پیشین در حوزه توسعه کارآفرینی و شناسایی مدل‌های فعلی کارآفرینی فناورانه حاکی از آن است که تمامی پژوهش‌های پیشین، با محوریت شناسایی و نحوه و میزان تأثیرگذاری عوامل داخلی صورت گرفته و از دیدگاه بازاریابی نوین در دنیای رقابتی فضای دیجیتال فناوری اطلاعات و ارتباطات به آن پرداخته نشده است. عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی - شناسایی شده در این مدل‌ها پاسخگوی نیاز سازمان‌های فناوری بنیان نبوده و ضرورت دارد تا در فضای کسب و کارهای جدید و پویای امروز، کارآفرینی‌هایی در این سازمان‌ها بروز پیدا کنند که عوامل متأثر از فناوری پیشرفته اطلاعات و ارتباطات، در آنها مدنظر قرار گرفته باشند.

پژوهش حاضر، با این رویکرد و مدنظر قرار دادن الگو پیشنهادی، به ارائه مدلی مفهومی برای توسعه کارآفرینی فناورانه با تأکید بر کسب و کارهای الکترونیک می‌پردازد تا نتایج آن موجب افزایش سودآوری ناشی از توسعه کارآفرینی فناورانه در بازارهای بالقوه و اتخاذ تصمیمات دقیق شود. به عبارت دیگر این پژوهش به دنبال آن است که با مشخص کردن عوامل مهم تأثیرگذار بر کارآفرینی در با تأکید بر کسب و کارهای الکترونیک که همانا رفتار مشتریان آنها در فضای دیجیتال (وبگاه، وب‌لگ، رسانه‌های اجتماعی و ...) است؛ تسهیل فرآیند کارآفرینی فناورانه و توان تأثیرگذاری بر مشتریان در این نوع از کسب و کارها را بهبود بخشد.

گسترش سریع فناوری پیشرفته اطلاعات و ارتباطات با قابلیت‌های جدید و محیط‌های رقابتی ساختارها و فرآیندهای کسب و کار را به طور چشمگیری تغییر داده و تغییراتی در استراتژی‌های تجارت سنتی، ساختارها و فرآیندها داشته است. هرچند فرصت‌های ایجاد شده توسط فناوری پیشرفته اطلاعات و ارتباطات (نظیر فناوری دیجیتال) بسیار زیاد است، اما چالش‌هایی جدی را نیز به همراه دارند، چراکه به تغییرات اساسی در بازار کار و قوانین بازرگانی و تجارت شرکت‌ها و همچنین تحول در سیستم‌های سازمانی و اجتماعی منجر می‌شوند (بردواج و همکاران، ۲۰۱۸).

می‌توان ادعا نمود که سرعت تغییرات در عرصه علم و فناوری آنچنان زیاد است که عدم اطمینان، بارزترین ویژگی محیطی است و پایه اصلی چنین تغییراتی فناوری است و خالقان فناوری نیز کارآفرینان هستند. در حقیقت، کسب و کار الکترونیک، به عنوان محل ارتباط فناوری اطلاعات و ارتباطات (به عنوان فناوری پیشرفته با دارا بودن سرعت رشد و توسعه بسیار زیاد) و بازار کسب و کار، سبب شده است تا بازاری دائمی برای فعالیت به وجود آمده و زمینه اشتغال عده بسیاری در این زمینه فراهم آید. به همین دلیل، کارآفرینی سازمانی فناورانه از طریق کسب و کارهای الکترونیک می‌تواند شرایط تازه‌ای به وجود آورد که در آن تولیدکنندگان، فروشندگان، مشتریان و تقریباً همه متصدیان یک چرخه اقتصادی قادر باشند در یک فضای مجازی مشترک با یکدیگر در ارتباط بوده و به تبادل اطلاعات، خدمات، محصولات و پول بپردازند (انگینگو و آریکان، ۲۰۱۶). همچنین باید در نظر داشت که ظهور مشتریان اجتماعی و تغییرات قابل توجه در انتظارات و رفتار مصرف‌کنندگان، استراتژی‌های سازمانی را تغییر داده و سازمان‌ها را به چالش کشانده است. پس، لازم است که رسانه‌های دیجیتال به عنوان یکی از اجزای اصلی فناوری اطلاعات و ارتباطات، در بستر و بافت سازمان‌ها مدنظر قرار گرفته و سازمان‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، برای مشتریان بیشتری امکان سازماندهی مجدد و برقراری ارتباطات را فراهم سازند (لی و همکاران، ۲۰۱۸). زیرا مشتریان پیش از این، فناوری‌های رسانه‌های دیجیتال را پذیرفته‌اند و فناوری رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک بستر جامع بازاریابی و یک منبع اطلاعاتی غنی برای شرکت‌های کوچک و متوسط، امکان مدیریت ارتباط با مشتریان را آن هم با هزینه‌ای مناسب فراهم ساخته است (رامای و محمدعلی، ۲۰۱۶). بررسی بیش از ۱۶۰ مقاله از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۸، حاکی از آن است که در حال حاضر استفاده از رسانه‌های اجتماعی توسط کارآفرینان از مرز بازاریابی فراتر رفته و اکنون آنها در صفحات اجتماعی تجاری، به جستجو و جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با تجارت خود می‌باشند (اولانراجو و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشینه پژوهش

هاشمی و همکاران (۱۴۰۰)، الگوی کیفیت‌بخشی تبدیل مدرسه فنی‌وحرفه‌ای به مدرسه کارآفرین در استان مازندران را ارائه دادند که تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری اولیه و ثانویه توسط اطلس تی ۷ انجام گرفت که در نهایت به شناسایی ۱۰ مقوله به همراه ۱۰۱ کد منجر شد. داده‌ها با استفاده از راهبرد تحلیل مضمون بررسی شد. شبکه مضامین با ۵۹۸ کد باز، ۲۲ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر (ابعاد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدرسه کارآفرین، بسترسازی مدرسه کارآفرین و پیامدهای مدرسه کارآفرین) ترسیم گردید. با توجه به نقش حساس و مهم نهاد آموزش‌وپرورش در جامعه لازم است، مدارس کارآفرین از نظر فرهنگی پایه‌ریزی شود و مدیران آموزش‌وپرورش در این زمینه تدابیر لازم را اتخاذ نمایند.

مهدی و شفیع (۱۳۹۹)، در مطالعه الگو و چارچوب راهنما برای دانشگاه نوآور و ارزش‌آفرین را به روش مرور اسنادی، الگو و چارچوب راهنمای دانشگاه نوآور و ارزش‌آفرین به‌عنوان هدایت‌نامه عمدتاً اروپایی، برای تحول تدریجی و نظام‌مند دانشگاه‌های موجود به دانشگاه نوآور و ارزش‌آفرین با رعایت ملاحظات محلی معرفی کردند که نتیجه گرفتند که همه انواع دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور به‌رغم مأموریت‌های متمایز، با یادگیری و اقتباس فعال و مولد از این الگو و انطباق تدریجی شرایط خود با ابعاد و ملاک‌های آن، می‌توانند گام‌های بنیادین در مسیر نوآوری و ارزش‌آفرینی برداشته و به معنای حقیقی و صحیح کلمه، نوآور و ارزش‌آفرین شوند.

مردانی شهر بابک و صولتی (۱۳۹۹)، توسعه مدل کارآفرینی استراتژیک، با تمرکز بر شایستگی کلیدی در سازمان با استفاده از روش مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی و بررسی مقالات و پژوهش‌های قبلی و مقایسه مدل‌های کارآفرینی استراتژیک موجود در منابع علمی و همچنین مصاحبه عمیق با خبرگان، مدل توسعه یافته‌ی کارآفرینی استراتژیک، با تمرکز بر شایستگی کلیدی در سازمان، ارائه دادند که نتایج این پژوهش حاکی از آن است که کارآفرینی استراتژیک زمانی که به‌عنوان یک شایستگی در سازمان تلقی و ایجاد گردد می‌تواند که به خلق ارزش برای افراد، سازمان‌ها و جامعه منجر می‌گردد و به‌کارگیری دفعی یا موردی خلاقیت، به‌تنهایی ضامن کسب مزیت رقابتی نخواهد بود. خلق ارزش برای مالکان و کارآفرینان ایجاد ثروت نموده و در نهایت به رشد و رونق اقتصادی نظیر اشتغال‌زایی، پیشرفت‌های فناوری و رفاه عمومی کمک می‌نماید این مدل، رابطه کارآفرینی استراتژیک و ابعاد آن را با مزیت رقابتی با تأکید بر تثبیت آن به‌عنوان شایستگی کلیدی در شرایط اقتصادی امروز نشان می‌دهد.

انتظاری (۱۳۹۸)، الزامات توسعه اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه بنیان در

ایران را طی مطالعه‌ای مورد بررسی قرار داد که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توسعه اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه بنیان در ایران نیازمند توسعه ۱۵ مؤلفه این اکوسیستم و چهار مؤلفه مربوط به زیست بوم آن است؛ فقط توسعه چهار مؤلفه از مؤلفه‌های اکوسیستم (تولید دانش فناورانه، توسعه سرمایه انسانی نوآورانه، پرورش دانشکاران کارآفرینی و ایجاد فرآیندهای نوآوری و کارآفرینی دانش بنیان) در اختیار دانشگاه‌ها هستند. توسعه مؤلفه‌های مربوط به زیست بوم (اقتصاد باز و رقابتی، جامعه باز، فرهنگ دانش و حکومتداری خوب) که در توسعه اکوسیستم نقش بنیادی دارند، فقط در اختیار حکومت و دولت هستند.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، الگوی کارآفرینی دانشگاهی برای دانشگاه فنی و حرفه‌ای را ارائه دادند که نتایج پژوهش نشان داد که حاصل مصاحبه‌های انجام شده و کدگذاری آنها، استخراج ۴ بعد، ۱۰ مولفه و ۷۰ شاخص برای کارآفرینی دانشگاهی دانشگاه فنی و حرفه‌ای می‌باشد. بعد ساختاری شامل سه مؤلفه چشم‌انداز کارآفرینانه (۸ شاخص)، ساختار حمایتی (۵ شاخص) و نظام پژوهشی (۷ شاخص)؛ بعد فرآیندی شامل دو مؤلفه رهبری کارآفرینانه (۸ شاخص) و فرآیند تجاری سازی (۶ شاخص) می‌باشد.

علی عسکری و همکاران (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین الگوی توسعه کارآفرینی در فضای مجازی ایران را انجام دادند که در این پژوهش ۱۶ مصاحبه با خبرگان این حوزه انجام شد که پس از تحلیل مصاحبه‌ها در قالب ۹۰۹ جمله کلیدی، ۱۱۴ مفهوم به دست آمد که این مفاهیم در قالب ۳۱ مؤلفه و ۵ مقوله دسته بندی گردیدند. ابعاد نهایی مدل در ادامه به اجمال مورد بررسی قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، نشان می‌دهد کارآفرینی در فضای مجازی ایران بر اساس یک الگوی کلی تا به حال در دو مرحله توسعه پیدا کرده و عملاً در آستانه ورود به مرحله سوم است.

میثمی و همکاران (۱۳۹۶)، ابعاد و مؤلفه‌های اکوسیستم کارآفرینی فناورانه در ایران را با بهره‌گیری از استراتژی فراترکیب ابعاد و مؤلفه‌های محتمل این اکوسیستم از حوزه‌های مرتبط شناسایی شده و سپس با بهره‌گیری از استراتژی پیمایش و مبنا قرار دادن پرسشنامه منتج شده از مرحله قبل، ۱۹ مصاحبه ساختاریافته انجام شده و نتایج مربوطه مورد تحلیل قرار داد. بر این اساس ۱۲۹ مؤلفه در دوازده بعد بازار، فرهنگ، کارآفرین فناور، استعدادها، آموزش و پژوهش، شبکه‌ها و تعاملات، پشتیبانی، سرمایه، حاکمیت، سازمان‌ها، شرایط ویژه و زیرساخت برای اکوسیستم کارآفرینی فناورانه کشور نتیجه گیری شده است.

راسخ چهارمی (۱۳۹۴)، اثرات فناوری اطلاعات و ارتباطات بر اشتغال و بهره‌وری نیروی کار در اقتصاد ایران را مورد بررسی قرار داد که در این مقاله سعی شده است پس از شناسایی اثر مهم فناوری اطلاعات و ارتباطات بر اشتغال و بهره‌وری نیروی کار در کشور ایران، مدل با استفاده

بررسی پژوهش‌های پیشین در حوزه توسعه کارآفرینی و شناسایی مدل‌های فعلی کارآفرینی فناورانه حاکی از آن است که تمامی پژوهش‌های پیشین، با محوریت شناسایی و نحوه و میزان تأثیرگذاری عوامل داخلی صورت گرفته و از دیدگاه بازاریابی نوین در دنیای رقابتی فضای دیجیتال فناوری اطلاعات و ارتباطات به آن پرداخته نشده است.

کاری) و ۳. ملموس (دانشگاه‌ها، خدمات و امکانات پشتیبان، سیاست و دولت و بازارهای باز) برای چنین اکوسیستمی معرفی نموده است.

ساروقی و همکاران (۲۰۱۹)، توسعه کارآفرینی با فراتحلیل عوامل سازمانی، فرهنگی و محیطی را انجام دادند که نتیجه گرفتند که بین خلاقیت و نوآوری، به ویژه در سطح فردی، رابطه مثبت قوی وجود دارد. به علاوه، به اثرات تعدیل کننده فریبنده‌ای دست یافتند، مبنی بر این که رابطه بین خلاقیت و نوآوری برای شرکت‌های بزرگتر، نوآوری‌های فرآیند و صنایع مبتدی، نسبت به شرکت‌های کوچک، نوآوری‌های

محصول و صنایع پیشرفته، قویتر است. به علاوه، این گونه استنباط کردند که سطوح متوسط اجتناب از عدم قطعیت، همبستگی بین خلاقیت و نوآوری را به حداکثر می‌رساند.

گیسودوفر و همکاران (۲۰۱۸)، توسعه کارآفرینی و مدل کسب و کار، خدمات و تولید را بررسی کردند که یافته‌های آنان نشان داد، برای بهبود بخشیدن به درک از چگونگی ایجاد ارتباط بین نوآوری مدل کسب و کار و نوآوری در خدمات و محصولات، می‌توان اثربخشی و کارایی پژوهش‌ها و پیاده‌سازی آنها را در این حوزه افزایش داد.

اشپینگل (۲۰۱۷)، در مقاله خود با اشاره به اهمیت و نقش اکوسیستم‌های کارآفرینی در بروز کارآفرینی‌های با رشد بالا یازده ویژگی (فاکتور) خاص را در سه گروه ۱. فرهنگی (نگرش فرهنگی و تاریخچه کارآفرینی)، ۲. اجتماعی (شبکه‌ها، سرمایه مالی، مرشدها و رابطها و استعدادها کاری) و ۳. ملموس (دانشگاه‌ها، خدمات و امکانات پشتیبان، سیاست و دولت و بازارهای باز) برای چنین اکوسیستمی معرفی نموده است.

روژا (۲۰۱۵)، در پژوهش خود که معطوف بر اکوسیستم کارآفرینانه فناوری و ارتباط صنعت فناوری اطلاعات منطقه خاصی در رومانی با این اکوسیستم بوده به اهمیت رشد فناوری و کارآفرینی در رشد و پایداری اقتصادی و اجتماعی کشورها اشاره داشته و بر لزوم وجود محیط کسب و کار رقابتی و مناسب در جهت ایجاد سازمان‌های جدید، ایجاد ارزش، ایده پردازی و پیاده سازی مطلوب ایده‌ها تأکید می‌نماید؛ وی چنین محیطی را تحت عنوان اکوسیستم کارآفرینانه فناوری معرفی نموده و با

از تکنیک‌های اقتصادسنجی و آمارهای سری زمانی برآورد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. الگوی مورد نظر از طریق تکنیک‌های همجمعی و مکانیسم تصحیح خطا و با استفاده از داده‌های سری زمانی ۹۳-۱۳۵۰ زده شده است. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات و ارتباطات در کوتاه مدت، اثر منفی بر اشتغال و بهره‌وری نیروی کار دارد اما در بلندمدت این اثر مثبت خواهد بود. همچنین اثر فناوری اطلاعات بر بهره‌وری نیروی کار ماهر در ایران در بلندمدت، مثبت و بر نیروی کار غیرماهر منفی است. متوسلی و همکاران (۱۳۹۱)،

شناسایی عوامل موثر بر فرآیند شکل‌گیری سیستم نوآوری فناورانه در کشور را طی مطالعه‌ای انجام دادند که در این پژوهش مصاحبه‌های عمقی و هدفمند با ۹ نفر از خبرگان آشنا به مفاهیم نوآوری فناورانه و سیستم‌های نوآوری در سه گروه دانشگاهی، سیاستگذار و صنعتگر، به مدد روش گلوله برفی انجام گردید. با استفاده از تحلیل مصاحبه‌ها، مشخص شد که پنج گروه از عوامل زمینه‌ای، محیطی، ساختاری، کارکردی و راهبردی بر شکل‌گیری سیستم‌های نوآوری فناورانه در کشور موثرند که در قالب ۱۷ مقوله مجزا دسته بندی شدند. در پایان هم مکانیزم چگونگی تأثیرگذاری این عوامل بر پیدایش سیستم نوآوری فناورانه در کشور در قالب یک مدل تجسمی ارائه شده است.

محمودی (۱۳۹۰)، تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات روی اشتغال بخش خدمات در ایران را مورد بررسی قرار داد که نتایج مطالعه حاکی از اثر مثبت و معنادار ICT بر اشتغال بخش خدمات است و این نتیجه نشان دهنده اهمیت توجه به فناوری اطلاعات و ارتباطات و تلاش در جهت گسترش و افزایش ضریب نفوذ فاوا در کشور برای کمک به حل مشکل بیکاری می‌باشد. در خصوص سرمایه انسانی نیز نتایج نشان دهنده اثر مثبت این متغیر بر اشتغال می‌باشد.

اشپینگل (۲۰۱۷)، در مقاله خود با اشاره به اهمیت و نقش اکوسیستم‌های کارآفرینی در بروز کارآفرینی‌های با رشد بالا یازده ویژگی (فاکتور) خاص را در سه گروه ۱. فرهنگی (نگرش فرهنگی و تاریخچه کارآفرینی)، ۲. اجتماعی (شبکه‌ها، سرمایه مالی، مرشدها و رابطها و استعدادها

ارجاع به نظرات برخی از محققان معتبر در حوزه کارآفرینی دو مجموعه فاکتور غیر کارآفرینانه (بازارها، سیستم نوآوری، زیرساختها، فاکتورهای منطقه‌ای، سیاستها و قوانین و شرکت‌های نوپا) و کارآفرینانه (آموزش، فرهنگ کارآفرینانه، خدمات پشتیبانی، ترویج و شفافیت، شبکه‌ها، جوامع، سرمایه و تأمین مالی و انکوباتورها و شتاب دهنده‌ها) را برای این اکوسیستم معرفی می‌نماید.

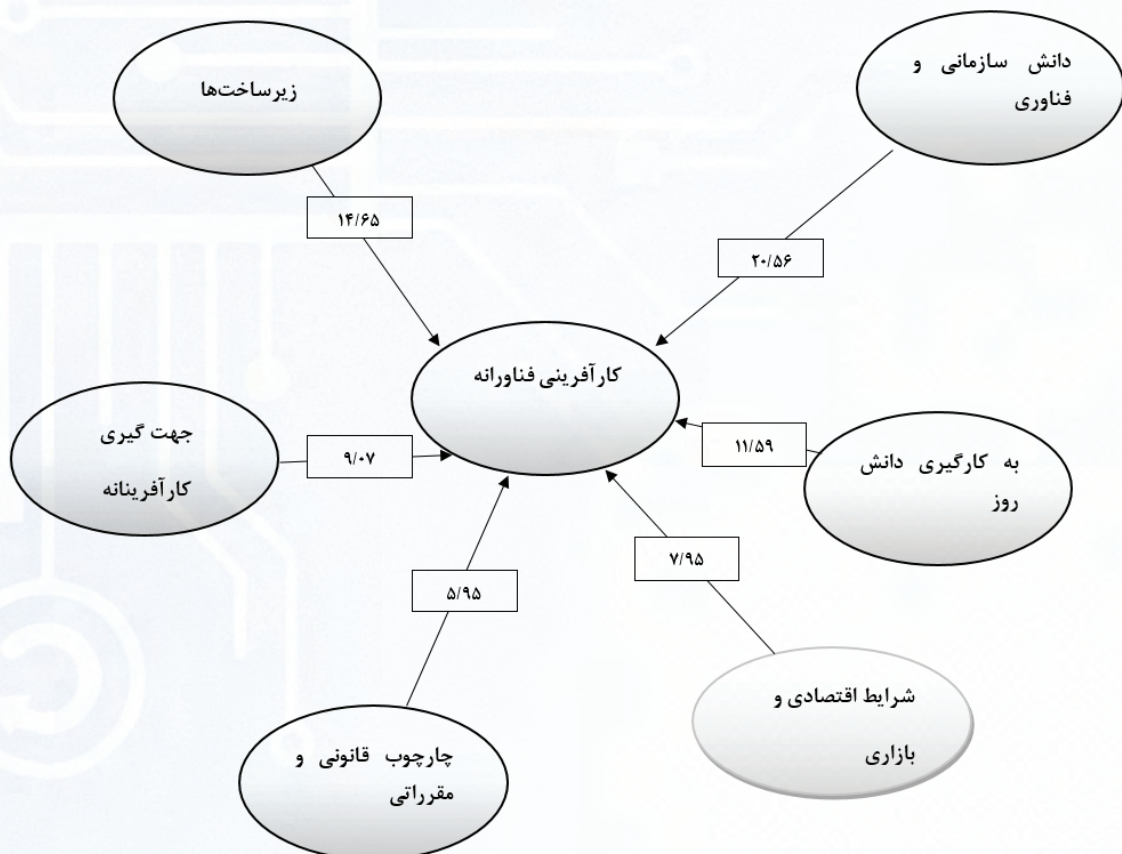
گوپتا و همکاران (۲۰۱۵)، در مطالعه خود ضمن سط حیندی تحقیقات حوزه کارآفرینی فناورانه به سه سطح فردی، سازمانی و سیستمی، حوزه اکوسیستم کارآفرینی فناورانه را در زمره تحقیقات سطح سیستمی به معنای تعامل و تبادل منابع میان نقش آفرینان مختلف اکوسیستم قرار داده و با ارجاع به برخی از پژوهش‌های گذشته عوامل موفقیت کارآفرینانه را در دو گروه فاکتور فردی (تعامل و شبکه سازی مشتریان، مهارت‌های فنی، نیل به موفقیت و غیره) و محیطی (سیاستها و قواعد دولتی، سرمایه گذاران عمومی، فرشتگان کسب و کار، فرهنگ، جامعه فراملیتی و غیره) دسته بندی نموده‌اند.

الیا و همکاران (۲۰۱۳)، در راستای مفهوم سازی اکوسیستم کارآفرینی فناوری به تبیین اکوسیستم کارآفرینی فناورانه و ابعاد آن نیز پرداخته‌اند؛ بر اساس نظر این محققان اکوسیستم کارآفرینی فناورانه عبارت است از

سیستم تکاملی، دانش، افراد و دارائی‌ها که برای ایجاد یک کسب و کار کارآفرینانه موفق لازم است.

برد فلد (۲۰۱۲)، در کتاب جوامع کسب و کارهای نوپا، شهر بولدر از ایالت کلرادو آمریکا و آنچه در این منطقه در حوزه کارآفرینی و به خصوص کارآفرینی‌های فناورانه اینترنتی تجربه شده را مورد تمرکز قرار داده که منجر به ارائه اصولی در جهت موفقیت مناطق کارآفرینانه شده است. این اصول به نوعی بیانگر ابعاد اکوسیستم کارآفرینی فناورانه بوده و مشتمل بر هفت جزء کارآفرینان، دولت، دانشگاه‌ها، سرمایه‌گذاران، مرشدها، تأمین کنندگان خدمات پشتیبان و شرکت‌های نوپا می‌گردد؛ بر اساس نظری در چنین جوامعی هم به وجود رهبران و حامیان کوسیستم نیاز است و همچنین جامعه‌ای نیاز به بوقچیان نیز دارد تا هم به اتفاقات و رخدادها افتخار کنند و هم جو انگیزاننده و مهیجی را در جامعه ایجاد نمایند.

توسعه و رشد همواره محور اصلی سیاستها و برنامه‌های کشورهای مختلف بوده و دو مسیر مهم جهت پیگیری آن، فراهم نمودن شرایط بهینه کارآفرینی و همچنین توسعه فناوری‌ها بوده است (آیزنبرگ، ۲۰۱۱؛ انکوباتور مجازی فرامرزی، ۲۰۱۳ و شبکه توسعه کارآفرینان اسپن، ۲۰۱۷). اگرچه پیگیری این دو مقوله (کارآفرینی و فناوری) به خودی خود دارای



شکل (۱-۴): مدل نهایی رتبه بندی الگوی کارآفرینی فناورانه

اهمیت است ولیکن همراهی این دو که تحت عنوان کارآفرینی فناورانه شناخته می‌شود بیشترین تأثیر را در توسعه، رقابت‌پذیری، رفاه، پیشرفت و حتی عدالت در جوامع مختلف بر عهده داشته و دارد (پرودان، ۲۰۰۷؛ لی و آریکیان، ۲۰۱۰ و سیانبولا و همکاران، ۲۰۱۱). بروز کارآفرینی‌های فناورانه بی تردید در گرو وجود شرایط مساعد و زمینه مناسبی بوده که ضروری است نسبت به شناسایی و تبیین آن با توجه به ویژگی‌های خاص ملی یا منطقه‌ای اقدام گردد.

کشور ایران با ویژگی‌های خاصی نظیر منابع عظیم طبیعی، سرمایه انسانی جوان و تحصیلکرده و ساختار اقتصادی نیمه دولتی که در تلاش برای دستیابی به رشد کارایی

محور است (انجمن اقتصاد جهانی، ۲۰۱۶). به طور عام با عقب ماندگی نسبی در شرایط زمین‌های کارآفرینی و فناوری و به طور خاص و شدیدتر در وضعیت کارآفرینی فناورانه به عنوان مسیری مهم برای دستیابی به رشد و توسعه درو نزا مواجهه بوده است. ازجمله مشکلات و ضعف‌های قابل توجه در این خصوص می‌توان به ضعف شدید در سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی دولت، زیرساخت‌های توسعه نیافته تجاری و قانونی و تأمین مالی ناکافی (انجمن تحقیقات جانی کارآفرینی، ۲۰۱۶) و همچنین ضعف در شاخص‌های نوآوری (دانشگاه کورنل، ۲۰۱۶ و موسسه توسعه و کارآفرینی جهانی)، و آمادگی فناورانه (انجمن اقتصاد جهانی، ۲۰۱۶) اشاره نمود که این قبیل کاستی‌ها در مطالعات میدانی نظیر گزارش انجمن کارآفرینی ایران (۲۰۱۳) نیز قابل توجه است. چنین شرایطی به وضوح ضرورت توجه جامع و مناسب به زمینه و محیط کارآفرینی و فناوری در کشور را منتج نموده که به جد در اسناد بالادستی نظام نظیر سیاست‌های علم و فناوری و همچنین اقتصاد مقاومتی مورد تأکید قرار گرفته است.

فرضیات

- دانش سازمانی و فناوری بر کارآفرینی فناورانه تأثیرگذار است.
- زیرساخت‌ها بر کارآفرینی فناورانه تأثیرگذار است.
- به کارگیری دانش روز بر کارآفرینی فناورانه تأثیرگذار است.
- جهت‌گیری کارآفرینانه بر کارآفرینی فناورانه تأثیرگذار است.
- شرایط اقتصادی و بازاری بر کارآفرینی فناورانه تأثیرگذار است.
- چارچوب قانونی و مقرراتی بر کارآفرینی فناورانه تأثیرگذار است.

خلاصه و نتیجه گیری

این مطالعه با محاسبه چندین عامل، به پژوهش بررسی عوامل مؤثر مؤثر بر توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان می‌پردازد. این پژوهش با استفاده از روش تحلیل عاملی از خبرگان صاحب نظر (همزمان در دو حوزه کارآفرینی و فناوری) به دنبال بررسی عوامل مؤثر مؤثر بر توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان بوده است. برای این منظور، بر اساس مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق، تعداد ۴۲ گویه احصاء گردید که در شش عامل شامل دانش سازمانی و فناوری، به کارگیری دانش روز، جهت‌گیری کارآفرینانه، شرایط اقتصادی و بازاری، چارچوب قانونی و مقرراتی، زیرساخت‌ها طبقه بندی شد. تحلیل داده‌ها بوسیله مدل تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار SPSS صورت

پذیرفت که نتایج از پذیرفته شدن معیارهای مذکور در قالب شش عامل جداگانه می‌باشد.

فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر دانش سازمانی و فناوری بر توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان تأیید شده است و این مجموعه دارای ارزش ویژه‌ای برابر ۶/۹۳ و ۲۰/۵۶ واریانس کل، را ایجاد می‌کند و با توجه به نتایج می‌توان تمهیداتی ازجمله امکان پژوهش‌های مشترک در حیطه‌های مختلف و ارتباط به سایر مراکز و موسسات پژوهشی را پیشنهاد داد. این نتایج با نتایج بردواج و همکاران (۲۰۱۸)، انگینگلو و آریکان (۲۰۱۶) سازگار می‌باشد.

فرضیه دوم پژوهش مبنی بر تأثیر زیرساخت‌ها بر توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان تأیید شده است و این مجموعه دارای ارزش ویژه‌ای برابر ۵/۴۱ و ۱۴/۶۵ واریانس کل را ایجاد می‌کند. با توجه به نتایج این عامل پیشنهاد فراهم نمودن زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزار و حمایت از شرکت‌های نوآور از طریق خریدهای دولتی داده می‌شود. این نتایج با نتایج تحقیقات انتظاری (۱۳۹۸)، گوپتا و همکاران (۲۰۱۵)، و میثمی و همکاران (۱۳۹۶)، سازگار می‌باشد.

فرضیه سوم مبنی بر تأثیر به کارگیری دانش روز بر توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان تأیید شده است و این مجموعه دارای ارزش ویژه‌ای برابر ۴/۶۳ و ۱۱/۹۵ واریانس کل را ایجاد می‌کند. با توجه به نتایج این عامل به کارگیری پژوهشگران و متخصصان به روز در زمینه‌های پژوهشی مختلف و به کارگیری روش‌های مدیریتی به روز را باید در نظر گرفت. این نتایج با نتایج تحقیقات پرودان (۲۰۰۷) و گروت و همکاران (۲۰۱۵) سازگار می‌باشد.

فرضیه چهارم مبنی بر تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه بر توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان تأیید شده است و این مجموعه دارای ارزش ویژه‌ای برابر ۳/۸۸ و ۹/۰۷ واریانس کل را ایجاد می‌کند. نگرش بر استفاده از فناوری‌های فعلی داده می‌شود. این نتایج با نتایج تحقیقات بردواج و همکاران (۲۰۱۸) و انتظاری (۱۳۹۸) سازگار می‌باشد.

فرضیه پنجم مبنی بر تأثیر شرایط اقتصادی و بازاری بر توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت‌های دانش بنیان تأیید شده است و این مجموعه دارای ارزش ویژه‌ای برابر ۳/۴۹ و ۷/۹۵ واریانس کل را ایجاد می‌کند. در این عامل می‌توان به حمایت مالی و امکان اخذ اعتبارات کم بازده و اصلاح و بازاریابی و عرضه و تقاضای کارآفرینی اشاره نمود. نتایج با نتایج تحقیقات انگینگلو و آریکان (۲۰۱۶) و لی و همکاران (۲۰۱۸) سازگار می‌باشد.

فرضیه ششم مبنی بر تأثیر چارچوب قانونی و مقرراتی تأیید شده است و این مجموعه دارای ارزش ویژه‌ای برابر ۳/۰۵ و ۵/۹۵ واریانس کل را ایجاد می‌کند. نتایج با نتایج تحقیقات میثمی و همکاران (۱۳۹۶) و بردواج و همکاران (۲۰۱۸) سازگار می‌باشد. ■



مدیریت دانش رادیکال: استفاده از خلاقیت برای تحول رویکرد سنتی مدیریت دانش با نگرشی هنرمندانه

افشین تقوی

کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی /
رییس اداره آموزش و توسعه شرکت ایران خودرو

چکیده:

لازم است به عنوان نقطه شروع و با استفاده از مدیریت دانش به این سوال پاسخ داده شود: «چگونه می‌توانیم به روشی پایدار و جامع سازمان‌هایی سالم و متوازن در عملکردهای سه‌گانه اجتماعی، زیست‌محیطی و مالی ایجاد کنیم؟». شکل کاملاً جدیدی از مدیریت دانش جهت پاسخ دهی به سوال مذکور مدیریت دانش رادیکال نامیده می‌شود. استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ ضمن تعریف مدیریت دانش به طیفی از دانش اشاره می‌کند که از دانش ضمنی تا دانش مستند، مدون و یا ساختارمند را شامل می‌شود. مدیریت دانش رادیکال در انتهای طیف دانش ضمنی نقش ایفا می‌کند. این رویکرد با تمرکز بر خلاقیت کارکنان باعث خواهد شد تا ارتباطاتی جدید ایجاد شده و ایده‌های اجرایی کارکنان در کنار هم و یا در راهی متفاوت و اثربخش قرار گیرد. این مقاله روایتی را در مورد این که چگونه می‌توانیم سازمان‌هایمان را به گونه‌ای تغییر دهیم که برای اهداف قرن بیست و یکم مناسب باشند، ارائه می‌کند و رویکردی مبتنی بر درس آموخته‌های عملی از هنرمندان را مرور می‌کند.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت دانش، ابتکارات هنرمندان، محیط کار پایدار، خلاقیت، نوآوری، پایداری، استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱، تغییر سازمانی

مقدمه

پیچیدگی و ابهام (VUCA) سازمان‌ها و مشکلات اقتصادی آنها رویرو شوند؟

مدیریت دانش رادیکال و استاندارد الزامات نظام مدیریت دانش - ایزو ۳۰۴۰۱

استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ برای استفاده در همه سازمان‌ها و صنایع طراحی شده است که در نتیجه آن را به فضایی مناسب برای توضیح چگونگی تناسب مدیریت دانش رادیکال با مدیریت دانش سنتی و ارتقای آن تبدیل می‌کند. چهار حوزه برای تمرکز وجود دارد: تعریف مدیریت دانش، طیف دانش، چرخه حیات توسعه دانش و فرهنگ مدیریت دانش. ایزو با تعریف مدیریت دانش شروع می‌شود و آن را به عنوان نظامی با تمرکز بر روش‌هایی که سازمان‌ها برای خلق و استفاده از دانش بکار می‌گیرند تعریف می‌کند و می‌گوید مدیریت دانش رویکردی جامع برای بهبود یادگیری و اثربخشی است. استاندارد ایزو بیان می‌کند که دانش توسط افراد ایجاد می‌شود و ناملموس و پیچیده است. مدیریت دانش رادیکال از این تعریف پشتیبانی می‌کند و با آن موافق است، زیرا آنچه در مدیریت دانش رادیکال اضافه می‌شود خلاقیت است، که در مورد کمک به سازمان‌ها و افراد برای ایجاد دانش و پیشرفت در دنیایی شامل نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام است. مدیریت دانش رادیکال قطعاً یک رویکرد کل نگر برای انجام مدیریت دانش است چرا که نه فقط شامل تجزیه و تحلیل و فرآیندها، بلکه شامل خلاقیت نیز می‌شود. مدیریت دانش رادیکال از افراد حمایت می‌کند، زیرا خلاقیت یک ویژگی انسانی است و به آنها کمک می‌کند آن‌طور که هستند و با

چگونه می‌توانیم سازمان‌هایمان را به گونه‌ای تغییر دهیم که برای اهداف قرن بیست و یکم مناسب باشند؟ با استفاده از مدیریت دانش به عنوان نقطه شروع، این سوال مطرح می‌شود که «چگونه می‌توانیم به روشی پایدار و جامع به جلو حرکت کنیم تا سازمان‌هایی سالم و با عملکرد متوازن در حوزه‌های سه‌گانه اجتماعی، زیست‌محیطی و مالی داشته باشیم؟» این شکل کاملاً جدید از مدیریت دانش، مدیریت دانش رادیکال نامیده می‌شود.

هدف این مطالعه مروری بر ادبیات موجود و ارائه توصیه‌هایی در حمایت از تغییر رفتار و نگرش افراد است تا سازمان‌های ما در قرن بیست و یکم موفق شوند. هدف دیگر سوق دادن دست اندرکاران مدیریت دانش به سمت ایفای نقش فعال تر در تسهیل خلق دانش و نه صرفاً نگهداشت دانش گذشته و موجود است.

تجزیه و تحلیل از این فرض شروع می‌شود که امروزه در دنیای کسب و کار همه ما رهبر هستیم و برای موفقیت باید از دانش و ابزارهای موجود در راه‌های خلاقانه و نوآورانه استفاده کنیم و موارد بسیاری را به روش‌هایی که قبلاً تصور نمی‌شد به هم وصل کنیم. برای انجام این کار، ما باید از تفکر انتقادی، تأمل و انعطاف‌پذیری به روشی پایدار استفاده کنیم تا دائماً با نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام (VUCA) در محیط خود سازگار شویم. این شیوه‌ها زیربنای مدیریت دانش هستند.

مدیریت دانش رادیکال فراخوانی برای مدیریت دانش جهت‌کنشی است تا از چارچوب خود خارج شده و نیازهای دانشکاران را در نظر بگیرد. دانشکاران برای موفقیت در قرن بیست و یکم به چه چیزهایی نیاز دارند؟ چه چیزی به آنها کمک می‌کند تا با نوسانات، عدم قطعیت،

دانش نیز نقش داشته باشد، زیرا از افراد می‌خواهد که کنجکاو و دارای ذهن باز بوده و از طریق یادگیری و تصمیم‌گیری انتخاب کنند. بنابراین مدیریت دانش رادیکال از طریق استفاده از خلاقیت، چرخه حیات توسعه دانش را جامع‌تر و کامل‌تر می‌کند.

در نهایت، حوزه‌ای که مدیریت دانش رادیکال به طور بالقوه بیشترین نقش را در آن دارد، فرهنگ مدیریت دانش است. مؤلفه‌های زیادی از فرهنگ مدیریت دانش در استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ توضیح داده شده است، از جمله: کمک به افراد برای بازتر شدن ذهن، کنجکاوتر شدن، احساس قدرت بیشتر، استقلال بیشتر، پذیرا بودن برای همکاری و همچنین کمک به آنها برای یادگیری مداوم و تشخیص ارزش دانش. ابتکارات هنرمندانه پیش‌بینی‌شده در مدیریت دانش رادیکال در همه این رفتارها نقش دارند و به ایجاد اعتماد و احترام کمک می‌کنند که برای داشتن فرهنگ مدیریت دانش نیز کلیدی است.

در نتیجه مدیریت دانش رادیکال از طریق افزودن خلاقیت، به‌ویژه ابتکارات هنرمندانه، مدیریت دانش سنتی را به مجموعه‌ای متعادل، یکپارچه و پایدار و آماده رویارویی با چالش‌های قرن بیست و یکم تبدیل می‌کند.

استفاده از درس‌های آموخته شده از هنرمندان برای ایجاد محیط‌های کاری پایدار

فضای کاری جدید مستلزم این است که ما پایدار باشیم. موضوع باعث نگرانی مناسب نبودن روشی است که تا الان با آن کار کرده‌ایم. دنیای امروز کسب و کارها مستلزم این است که کل وجود فرد و توانایی‌های وی (و نه فقط بخشی از آن) در کار مشارکت داشته باشد. این الزام نیاز به یادگیری و مشارکت مداوم و خلاقیت و خودشکوفایی دارد. بسیاری از این موارد از طریق اتخاذ یک رویکرد خلاقانه و هنری قابل آموختن است.

در اینجا فرضیه‌ای ارائه شده که چگونه می‌توان رویکرد مذکور را در خود

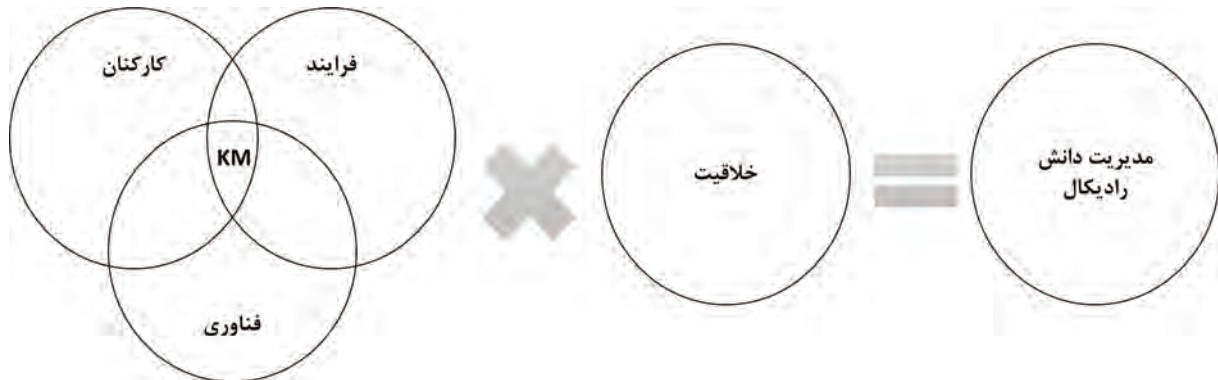
بکارگیری تمام توانایی خود خلاق و تحلیل‌گر هم باشند. استاندارد ایزو ضمن تعریف مدیریت دانش همچنین به طیفی از دانش اشاره می‌کند که از دانش ضمنی یعنی دانشی که فرد از دانستن آن آگاه نیست، شروع می‌شود و تا انتهای دیگر طیف را که در آن دانش مستند، مدون و یا ساختارمند قرار دارد، در بر می‌گیرد (شکل ۱).



شکل ۱- طیف دانش از آشکار تا پنهان (ضمنی)

مدیریت دانش رادیکال در انتهای طیف دانش ضمنی نقش ایفا می‌کند، زیرا به فرد کمک می‌کند تا به آن دسترسی پیدا کند و آن را آشکار کند یا حداقل آن را در امتداد پیوستار به سمت ضمنی تر شدن حرکت دهد. این موضوع باعث خواهد شد تا افراد ارتباطاتی جدید ایجاد کنند و ایده‌های اجرایی را که دارند در کنار هم و یا راه متفاوتی قرار دهند. مدیریت دانش رادیکال نقش کمتری در دانش مدون و ساختار یافته ایفا می‌کند، اگرچه بسته به ماهیت هدف می‌تواند در آنجا نیز نقش داشته باشد.

با نگاهی به چرخه عمر توسعه دانش تعیین شده توسط ایزو ۳۰۴۰۱، مدیریت دانش رادیکال با استفاده از روش‌های خلاقانه برای الهام بخشیدن و خلق دانش جدید به وضوح در توسعه دانش نقش ایفا می‌کند، با این حال می‌تواند در به اشتراک‌گذاری، کسب و به کارگیری



شکل ۲. مدیریت دانش رادیکال [۳]

و سازمان بهتر فعال کرد. همچنین برخی از ایده‌های ظاهراً متفاوت را با هم پیوند می‌دهد: کار، نوآوری، خلاقیت، انعطاف پذیری، پایداری و مدیریت دانش برای ایجاد مدیریت دانش رادیکال (شکل ۲).

عامل مشترکی که باعث می‌شود این اتفاق بیفتد چیست؟ کارکنان.

این پاسخ بدیهی است اما علاوه بر این، تغییر و یا تطبیق رفتار، تمرکز کمتر بر روی اجزا (و بیشتر بر روی کل) لازمه تمام ایده‌های مذکور است. چه می‌شد اگر راهی برای کمک به کارکنان برای توسعه و تکامل رفتارهای مذکور وجود داشت که لذتبخش‌تر و تجربی‌تر بود؟ بعبارت دیگر چگونه می‌توان رویکردی متوازن تر و پایدارتر برای این فرآیند ایجاد کرد؟



پیوند با رفتارهای پایدار برای مدیریت دانش رادیکال مهم است، زیرا مدیریت دانش رادیکال به دنبال این است که در دید دانشکار، مدیریت دانش دارای چشم اندازی استراتژیک از کار دانشی باشد. پایداری از ایجاد فضایی برای خلاقیت در سازمان‌های ما ناشی خواهد شد، به طوری که سازمان‌ها فقط فضاهای تحلیل گرا، منطقی و فرآیندگرا، بلکه زیست بوم‌های خلاقیت و نوآوری خواهند بود.

با اینکه رویکرد متوازن به منابع انسانی، فرآیند و فناوری باعث موفقیت مدیریت دانش می‌شود، ولی فناوری در بهترین حالت یک توانمندساز است و نقطه پایان و یا حتی هدف مدیریت دانش نیست. مدیریت دانش برای ایجاد ارتباط کارکنان با دانش مورد نیاز برای انجام کارهایشان مورد نیاز است. در گذشته این موضوع در مورد فرآیندهای استخراج و به اشتراک گذاری دانش و فناوری ذخیره و تسهیل انتقال دانش و مخازن دانش بوده است. با این حال، هر چه جامعه بیشتر به سمت دانش

و عصر دیجیتال حرکت کند، کمتر به مخازن دانش نیاز دارد. مخازن دانش میزان کارایی و اثربخشی را به حداکثر، اما خلاقیت و نوآوری را به حداقل رساند. حتی هوش مصنوعی با توانایی یادگیری و انجام وظایف شبیه به انسان، این روند را تشدید می‌کند.

یکی از مواردی که انسان‌ها را از هوش مصنوعی متمایز می‌کند، خلاقیت است. وظیفه مدیریت دانش بازگرداندن خلاقیت و تسهیل آن در سازمان می‌باشد. این دانشی است که همه برای انجام کارهای خود در قرن بیست و یکم به آن نیاز دارند. در عصر هوش مصنوعی، افراد کارهایی را انجام می‌دهند که هوش مصنوعی در آنها جوابگو نیست: خلاقیت. به عنوان اولین قدم، بفهمیم که چرا پایداری یکی از قطعات گمشده در بسیاری از سازمان‌های ما و بخشی از رویکرد جدید برای مدیریت دانش رادیکال است.

پایداری چیست، چرا مهم است؟

بسیاری از سازمان‌ها با پذیرش تیلوریسم به طور فزاینده‌ای ناسالم شده‌اند و با کارکنان به‌عنوان ماشین‌های خودکار رفتار می‌کنند. همچنین هر فضایی برای تفکر، تجربه و توسعه فردی را کاهش داده و یا حذف می‌کنند.

ممکن است در قرن بیستم که دانش پایدارتر بود، رویکرد خط تولید به کار رضایت بخش بوده باشد، اما سال‌های اولیه قرن بیست و یکم وضعیتی از نیاز به تغییر را نشان داد که نیازمند رویکردی متفاوت است. رویکردی که کل توانمندی کارکنان و نه فقط بخشی از آنان را درگیر کند تا سازمان با تغییر محیط سازگار شده و تغییر کند. این امر مستلزم یادگیری مداوم و تمرکز بر روی دانش ضمنی و نه صریح افراد است. کمک به افراد برای داشتن یک رویکرد پایدار، تصمیمات و فعالیت‌های فنی پایدار را توسط افرادی که سازمان‌های ما را تشکیل می‌دهند تشویق می‌کند. مرحله قبل از تصمیم‌گیری، ایجاد یک ذهنیت پایدار است: چه رفتارهایی باعث می‌شود فرد تمایل بیشتری به انتخاب‌های پایدار داشته باشد؟

پیوند با رفتارهای پایدار برای مدیریت دانش رادیکال مهم است، زیرا مدیریت دانش رادیکال به دنبال این است که در دید دانشکار، مدیریت دانش دارای چشم اندازی استراتژیک از کار دانشی باشد. پایداری از ایجاد فضایی برای خلاقیت در سازمان‌های ما ناشی خواهد شد، به طوری که سازمان‌ها فقط فضاهای تحلیل گرا، منطقی و فرآیندگرا، بلکه زیست بوم‌های خلاقیت و نوآوری خواهند بود.

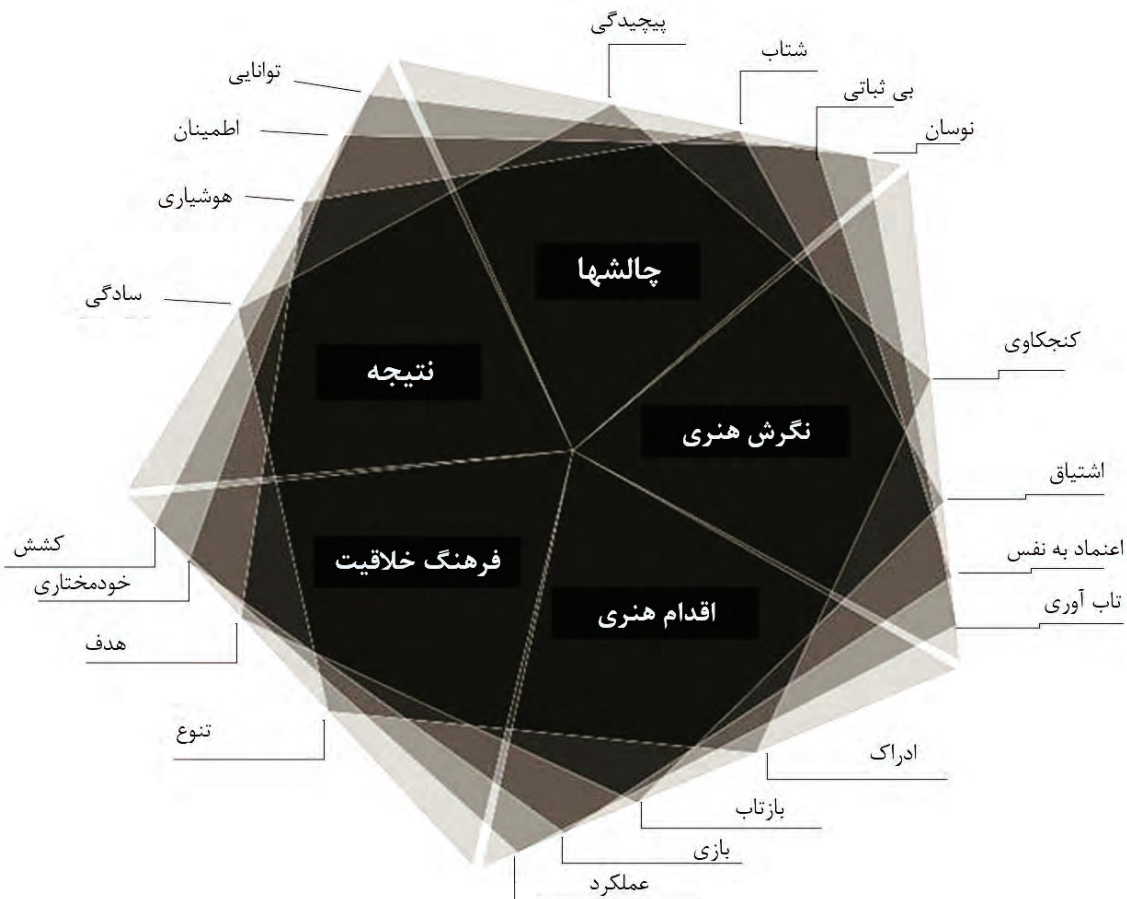
رفتارهای پایدار و یادگیری از دیگران

شفافیت است. در حالی که تفکر سیستمی از دیدن تصویر بزرگتر، درک جزئیات، حفظ تعادل و ساده نگه داشتن چیزها تشکیل شده است. در نهایت، ایجاد ارتباطات در مورد درک فرهنگها، قردانی و پذیرش تنوع، شبکه، گفتگوی معنادار، توانمندسازی ذی نفعان و اندازه گیری پیشرفتها است.

آیا گروهی از افراد هستند که این رفتارها را از خود نشان دهند؟ بسیاری از این رفتارها و اگر نگوئیم همه آنها، توسط هنرمندان به نمایش گذاشته شده است و در کتاب: "سازمان خلاق؛ چگونه خلق هنرمندانه به سازمانها کمک می کند تا از خود پیشی بگیرند؟" تالیف درک دویی و توماس کوبلین، به طور گسترده مورد تحقیق و بحث قرار گرفته است. مولفان کتاب مذکور با بیش از ۱۰۰ هنرمند و مدیر در انجام تحقیقات قوم نگاری خود مصاحبه کردند که به آنها اجازه داد تا مدلی را مانند شکل ۳ ایجاد کنند.

مدل مذکور تأثیر نگرش هنرمندانه (کنجکاوی، اشتیاق، اعتماد به نفس و تاب آوری) همراه با اقدام هنری (ادراک، بازتاب، بازی و عملکرد) را بر چالش هایی که سازمانها با آن مواجه هستند (پیچیدگی، شتاب، بی ثباتی و نوسان) نشان می دهد. بکارگیری نگرشها و شیوه های هنرمندانه برای چالشها منجر به فرهنگ خلاقیتی می شود که در آن

ارزش مدیریت دانش در قرن بیست و یکم ناشی از یادگیری و از تجربه یادگیری است و نه از پایگاههای اطلاعاتی و اسناد متعلق به قرن بیستم. این موضوع مستلزم آن است رکه مدیریت دانش نقش فعال تری داشته و برسد که رفتارهای پایدار مطلوب کدامند و آیا افرادی هستند که دارای این رفتارها باشند و بتوانیم از آنها بیاموزیم؟ چگونه کمتر بر روی پایگاههای اطلاعاتی و اسناد و بیشتر بر یادگیری مستمر تمرکز کنیم؟ برای پرداختن به این پرسشها، باید ویژگی هایی را که یک فرد را پایدار می کند، درک کنیم. تعریفی از رهبر پایدار این گونه بیان شده است: «کسی که فراتر از دستاوردهای کوتاه مدت و فوری نگاه می کند تا نقش سازمانش را در یک زمینه بزرگتر ببیند. رهبران استراتژیها را تعیین می کنند و به کسب نتایج مطلوب در عملکردهای سه گانه اجتماعی، زیست محیطی و مالی اطمینان می دهند». رفتارهای پایدار شناسایی شده شامل سه دسته است: ذهنیت پایدار، تفکر سیستمی و ایجاد ارتباطات. ذهنیت پایدار ناشی از درک هدف، منفعت شخصی روشنگرانه، درک دیگران مثل خودمان؛ جهت گیری بلند مدت؛ ارائه و دست یابی به بالاترین توان بالقوه؛ شجاعت؛ درست بودن؛ ذهن باز و



شکل ۳. عصر هنرمندان

تنوع، هدف، خودمختاری و کشش جزو هنجارهای سازمان هستند. این فرهنگ خلاق به نوبه خود منجر به سادگی به جای پیچیدگی، آگاهی به جای شتاب، اطمینان به جای عدم اطمینان و قدرت به جای نوسان می‌شود. به طور خلاصه، سازمانی را ایجاد می‌کند که چابک و سازگار است و قادر است با شرایط دائماً در حال تغییر با سرعت و ظرافت کنار بیاید. در این حالت افراد در پاسخگویی محدودیتی نخواهند داشت، اما خواهند توانست از تمام مهارت‌ها و توانایی‌های خود برای رسیدن به هدف سازمان استفاده کنند.

همان‌طور که در مدل نشان داده شده است، یادگیری‌های ذکر شده از هنرمندان به رفتارهای پایدار که قبلاً شناسایی شده‌اند ارتباط دارند، زیرا دارای ذهنیت‌های زیربنایی مشابهی هستند از جمله: پایداری (هنرمند و عملکرد او ضرورتاً پایدار است؛ در غیر این صورت ایجاد نمی‌شدند)، تفکر سیستمی (دیدن تصویر بزرگ‌تر و در عین حال پرداختن به جزئیات در خلق آثارشان)، و اهمیت ارتباطات (درک فرهنگ‌ها، تنوع، گفتگوها، توانمندسازی، و اندازه‌گیری پیشرفت‌ها).

پاسخ به سوال آخر "چگونه کمتر بر روی پایگاه‌های اطلاعاتی و اسناد و بیشتر بر یادگیری مستمر تمرکز کنیم؟" در اتخاذ رفتار بازیگوشانه و کنجکاوی هنرمندان نهفته است که دوباره به رفتارها و ذهنیت‌های پایدار مطلوب وصل می‌شود.

با این حال، ابتدا باید توجه داشت که مدیریت دانش هرگز درباره پایگاه‌های اطلاعاتی و اسناد نبوده است. موارد مذکور و فناوری‌هایی که از آنها پشتیبانی می‌کند، فقط توانمندسازهای مدیریت دانش محسوب می‌شوند. همیشه مدیریت دانش در مورد یادگیری و یافتن دانش مورد نیاز برای انجام کار بوده است. در حال حاضر دانش به دلیل سیال بودن محیط کار، کمتر به صورت

مدون و بیشتر با آزمون و خطا کشف می‌شود.

با برقراری ارتباط بین رفتارهای پایدار و هنرمندانه، گام بعدی این است که برای اتخاذ این رفتارها در سازمان‌ها از طریق مدیریت دانش و یادگیری تعمق کنیم.

یادگیری مانند یک هنرمند

کلید یادگیری مانند یک هنرمند، "کنجکاوی" و "تکرار" است. این رفتارها نیز از طریق بازی به وجود می‌آیند، بنابراین می‌توانیم از یادگیری از طریق بازی نیز صحبت کنیم و به همین معنا برسیم. با این حال، جنبه‌های دیگری از توسعه فردی نیز وجود دارد که از طریق مداخلات هنرمندانه رخ می‌دهد. هنر به عنوان استعاره‌ای برای کمک به افراد جهت درک ایده‌ها و فرآیندهای کنجکاوی و تکرار و همچنین سایر رفتارهای مطلوب و پایدار که قبلاً شناسایی شده‌اند استفاده می‌شود. هنر همچنین برای ایجاد تصاویر و بازنمایی رفتارها و نتایج مطلوب سازمانی استفاده می‌شود. رویکرد تحول آفرین است، اما این مورد چطور اتفاق می‌افتد و در یک ابتکار هنری چه رخ می‌دهد؟

استفاده از هنر برای تغییر افراد و سازمان‌ها

ابتکارات هنرمندانه با تفکر خلاق، تفکر طراحی و یا چابکی (روش توسعه نرم افزاری) متفاوت هستند، اگرچه همه آنها از جنبه‌ای از خلاقیت یا



نتیجه

بررسی‌های مذکور ارتباط جدیدی بین خلاقیت، پایداری و کار جدید به عنوان قطعه گمشده پازل سازمانی ایجاد کرده است. مطالعات موردی بیشتر توصیه می‌گردد. ابتدا باید سازمان‌هایی شناسایی شوند که علاقه‌مند به تغییر فرهنگ سازمانی خود هستند تا رویکردی متعادل‌تر و پایدارتر را در بر گیرند و سپس با پیشرفت تحقیق، اشکال مختلف مداخلات هنرمندانه، جمع‌آوری داده‌ها و حکایات آغاز شود. این در نهایت منجر به مطالعات موردی و انتشارات بیشتر در حمایت یا رد ایده‌های مورد بحث می‌شود. سازمان‌های ما بر تقسیم کار، تقسیم‌بندی دانش، و رفتار با کار دانشی به گونه‌ای که بخشی از خط تولید است، تمرکز کرده‌اند. تثبیت سازمان‌های ما در پارادایم‌های موجود عصر صنعتی، فضای خلاقیت را کنار گذاشته است و با نیازهای عصر دانشی مطابقت ندارد. کارکنان ماشین نیستند و کار دانشی نیازمند رفتارهای متفاوتی برای حمایت و موفقیت و نیازمند رفتارهایی است که در حال حاضر به نفع کارایی و اثربخشی نادیده گرفته شده است. ایجاد فضا برای خلاقیت از طریق مداخلات هنرمندانه این رفتارها را دوباره فعال می‌کند و یک رویکرد پایدار در کار را امکان پذیر می‌کند.

پیشنهاد

در مدیریت دانش رادیکال، ما روش‌های کار تحلیلی و تعریف شده خود را رها نمی‌کنیم، بلکه آنها را توسعه می‌دهیم. در فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت دانش، فضایی را برای بازتاب، تکرار، آزمایش و کشف ارتباطات جدید با استفاده از خلاقیت و به ویژه ابتکارات هنرمندانه ایجاد می‌کنیم

چگونه مدیریت دانش رادیکال را پیاده سازی کنیم؟

- با تعبیه اقدامات کوچک خلاقانه در محیط سازمانی.
- با تشویق افراد به خلاقیت بیشتر به صورت فردی و تیمی.
- با ورزش، بازی و پرورش کنجکاوی.
- با ساختن یک استودیو، ترجیحاً مبتنی بر هنر، مکانی که کارکنان بتوانند در آن تجربه کنند و احساس راحتی کنند تا خلاق باشند.
- با فکر کردن به هزاران ایده دیگر در مورد چگونگی هدایت مجدد انرژی، رهایی از استرس، بهبود تمرکز، انعطاف پذیری و حل مسئله از طریق خلاقیت. ■

رویکرد هنرمندانه در اجرای خود استفاده می‌کنند. تفکر خلاق توانایی تفکر در مورد موضوعات به روشی جدید است که شامل ادراک، تأمل و کنجکاوی از نگرش هنرمندانه و حوزه‌های عملی مشابه شکل ۳ است، اما از هنر در اجرا استفاده نمی‌کند. همین مورد در مورد تفکر طراحی و چابکی نیز صدق می‌کند. اگرچه هر دو از جنبه‌های دیگر نگرش و اقدام هنرمندانه نیز استفاده می‌کنند، اما هیچ‌کدام از آنها به خودی خود از هنر استفاده نمی‌کنند. البته هر دو ممکن است از نمونه‌سازی استفاده کنند که می‌تواند منجر به خلق یک مصنوع هنری شود. ابتکارات هنرمندانه در واقع از روش‌های هنرمندانه استفاده می‌کنند، به عنوان مثال: طراحی، نقاشی، تئاتر، موسیقی، شعر، داستان نویسی و داستان سرائی.

ابتکارات هنرمندانه می‌توانند اشکال مختلفی داشته باشند: موسیقی، تئاتر، نقاشی، طراحی، مجسمه سازی و بديه گویی. کلید موفقیت این است که آنها را فقط یک بار انجام ندهید، بلکه حمایت مداوم از افرادی که کسب و کار را درک می‌کنند داشته باشید. افراد مذکور لزوماً هنرمند نیستند و در واقع افرادی که هم دارای مجموعه مهارت‌های هنری و هم دارای مهارت‌های کسب و کار هستند، ترجیح داده می‌شوند.

از جمله ارزش افزوده‌های ناشی که از بکارگیری ابتکارات هنرمندانه شناسایی شده است می‌توان موارد ذیل را ذکر کرد: توسعه فردی و متفاوت دیدن چیزها، تا تأثیرات سطحی همکاری، تجربه موارد غیرمنتظره و جدید، و انطباق روش‌های کاری که کارکنان را قادر به مقابله با عدم اطمینان و بحران می‌کند. این نکته مهم است که این امر باعث می‌شود شرکت‌کنندگان به میزان بیشتری نسبت به احساسات خود در محل کار آگاهی داشته باشند و بهتر می‌توانستند با آن اقدام کنند.

با دیدگاه دیگری نیز ارتباط بین ابتکارات هنرمندانه و خلق ارزش بیان شده است. ابتکارات هنرمندانه از طریق توسعه دارایی‌های دانش استراتژیک، ارتقای قابلیت‌های سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی و در نهایت ارائه ارزش به ذی‌نفعان، به دارایی‌های دانشی که از طریق فرآیندهای مختلف برای ذی‌نفعان، نوآوری، عملیات و فرآیندهای محصول ایجاد می‌شود، وصل می‌شود. در نتیجه نقشه‌ای مستند می‌شود که مدیریت و کارکنان در آن رابطه روشنی بین ابتکارات هنرمندانه و ارزشی که ایجاد می‌کنند داشته باشند. ادبیات مذکور روی استفاده از هنر جهت تحول و یادگیری حمایت کرده و اهمیت آن را در خلق دانش (یکی از جنبه‌های مدیریت دانش) تصدیق می‌کند.

برخی نهادها و سازمان‌ها (به طور مثال: دولت دانمارک؛ Xerox PARC؛ LexisNexis؛ Equiva Services و غیره) از روش‌های خلاقانه مذکور استفاده کرده‌اند، به نحوی که وقتی تصمیم به بهبود از طریق تیم سازی یا نوآوری داشته اند، با تغییر رفتار و استفاده از ابتکارات هنرمندانه و اتخاذ نگرش و عملکرد هنرمندانه به نتایج موثرتری رسیده‌اند.



بررسی رابطه مدیریت دانش و سطح عملکرد تجاری در صنعت خودروسازی

مهرداد طهرانی جوان

چکیده:

دانش به عنوان منبعی ارزشمند، استراتژیک و نیز یک دارایی مطرح است و ارائه خدمات و محصولات با کیفیت مناسب و اقتصادی، بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند، امری سخت و در برخی مواقع ناممکن می‌باشد. در اقتصاد دانشی امروزه رقابت به حدی افزایش یافته است، که مفهوم مزیت رقابتی ناپایدار ممکن است جایگزین مزیت رقابتی پایدار شود که مجموعه‌ای از مزایای رقابتی محدود به زمان را در بر می‌گیرد. شرکت‌های امروزی برای پیشرو بودن، باید به طور مداوم اقدامات استراتژیک جدید ایجاد کنند، و به طور همزمان مزایای رقابتی ناپایدار را ایجاد و از آن بهره برداری کنند. مزایای رقابتی ناپایدار، ماهیت موقتی دارند، هدف این تحقیق پژوهشی، بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و سطح عملکرد تجاری درک شده توسط شرکت‌ها خودروسازی است در این پژوهش پس از مروری بر آثار که تعاریف مهم مدیریت دانش و همچنین فرآیندهای عمده آن را پوشش می‌دهد به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد تجاری در صنعت خودروسازی نیز می‌پردازد. این پژوهش اجزای اصلی روش پژوهش مانند توصیف داده، حدود پژوهش و توصیف متغیرهای مورد استفاده و طرح فرضیه تحقیق ارائه می‌دهد. در نهایت با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش نشان داده می‌شود که فرآیندهای مدیریت دانش، بیشترین تاثیر را بر عملکرد نوآوری در صنعت خودروسازی دارند.

کلید واژه‌ها:

مدیریت دانش، عملکرد تجاری، صنعت خودروسازی

مقدمه

مدیریت دانش آسان است، اما این که رفتار فردی و سازمانی را تغییر می‌دهد چالش برانگیز است، بنابراین سازمان می‌تواند به یک نهاد خلق دانش تبدیل شود.

شرکت‌های خودروسازی در ایران در زمینه‌ی مدیریت دانش فعالیت‌هایی را انجام داده اند و به صورت علنی در وب سایت‌ها، اظهارنامه تعالی سازمانی و اسناد رسمی دیگر از آن یاد کرده اند، اما به نظر می‌رسد از ارائه و اجرای مدل جامعی در زمینه‌ی مدیریت دانش عاجز مانده‌اند. انتظار می‌رود نتایج پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در محصولات و خدمات به صورت خلق ارزش نمود پیدا کنند. صنعت خودروسازی تاکنون نتوانسته است جایگاه خود را در بازار خودرو کشور تثبیت و یکی از رقبای جدی خودروسازان جهانی مطرح شوند. در سال‌های اخیر، با افزایش واردات خودروهای خارجی و مطرح شدن جدی رقابت در زمینه ی تولید قطعات، سهم بازار و و خلق ارزش خودروسازان داخلی رو به کاهش گذاشته است.

هرچند نمی توان این مشکلات را به صورت مستقیم به عدم اجرای موفق مدیریت دانش ربط داد، نظر به اظهار رسمی بر اجرای مدیریت دانش، انتظار نتایج بهتری در زمینه‌ی خلق ارزش از این صنعت می‌رود. بنابراین پژوهشگران با فرض اجرای ناموفق مدیریت دانش در این صنعت به بررسی اهمیت این عوامل، راهکارهایی برای بهبود وضع موجود و کسب موفقیت در اجرای مدیریت دانش به این صنعت ارائه می‌دهند؛ از این رو با هدف بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و سطح عملکرد تجاری صنعت خودروسازی می‌پردازیم.

سازمان‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش بسیار تلاش می‌کنند و در این مسیر هزینه‌های زیادی را هم متقبل می شوند زمانی که مزایای رقابتی ناپایدار به طور هوشمندانه، تشکیل پورتفولیو را دهد، می‌تواند در طولانی مدت، شرکت‌ها را در صدر نگه دارند (مک گراس، ۲۰۱۳). شرایط رقابتی جدید شباهت زیادی به مسابقه معروف ملکه سرخ دارد که در این مسابقه دونده‌ها برای این که در جایگاه قبلی خود بمانند، تا جایی که می‌توانستند باید می‌دویدند. اما اگر می‌خواستند جایگاه دیگری به دست بیاورند، باید حداقل دو برابر سریعتر می‌دویدند (کارول، ۱۸۷۱). یعنی در محیط کسب و کار کنونی، شرکت‌هایی می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند که حداقل دوبرابر سریعتر بدونند و همچنین در مقایسه با رقبای، منابع و قابلیت‌های خود را به صورت کارا تر و اثربخش تر مدیریت کنند. اینها دلایل این است که چرا اقتصاد مبتنی بر دانش امروزی، از مدل کسب و کار کاملاً متفاوت پشتیبانی می‌کند که عمدتاً مبتنی بر خلق ثروت از طریق ایجاد، استقرار و بهره برداری از دارایی‌های مبتنی بر دانش است. از اینرو، محرک اصلی عملکرد شرکت‌های جدید، شامل دانش، مهارت، دارایی فکری، برند، شهرت و روابط با مشتریان است (زنوپول جاک، جانوسویک و بونتیس، ۲۰۱۶).

ساده ترین توضیح ممکن این است که، هدف مدیریت دانش تشویق افراد برای به اشتراک گذاری دانش و ایده‌ها است تا محصولات و خدمات دارای ارزش افزوده ایجاد شود. اگرچه درک ماهیت و اهمیت



پیشینه پژوهش

دانش از یک فرد یا گروه به سایر افراد یا گروه و جذب آن دانش است.

با در نظر داشتن تمام تعاریف بالا، این پژوهش از تعریف فرآیندی که مشابه تعریف پیرلسون و ساندرز (۲۰۰۴) و زیم (۲۰۰۴) است، استفاده می‌کند. در واقع، نویسندگان این پژوهش، مدیریت دانش را بدین صورت تعریف می‌کنند؛ مدیریت سیستماتیک تمام فعالیت‌ها و فرآیندهایی که به ایجاد و توسعه، مدون سازی و ذخیره، انتقال، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش برای این‌که سازمان در لبه رقابتی باقی بماند، اطلاق می‌شود.

رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد تجاری

دانش و ایجاد ایده‌های جدید به عنوان مهم ترین عامل موفقیت عملکرد تجاری شناخته شده اند (اومرزل، ۲۰۱۰). اگر بپذیریم که هدف سازمان بهبود عملکرد است، عملکرد کسب و کار مترادف موفقیت تلقی می‌شود. صرف نظر از نوع صنعت یا بخش، همه ی سازمان‌ها یک وجه مشترک دارند: از طرفی، همه ی سازمان‌ها برای موفق شدن تلاش می‌کنند. اصولاً، مشخصه موفقیت، پیچیده و مسئله ساز است، بخاطر این‌که افراد مختلف به روش‌های مختلفی موفقیت را درک می‌کنند (چنینگز و بیور، ۱۹۹۵). سازمان‌های دولتی، کسب و کاری را موفق تلقی می‌کنند که شغل‌های جدیدی ایجاد کند و محصول و خدمت مهمی به جامعه ارائه دهد. رایج ترین تعریف موفقیت، رشد اقتصادی

مدیریت دانش

استوری و بارنت (۲۰۰۰) بیان نمودند که در محیط کسب و کار جهانی و پویای کنونی، که بسیار مبتنی بر دانش است، مدیریت کارا و موثر دانش، اساس ایجاد شایستگی‌های محوری در سازمان‌ها است. زیم (۲۰۰۶) با بیان این‌که مدیریت دانش تنها روش مطمئنی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در طولانی مدت به مزیت رقابتی دست یابند، از مدیریت دانش پشتیبانی کرد. در واقع، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای مدیریت دانش را به عنوان دارایی استراتژیک بسیار باارزش تلقی می‌کنند و سازمان‌ها در صددند از طریق ایجاد فرآیندهای موثر مدیریت دانش، روش‌های جدیدی برای افزایش عملکرد کسب و کار بیابند (آربایی، آلزایی، هنانده، و آل الی، ۲۰۱۵).

پیرلسون و ساندرز (۲۰۰۴) که مدیریت دانش را از طریق ۴ فرآیند مهم نشان دادند، تعاریفی را ایجاد کردند که بیشتر فرآیند محور است. اولین فرآیند، خلق دانش است که به تمام فعالیت‌های مربوط به کشف دانش جدید اطلاق می‌شود. دومین فرآیند، تسخیر دانش است که شامل پایش مستمر، سازمان دهی و انباشت دانش پس از تولید دانش است. سومین فرآیند مدیریت دانش، مدون کردن دانش است که شامل نمایش دانش به گونه‌ای است که بتوان به آن دسترسی داشت و قابل انتقال باشد. انتقال دانش چهارمین فرآیند است که شامل انتقال

۵ گروه صنعتی است که در این پژوهش بررسی شد، بخش خدمات ۱۴ گروه صنعتی مختلف دارد که بررسی شدند، فروش شامل ۹ گروه صنعتی و اداره امور عمومی توسط ۱۰ گروه صنعتی مختلف، نشان داده می‌شود.

جدول ۱. توزیع بخش‌های شرکت‌های خودروسازی‌های ایران			
شماره	بخش‌های شرکت	تعداد پاسخ دهندگان	درصد
۱	بخش تولید	۲۱۰	۰/۲
۲	مالی و بیمه	۸	۴۳/۰
۳	تولید قطعات	۲۴	۱۶
۴	اداره امور عمومی	۶۳	۴/۹
۵	فروش	۶۵	۱۳/۳
۶	خدمات	۶۹	۱۴/۱
۷	حمل و نقل، ارتباطات	۲۴	۴/۹
۸	آماده سازی بخش‌های بنده	۴	۰/۸
۹	اعلام نشده	۲۰	۴/۱
مجموعه		۴۸۸	۱۰۰۰/۰۰

متغیرهای مورد استفاده و فرضیه سازی

در این پژوهش از ۴ معیار مختلف برای سنجش عملکرد کسب و کار استفاده شده است. از پاسخ دهندگان خواسته شد طی سه سال اخیر، عملکرد کسب و کار خود را در زمینه‌های فروش، سود، سهم بازار و عملکرد نوآوری رتبه بندی کنند. از این معیارها برای سنجش عملکرد استفاده شد، زیرا این معیارها برای سنجش عملکرد ساده و قابل فهم هستند و اصولاً به عنوان شاخص‌های اساسی عملکرد کسب و کار در نظر گرفته می‌شوند و پاسخ دهندگان آسان به آنها دسترسی دارند (بونتیس، چانگ، کتو، و ریچاردسون، و نکاترمان، و راماناچام، ۱۹۸۶)، و تصور می‌شود که با مدیریت دانش رابطه دارد (داروچ، ۲۰۰۵؛ میلز، اسمیت، ۲۰۱۱).

هدف سایر جریان تحقیقاتی، نشان دادن رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد کلی شرکت است. به طور مثال، مایلز و اسمیت (۲۰۱۱) و زیم، تاتوگلو، و زیم (۲۰۰۷) دریافتند که بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. نیلسون (۲۰۰۶) به صورت نظری، بر اهمیت فرآیندهای مدیریت دانش برای بهبود قابلیت‌های پویای سازمان‌ها تاکید نمود. کالینگ (۲۰۰۳) بر اساس مطالعه کیفی، در مورد تاثیر سه فرآیند مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی به نتایجی دست یافت. در مقابل، هدف این مطالعه، تجزیه و تحلیل تاثیر خاص شاخص‌های عملکرد سازمانی بر فرآیندهای مدیریت دانش می‌باشد. در واقع ۴ فرضیه زیر طرح می‌شوند:

فرضیه ۱. فرآیندهای مدیریت دانش بر فروش تاثیر مثبت و مستقیم دارند.

فرضیه ۲. فرآیندهای مدیریت دانش بر سوآوری تاثیر مثبت و مستقیم دارند.

فرضیه ۳. فرآیندهای مدیریت دانش بر سهم بازار تاثیر مثبت و مستقیم دارند.

است. عموماً، شرکتی موفق است که در میزان سود، فروش، سهم بازار، تولید و استخدام، رشد داشته باشد یا به روش‌هایی گسترش یابد که ممکن است با رشد عملکرد تجاری، مانند گسترش فیزیکی در ارتباط باشد (مافتاگلو، ۱۹۹۳).

با وجود آنکه، معیاری برای موفقیت، وجود ندارد که به طور جهانی قابل قبول باشد، سهم بازار، حجم فروش، شهرت شرکت، بازگشت سرمایه، سودآوری، و ایجاد وجه شرکتی به طور گسترده به عنوان معیار عملکرد شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند. با این وجود، گرچه بیشتر این معیارها برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد، گفته می‌شود که درک مدیران از عملکرد کلی کسب و کار باید یکی از شاخص‌های مهم موفقیت باشد. بر این اساس، برخی از پژوهشگران موفقیت کسب و کار را به عنوان سطحی از عملکرد توصیف می‌کنند که برابر و یا بیشتر از انتظارات مالک و یا مدیر است (لوک، ۱۹۹۶). در این راستا، بسیاری از شاخص‌های عملکرد برای ارزیابی این‌که آیا عملکرد فراتر از انتظار است یا خیر، طراحی شده است. با این وجود، این معیارهای موفقیت اغلب، با انتظارات سهامداران یا مالکان مقایسه می‌شود. این معیارها شامل نرخ بازده مطلوب داخلی و ارزش افزوده اقتصادی می‌باشد. درک مدیران از موفقیت شرکت اغلب از طریق، ارزش درونی شرکت، ایجاد می‌شود که شامل جریان پول نقد آتی مورد انتظار، نرخ بازده مطلوب است.

روش شناسی پژوهش

نمونه و جامعه پژوهش

پژوهش با جمع آوری داده از ۱۳۹ کارمندان در صنعت خودروسازی‌های ایران انجام شد. هدف پژوهش بررسی پاسخ‌های ۵۰۰ کارمند از این مجموعه سازمان‌ها بود. سرانجام ۴۸۸ نفر (۹۷/۶ درصد) به طور کامل به پرسشنامه پاسخ دادند، در حالی که فقط ۱۲ نفر (۲/۴ درصد) به پرسشنامه پاسخ ندادند. شرکت‌های نمونه، مطابق اداره ی کل بهداشت و ایمنی در محل کار طبقه بندی شدند.

همان‌گونه که در جدول ۱ می‌بینیم، بیشتر شرکت‌ها به بخش مالی، بیمه، و مستغلات تعلق دارد (۴۳/۰۳ درصد). شرکت‌های بخش خدمات ۱۴/۴۱ درصد نمونه را تشکیل می‌دهند، در حالی که خرده فروشی و سازمان‌های مدیریت عمومی به ترتیب ۱۳/۳۲ درصد، ۱۲/۹۱ درصد را تشکیل می‌دهند. بخش‌های دیگر سهمی بین ۰/۲ درصد و ۵ درصد در نمونه داشتند. ۴ بخش بزرگ گفته شده، سهم ۸۳/۴ درصدی کل نمونه را به خود اختصاص دادند. در درون این ۴ بخش صنعتی، گروه‌های صنعتی مختلفی وجود دارد که ساختار داخلی نمونه شرکت‌های مورد استفاده را بیشتر نشان می‌دهد. بخش مالی، بیمه و مستغلات دارای

فرضیه ۴. فرآیندهای مدیریت دانش بر نوآوری تأثیر مثبت و مستقیم دارند.

ارزیابی عملکرد کسب و کار در ۴ حوزه فوق، بر اساس درک کارکنان بود که آیا کسب و کار در حوزه‌های فوق، طی سه سال اخیر، عملکرد خوبی داشته است یا خیر. از درک مالکان، مدیران، و کارکنان برای ارزیابی عملکرد کلی شرکت استفاده شده است، چرا که این افراد دقیقاً می‌دانند که در شرکت چه میگذرد یا کسب و کار چه عملکردی دارد (آل اسدیو آبدالرحیم، ۲۰۰۸، ۲۰۰۷). مک کیرنان و موریس (۱۹۹۴) بر اساس درک کارکنان به بررسی رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد مالی در شرکت‌های بریتانیایی پرداختند. آنها برای توصیف معیارهای مورد استفاده در تحلیل از ادراک مدیران عامل استفاده کردند. یوزباسیگلو (۱۹۹۷) نیز برای ارزیابی عملکرد شرکت از نظر این‌که آیا شرکت در حال افول است، بقا یا بهبود است از ادراک مالکان و مدیران استفاده نمود.

نتایج

اندازه نمونه و پایایی

اولین سوال در این پژوهش مربوط به انتخاب اندازه نمونه است. از یک طرف، بخاطر این‌که منابع هدر نرود، (اگر اندازه نمونه بزرگ باشد)، و از طرف دیگر، برای جلوگیری از مقادیر خطای نمونه‌گیری بالا (اگر اندازه نمونه خیلی کوچک باشد) محققان باید از چه تعدادی برای اندازه نمونه انتخاب کنند تا مطالعه آن‌ها پایا یا قابل اطمینان باشد، پیشنهادات مختلفی وجود دارد. به عقیده فلیس (۱۹۸۶) نمونه بین ۱۵ تا ۲۰ هم می‌تواند کافی باشد، در حالی‌که نانالی و برناستین (۱۹۹۴) و فیلد (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که اندازه نمونه باید ۳۰۰ یا بیشتر باشد. تا از خطای نمونه‌گیری در تحقیق اجتناب شود. دومین آزمون مورد نیاز، محاسبه ضریب آلفای کرونباخ است که مقدار آن در پژوهش ما ۰.۹۲۵ است. این مقدار بیانگر قابلیت اطمینان بالای هر پرسش (مورد) در پرسشنامه است (۳۶ مورد). در مطالعات اجتماعی، مقدار آلفای کرونباخ باید بالاتر از ۰.۷ باشد تا سازگاری داخلی پژوهش قابل قبول و در نتیجه نتایج تحقیق قابل اعتماد باشد.

تحلیل عاملی

پایایی و قابلیت اعتماد تحلیل عاملی به شدت به اندازه نمونه بستگی دارد. همان‌گونه در بالا بحث شد، اندازه نمونه ۳۰۰ و بالاتر، برای این نوع تحقیق مناسب است (اندازه نمونه واقعی تحقیق ۴۸۸ بود). برای بررسی کفایت نمونه‌گیری آزمون کایزر-مایر-اولکین و کروییت بارلت انجام شد، که هر دو آزمون با معیار KMO نشان داده می‌شود. برای سنجش کفایت نمونه، سطح مطلوب این معیار، باید بالای ۰/۵ باشد (فیلد، ۲۰۰۵). مقیاس کایزر-مایر-اولکین برای کفایت نمونه دارای مقدار ۰/۹۴۵ بود که نشان می‌دهد نمونه منتخب برای این تحقیق مناسب است. پرسشنامه توزیع شده شامل ۳۵ گزاره درباره ۴ حوزه مورد بررسی بود. این حوزه‌ها مطابق اجزای فرآیندهای مدیریت دانش زیر (۲۰۱۶) است: تولید و توسعه دانش، مدون سازی و ذخیره دانش، به اشتراک گذاری دانش و استفاده از دانش.

پنجمین بخش پرسشنامه، شامل گزاره‌های مربوط به عملکرد کسب و کار بود، به ویژه در زمینه فروش، سود خالص، سهم بازار، عملکرد نوآوری طی ۳ سال گذشته. برای ارزیابی اهمیت هر یک از فرآیندهای مدیریت دانش، فرآیند تولید و توسعه دانش شامل ۷ گزاره و سایر فرآیندهای مدیریت دانش؛ مدون سازی و ذخیره دانش، به اشتراک گذاری دانش و استفاده از دانش شامل ۸ گزاره بود که در کل با ۳۱ گزاره مدیریت دانش را اندازه‌گیری می‌کند.

همان‌گونه که در تحلیل جدول ۲ نشان داده شد، تمام معیارها به ۴ عامل گروه‌بندی شد. گروه پنجم، با آیت‌های عملکرد کسب و کار در ارتباط است. روش اصلی مورد استفاده در تحلیل عاملی، آنالیز مولفه اصلی با مقادیر ویژه بالاتر از یک بود. این مرحله در تحلیل، بیانگر جوامعی با مقادیر بالاتر از مقدار توصیه شده ۰/۵ می‌باشد. تفسیر پذیری ۴ عامل با استفاده از تناوب افزایش می‌یابد، که بار هر متغیر بر روی عوامل اصلی افزایش می‌یابد، در حالی‌که بار سایر عوامل کاهش می‌یابد.

همان‌گونه که در جدول ۲ می‌بینیم، پس از ۶ بار تکرار تحلیل مولفه اصلی، بار آیت‌های ایجاد و توسعه دانش در عامل ۴، بار معیارهای مدون سازی و ذخیره دانش در عامل ۲، آیت‌های به اشتراک گذاری دانش در عامل ۱، و معیارهای استفاده از دانش در عامل ۳، بیشتر است. پس از انجام تحلیل، عوامل شناسایی شده با استفاده از تجزیه تحلیل رگرسیون چندگانه آزمون شدند.

عامل	عامل			
	1	2	3	4
KGD01	.054	.283	.180	.636
KGD02	.159	.237	.304	.643
KGD03	.076	-.025	.231	.590
KGD04	.381	.086	.168	.667
KGD05	.299	.225	.154	.724
KGD06	.300	.212	-.019	.526
KGD07	.255	.416	.148	.584
KCS01	.124	.718	.136	.137
KCS02	.232	.774	.084	.138
KCS03	.188	.739	.093	.200
KCS04	.191	.717	.277	.210
KCS05	.142	.234	.119	.121
KCS06	.095	.532	.379	.295
KCS07	.158	.542	.422	.192
KCS08	.282	.439	.336	.262
KS01	.568	.182	.231	.237
KS02	.539	.169	.232	.198
KS03	.569	.226	.327	.103
KS04	.731	.226	.212	.102
KS05	.696	.238	.195	.147
KS06	.729	.180	.168	.139
KS07	.609	.064	.223	.121
KS08	.152	-.115	-.063	-.228
KU01	.230	.178	.621	.144
KU02	.205	.226	.278	-.041
KU03	.381	.270	.476	.290
KU04	.441	.200	.556	.329
KU05	.345	.162	.551	.358
KU06	.192	.210	.754	.230
KU07	.230	.165	.756	.133
KU08	.279	.169	.587	.325

جدول ۲. ماتریس عاملی چرخش یافته

به یاد داشته باشید. چرخش همگرا شده در ۶ بار تکرار. KGD: ایجاد و توسعه دانش؛ KCS: مدون سازی و ذخیره دانش؛ KS: به اشتراک گذاری دانش؛ KU: استفاده از دانش

جدول ۶ فرایند رگرسیون مدل ۲

متغیر	مقدار استاندارد		Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. error					
Intercept	3.617	.047		76.208	.000		
رگرسیون عملکرد عام	0.149	.047	.137	3.149	.002	1.000	1.000
رگرسیون عملکرد خاص	0.210	.047	.193	4.428	.000	1.000	1.000
رگرسیون عملکرد عمومی	0.261	.047	.239	5.493	.000	1.000	1.000
رگرسیون عملکرد تخصصی	0.052	.047	.048	1.098	.273	1.000	1.000

متغیر وابسته: BPO۲ (سود خالص). VIF: واریانس عامل تورم

تناسب مدل در مدل رگرسیون دوم کمتر است و همه ی فرآیندهای مدیریت دانش تاثیر معناداری بر سود خالص شرکتها ندارند. تناسب مدل در سطح ۱۱/۶ درصد است (جدول ۵). با این وجود، عامل چهار (تولید و توسعه دانش) بر سود خالص تاثیر معناداری ندارد. سایر فرآیندهای مدیریت دانش (مدون سازی و ذخیره دانش، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش) تاثیر معناداری دارند و استفاده از دانش مهم ترین عامل است.

در مدل رگرسیون سوم، که در جدول ۷ نشان داده می شود، رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و سهم بازار شرکتها در دوره ۳ سال قبل از سال ۲۰۱۶ ارزیابی می شود. جدول ۷ خلاصه مدل را نشان می دهد که می توانیم ببینیم که این مدل در سطح ۱۲/۸ درصد، از قدرت تبیین برخوردار است.

جدول ۷. خلاصه مدل، رگرسیون ۳

مدل	R	R ²	R ² تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	دوربین - واتسون
3	.359 ^a	.129	.121	.949	1.153

عوامل پیش بینی کننده: (ثابت)، رگرسیون امتیاز عامل ۴، رگرسیون امتیاز عامل ۱، رگرسیون امتیاز عامل ۲، و رگرسیون امتیاز عامل ۳. متغیر وابسته: BP۰۳ (سهم بازار)

نتایج جدول ۸ بیانگر تاثیر مثبت و معنادار هر ۴ نوع فرآیند مدیریت دانش بر سهم بازار بدست آمده در سازمانها ی مورد بررسی است که مدون سازی و ذخیره دانش (عامل ۲) و استفاده از دانش (عامل ۳) بیشترین تاثیر را نسبت به دو فرآیند دیگر دارند.

جدول ۸ فرایند رگرسیون مدل ۳

متغیر	مقدار استاندارد		Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. error					
Intercept	3.571	.044		81.682	.000		
رگرسیون عملکرد عام	0.105	.044	.104	2.410	.018	1.000	1.000
رگرسیون عملکرد خاص	0.203	.044	.201	4.606	.000	1.000	1.000
رگرسیون عملکرد عمومی	0.243	.044	.241	5.540	.000	1.000	1.000
رگرسیون عملکرد تخصصی	0.141	.044	.140	3.223	.001	1.000	1.000

متغیر وابسته: BP۰۳ (سهم بازار)

آخرین مدل رگرسیون بیانگر ماهیت رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش سازمانها و عملکرد نوآوری در طول ۳ سال قبل از سال ۲۰۱۶ است. نتایج چهارمین مدل رگرسیون در جدول ۹ و ۱۰ نشان داده می شود.

تجزیه و تحلیل رگرسیون چند گانه

۴ مدل رگرسیون چندگانه مختلف برای آزمون این که آیا هر فرآیند ذکر شده به طور معناداری عملکرد کسب و کار ادراک شده پاسخ دهندگان را تعیین می کند یا خیر، طراحی شد. اولین مدل رگرسیون ارزیابی می کند، آیا عوامل تعیین شده تاثیر معناداری بر میزان فروش شرکتها ی مورد تحلیل در سه سال پیش از انجام تحقیق (۲۰۱۶) دارد یا خیر. جدول ۳ تناسب مدل برای مدل رگرسیون اول را نشان می دهد. نتایج جدول ۳ نشان می دهد که مدل رگرسیون اول می تواند ۱۵ درصد واریانس تغییرات فروش را در طول سه سال گذشته توضیح دهد.

جدول ۳. خلاصه مدل، رگرسیون اول

مدل	R	R ²	R ² تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	دوربین - واتسون
1	.388 ^a	.150	.143	1.006	1.234

عوامل پیش بینی کننده: (ثابت)، رگرسیون امتیاز عامل ۴، رگرسیون امتیاز عامل ۱، رگرسیون امتیاز عامل ۲، و رگرسیون امتیاز عامل ۳. متغیر وابسته: BOP۰۱ (فروش)

جدول بعدی (جدول ۴) نشان می دهد که فرآیندهای مختلف مدیریت دانش بر فروش ۳ ساله شرکت تاثیر دارد.

جدول ۴ فرایند رگرسیون اول

متغیر	مقدار استاندارد		Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. error					
(Constant)	3.636	.046		78.453	.000		
REGR factor score 1	0.218	.046	.201	4.715	.000	1.000	1.000
REGR factor score 2	0.242	.046	.224	5.238	.000	1.000	1.000
REGR factor score 3	0.226	.046	.208	4.873	.000	1.000	1.000
REGR factor score 4	0.138	.046	.127	2.982	.003	1.000	1.000

متغیر وابسته: BP۰۱ (فروش). VIF: واریانس عامل تورم

نتیجه ی بدیهی که می توان گرفت: با در نظر گرفتن تاثیر هر چهار عامل (فرآیندهای مدیریت دانش) در مدل رگرسیون اول، از نظر آماری تاثیر معناداری بر فروش شرکتها دارد.

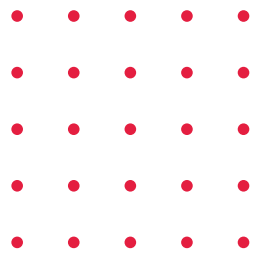
مدل رگرسیون دوم نشان می دهد که آیا چهار فرآیند مجزای مدیریت دانش تاثیر معناداری بر سودخالص شرکتها ی مورد تحلیل دارند یا خیر.

جدول ۵، تناسب مدل در مدل دوم را نشان می دهد، در حالی که جدول ۶ ماهیت رابطه بین متغیرهای وابسته و مستقل را نشان می دهد.

جدول ۵. خلاصه مدل، رگرسیون ۲

مدل	R	R ²	R ² تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	دوربین - واتسون
1	.340 ^a	.116	.108	1.030	1.125

عوامل پیش بینی کننده: (ثابت)، رگرسیون امتیاز عامل ۴، رگرسیون امتیاز عامل ۱، رگرسیون امتیاز عامل ۲، و رگرسیون امتیاز عامل ۳. متغیر وابسته: BP۰۲ (سود خالص)



جدول ۹ خلاصه مدل، رگرسیون ۴

مدل	R	R ²	R ² تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	دوین-واشنین
4	.475*	.225	.219	.971	1.343

عوامل پیش بینی کننده: (ثابت)، رگرسیون امتیاز عامل ۴ برای تحلیل ۱، رگرسیون امتیاز عامل ۱ برای تحلیل ۱، رگرسیون امتیاز عامل ۲ برای تحلیل ۱، و رگرسیون امتیاز عامل ۳ برای تحلیل ۱. متغیر وابسته: BP۰۴ (عملکرد نوآوری)

جدول ۱۰ ضرایب رگرسیون مدل ۴

تغییرات	تجزیه و تحلیل			آمار		تولید	
	B	Std. error	Beta	F	Sig.	Tolerance	VIF
ثابت	2.577	.045		79.911	.000		
رگرسیون آموزش	0.258	.045	.235	5.760	.000	1.000	1.000
رگرسیون آموزش	0.227	.045	.207	5.071	.000	1.000	1.000
رگرسیون آموزش	0.267	.045	.243	5.972	.000	1.000	1.000
رگرسیون آموزش	0.286	.045	.261	6.803	.000	1.000	1.000

متغیر وابسته: BP۰۴ (عملکرد نوآوری).

فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان‌های مورد بررسی در سه سال گذشته، ۲۲/۵ درصد از عملکرد نوآوری را توضیح می‌دهد که در مقایسه با سه مدل رگرسیون قبلی تناسب مدل افزایش قابل توجهی داشته است. این نتایج ضرایب مربوط به مدل رگرسیون نهایی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که می‌توان مشاهده کرد، هر ۴ فرآیند مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تاثیر معناداری دارند و نیز هر چهار فرآیند مدیریت دانش تاثیر نسبتاً مشابهی بر عملکرد نوآوری شرکت‌های مورد بررسی دارد (مقدار بتا تقریباً ۰/۲۳ می‌باشد).

بحث و نتیجه گیری

این مقاله با هدف بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و سطح عملکرد تجاری صنعت خودروسازی است که دو نقش مهم در پژوهش دارد: (۱) اولین مطالعه‌ای است که رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را در صنعت خودروسازی تجزیه و تحلیل می‌کند، و (۲) شاخص‌های جامعی برای مولفه‌های بیرونی (به طور مثال فرآیندهای مدیریت دانش) و مولفه‌های درونی (به طور مثال، شاخص‌های عملکرد سازمانی) ارائه می‌دهد.

هدف مقاله بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی است. در این راستا، هدف مقاله، بررسی تاثیر مستقیم فرآیندهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی و تحلیل این‌که آیا تفاوت معناداری در صنعت خودروسازی وجود دارد یا خیر، می‌باشد.

نتایج تجربی نشان می‌دهد که شواهد مثبتی مبتنی بر رابطه فرآیندهای مدیریت دانش و شاخص‌های عملکرد تجاری وجود دارد که با مقالات موجود در زمینه مدیریت دانش همخوانی دارد. (سیائو، چن، و چانگ، ۲۰۱۱؛ کالینگ، ۲۰۰۳؛ لی

و چوی، ۲۰۰۳؛ ماتاولو، شانموگان و تنو، ۲۰۱۷؛ زیم و همکاران، ۲۰۰۷). با توجه به تاثیر مثبت پیاده سازی موثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی، در پژوهش‌های مدیریت دانش شواهد نظری (داونپورت و راساک، ۱۹۹۸؛ نوکا و تکاچی، ۱۹۹۵) و شواهد تجربی (چوی و همکاران، ۲۰۰۸؛ مایلز و اسمیت، ۲۰۱۱؛ پالانش مارکوز و جوز گارگو سایمون، ۲۰۰۶) کافی وجود دارد. با این وجود، ارتباط مستقیم بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد به تحقیق بیشتری نیاز دارد. از این رو، یکی از نقش‌های مهم این تحقیق، با توجه به ارتباط بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد ارائه شواهد صریح بر اساس نتایج تجربی می‌باشد.

اولین فرضیه از سه فرضیه بررسی شده، مربوط به تاثیر فرآیندهای مدیریت دانش بر فروش، سهم بازار و سود آوری است. تحلیل رگرسیونی نشان داد که ارتباط خطی مثبت و معناداری بین فرآیندهای مدیریت دانش و این سه شاخص عملکرد وجود دارد. اگرچه در تحقیقات بسیاری رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی نشان داده شد، شواهد تجربی کمی در زمینه ارتباط مستقیم بین فرآیندهای مدیریت دانش و فروش، سهم بازار یا سودآوری وجود دارد.

نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق دیگر (به طور مثال، داروخ، ۲۰۰۵؛ داونپورت، دلانگ، و بیر، ۱۹۹۸؛ لی و یانگ، ۲۰۰۰) متفاوت است، آن‌ها دریافتند که نشان دادن



ارتقای عملکرد نوآوری یک شرکت تاکید می‌کنند. جدای از موارد فوق، مطالعات زیادی وجود دارد که به صورت تجربی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری را نشان می‌دهد (داروخ، ۲۰۰۵؛ داروخ و مک ناگنون، ۲۰۰۳؛ اینکنن و وانهاال، ۲۰۱۵؛ لین، چی و تینگ، ۲۰۱۲؛ وانگ و هان، ۲۰۱۱). در مطالعات قبلی نشان داده شده است که بین مدیریت دانش و نوآوری رابطه پیچیده‌ای وجود دارد (گلوک، تریوویسکی، ۲۰۰۴) و برای نوآور بودن، برخورداری از دانش ضروری است، اما توانمندی یک شرکت برای استفاده از منابع دانش، جهت نوآور بودن اهمیت زیادی دارد (داروخ، ۲۰۰۵). از این رو، سودمندتر است که تاثیر تطبیقی فرآیندهای مدیریت دانش و این که چگونه این فرآیندها عملکرد نوآوری را افزایش می‌دهند، را نشان دهیم. بر اساس نتایج این تحقیق، همه فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد نوآوری ارتباط دارند. ایجاد و توسعه دانش تاثیر چشمگیری دارد و استفاده از دانش و به اشتراک گذاری دانش، ذخیره دانش کمترین تاثیر را بر عملکرد نوآوری دارد. این نتایج نشان می‌دهد که همه فرآیندها مدیریت دانش حائز اهمیت هستند، بهره‌گیری و استفاده از دانش و سپس تبدیل دانش به عمل یک توانایی است که از نظر، ارتقای عملکرد نوآوری، مهم‌ترین فرآیند مدیریت دانش است. ■

رابطه محض بین مدیریت دانش و فروش و سهم بازار یا سودآوری آسان نیست. از این رو، این پژوهشگران بیان نمودند که نیاز است تا تاثیر مستقیم مدیریت دانش بر نتایج سازمانی از نظر شاخص‌های غیر مالی، را تجزیه و تحلیل کنیم (به طور مثال، یادگیری سازمانی، ظرفیت نوآوری، بهبود کیفیت، یا ارزش مشتری). همینطور، نتایج این مطالعه، از دیدگاه جایگزین که بیان می‌کند، شواهد تجربی در زمینه تاثیر مستقیم مدیریت دانش بر شاخص‌های عملکرد مالی مانند فروش، سود آوری، سهم بازار و یا سایر نسبت‌های مالی وجود دارد، پشتیبانی می‌کند. (هو، ۲۰۰۹؛ مارکوز، و سایمون، ۲۰۰۶؛ میلز و اسمیت، ۲۰۱۱؛ زاگ و همکاران، ۲۰۰۹). فرضیه چهارم تحقیق، رابطه خطی بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد نوآوری را بررسی نمود. مطابق تحلیل رگرسیون، این فرضیه نیز تایید می‌شود که با مطالعات نظری و تجربی موجود در زمینه مدیریت دانش همخوانی دارد. به طور مثال، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که مدیریت دانش موثر، شاخص نوآوری است در حالی که ون راک، جیجو و نوناکل (۲۰۰۰) بررسی می‌کنند که چگونه خلق دانش، ظرفیت نوآوری یک شرکت را افزایش می‌دهد. داوونپورت و راساک (۱۹۹۸) بر اهمیت ارتباط شیوه‌های مدیریت دانش به استراتژی صنعت، جهت



شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های رفتاری و هنجارهای سازمانی اثرگذار بر فرهنگ دانش‌محور

علیرضا صادقی‌پور

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کیفیت دانشگاه تهران

دکتر محسن مرادی مقدم

دکترای مدیریت تولید و عملیات دانشگاه تهران

چکیده:

توجه به فرهنگ‌سازمانی برای بهبود مدیریت دانش موضوعی است که اخیراً موردتوجه بسیاری از محققان قرار گرفته و از علل این مهم می‌توان به آن اشاره کرد که تبدیل به یک سازمان دانش‌محور، به تعدادی از عوامل حیاتی موفقیت بستگی دارد که یکی از این عوامل حیاتی، ارتقای فرهنگ‌سازمانی دوستدار دانش (فرهنگ دانش‌محور) است. این مقاله طیف وسیعی از رویکردها و ابعاد فرهنگ‌سازمانی که برای توسعه یک استراتژی مدیریت دانش ضروری‌اند و به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای توانمندساز فرهنگ دانش‌محور شناخته می‌شوند و همچنین در جبهه مقابل آن یعنی، چالش‌های فرهنگ دانش‌محور را به کمک مرور ادبیات و پیشینه تحقیقاتی این حوزه شناسایی و بر مبنای آن مهم‌ترین شاخص‌های آن‌ها را معرفی می‌کند. در این راستا از مقالات، منابع اینترنتی و کتابخانه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد که مهم‌ترین شاخص‌های یک فرهنگ دانش‌محور که به‌عنوان یک عامل زیربنایی، نقش تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده می‌تواند داشته باشد شامل: تمرکز بر کارکنان، فاصله از قدرت کم، طرفدار نوآوری، تحمل زیاد عدم قطعیت و جمع‌گرایی است.

کلیدواژه‌ها:

فرهنگ‌سازمانی؛ مدیریت دانش، فرهنگ دانش‌محور؛ توانمندسازهای فرهنگ دانش‌محور

مقدمه

توجه به این‌که مدیریت دانش شرط لازم برای دستیابی به نتایج جدید هست، اما کافی نیست؛ تمرکز پژوهشگران بر روی فرآیند اجرای مدیریت دانش و عوامل حیاتی موفقیت آن افزایش یافته است. یکی از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش فرهنگ‌سازمانی همسو با آن است، با توجه به بررسی ادبیات این موضوع می‌توان دریافت که ارتباط مستقیم و معناداری میان استقرار فرهنگ‌سازمانی دانش‌محور با کارآمدی نظام مدیریت دانش وجود دارد؛ علی‌الخصوص که نگاه جهانی به زیرساخت

منافع و مزایای حاصل از به‌کارگیری مدیریت دانش موجب شده اغلب سازمان‌ها برای پیاده‌سازی این فرآیند پیشگام شوند، اما اغلب آن‌ها باوجود سرمایه‌گذاری‌های بسیار در این زمینه ناکام مانده‌اند و تمامی پروژه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش موفقیت‌آمیز نبوده و برخی از آن‌ها در همان مرحله پیاده‌سازی خود رها می‌شوند، ازاین‌جهت و با

جدول ۱: مراحل تحقیق



مدیریت دانش هم فنی و هم اجتماعی است؛ بنابراین بحث در مورد تغییر فرهنگ که زیرمجموعه لایه اجتماعی آن قرار می‌گیرد و به‌عنوان یک فرآیند اجتماعی از پیش‌نیازهای اساسی تولید نوآوری در نظر گرفته و درک می‌شود امروزه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر سیستم مدیریت دانش و یکی از عناصری که اساساً بر ظرفیت شرکت‌ها برای مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد تلقی می‌شود. در این بین نباید نقش دوگانه فرهنگ را فراموش کرد که هم به‌عنوان مانع اصلی و هم به‌عنوان عامل توانمند ساز دانش می‌تواند اثرگذاری خود را نشان دهد؛ از یک سو فرهنگ سازمانی می‌تواند سبب هدایت و توسعه دانش سازمانی و افزایش آن و یا پشتیبانی از مدیریت دانش به‌منظور دستیابی به دستاوردهای مؤثرتر شود، و از سوی دیگر می‌تواند مانع اصلی موفقیت شناخته و نقش تضعیف‌کننده در مدیریت دانش داشته باشد به همین دلیل نویسندگان این مقاله خود را بر آن دانستند تا با یک مرور ادبیات در این حوزه عوامل توانمند ساز و بازدارنده فرهنگ دانش‌محور را شناسایی و از آنجایی که این امر برای سازمان‌ها ضروری و چالش‌برانگیز است با تجزیه و تحلیل دقیق جنبه‌های فرهنگی که نقش اساسی در انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش ایفا می‌کند این عوامل را دسته‌بندی و با تجویزاتی که در هر دسته معرفی شده طرح می‌شود سعی در بهبود اجرای پروژه‌های مدیریت دانش از جنبه فرهنگی آن کنیم. مقاله به شرح جدول ۱ مرتب می‌شود.

۲- مرور ادبیات

فلسفه مدیریت دانش

دانش پایه و اساس تمام فرآیندهای مدیریتی است. امروزه شرکت‌ها برای بقای خود در یک محیط رقابتی تلاش‌های گوناگونی می‌کنند، یکی از راهبردهای برتری در این رقابت، ایجاد نوآوری است؛ نوآوری ناشی از تفکر خلاق است که در سازمان پرورش می‌یابد و تنها سازمانی با افراد آگاه موفق خواهد شد که دانش را به نوآوری منتقل کند و بتواند به سازمانی نوآور تبدیل شود و می‌توان بیان داشت که اولین قدم از پلکانی که سازمان را به سوی سازمان‌های نوآور سوق می‌دهد، طرح ابتکارات مدیریت دانش در سازمان است. بنابراین دانش به ابزاری مهم برای ارتقای کیفیت کلیه فرآیندها در بسیاری از انواع سازمان‌ها تبدیل شده و آن را می‌توان به‌عنوان فرآیندی دید که به سازمان‌ها در یافتن، انتخاب، سازمان‌دهی و انتشار اطلاعات مهم کمک می‌کند و برای فعالیت‌هایی مانند حل مسئله، یادگیری پویا و نتیجه‌گیری لازم است.

دانش می‌تواند صریح یا ضمنی باشد دانش صریح آن چیزی است که مدون می‌شود و در نتیجه در قوانین رسمی، ابزارها یا رویه‌های کاری گنجانده خواهد شد، در حالی که دانش ضمنی را نمی‌توان به راحتی مدون

کرد، زیرا به مدل‌های ذهنی، و تجربه مرتبط است و فقط می‌تواند از طریق فعالیت منتقل شود؛ ما موافق نظر و معترف بر این هستیم که موفقیت سازمانی چندان متکی به "ذخایر" ایستا دانش نیست، بلکه بیشتر به فرآیندهای اجتماعی پویایی بستگی دارد که از طریق آن‌ها دانش افزایش و تجدید می‌شود. باین حال شرکتی که تحت شرایط اقتصاد جدید فعالیت می‌کند باید بر فرآیند کسب، سازمان‌دهی و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و آشکار تمرکز کند. یعنی موفقیت یک سازمان درگرو مدیریت فرآیندهای دانش ضمنی آن گنجانده می‌شود که آن را به‌عنوان مدیریت دانش می‌شناسند؛ هدف مدیریت دانش این است که یک سازمان به‌صورت فردی و جمعی از دانش خودآگاه شود و خود را به‌گونه‌ای شکل دهد که از دانشی که دارد به بهترین شکل و به طرز کارآمد استفاده کند. بررسی آرای صاحب‌نظران، حاکی از آن است که تعاریف گوناگونی برای «مدیریت دانش» ارائه شده است؛ لیکن می‌توان گفت چارچوب کلی اغلب تعاریف یادشده، مفهوم مشترکی را در خصوص مدیریت دانش ترسیم نموده است. مدیریت دانش را به‌عنوان ترکیبی هم‌افزایی از داده‌ها و ظرفیت پردازش اطلاعات فناوری اطلاعات و ظرفیت خلاق و نوآورانه انسان‌ها تعریف کرد. با توجه به تعاریف موجود در ادبیات می‌توان این نکته را طرح کرد که مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری که بتواند دانش موجود را گردآوری و ترتیب دهد و آن را در یک سازمان گسترش دهد از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا در سازمان‌ها، دانش اغلب نه‌تنها در اسناد یا مخازن، بلکه در روال‌ها، فرآیندها، شیوه‌ها و هنجارهای سازمانی نیز گنجانده می‌شود و مهم‌تر از آن این که سازمان باید فرهنگ‌هایی را توسعه دهند که اعضای آن برای به دست آوردن مزیت استراتژیک به اشتراک‌گذاری دانش تشویق شوند. و در نتیجه می‌توان بیان کرد بدون پرداختن به فرهنگ سازمانی نمی‌توان به‌طور مؤثر با مدیریت دانش برخورد کرد

فلسفه فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یک بافتار لغزنده دارد که عملیاتی کردن آن دشوار است. اگرچه ممکن است نتوانیم به راحتی آن را تعریف کنیم اما در تعاریف می‌توان یک تعریف عام و پذیرفته‌شده را پیدا کرد که عبارت است از: فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها، باورها، هنجارها و انتظاراتی است که به‌طور گسترده در یک سازمان وجود دارد. این به معنی آن است که هم متأثر از عوامل داخلی مانند چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های شرکت، فناوری به کار گرفته‌شده در شرکت، ساختار سازمانی و سبک مدیریت و همچنین عوامل خارجی مانند محیط اجتماعی سازمان است. فرهنگ سازمانی قوانین نانوشته و رهنمودهای غالباً ناگفته‌ای را به‌منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می‌کند و ثبات سیستم اجتماعی را افزایش می‌دهد؛ بنابراین از این نکته کلیدی نباید غافل

امروزه شرکت‌ها برای بقای خود در یک محیط رقابتی تلاش‌های گوناگونی می‌کنند، یکی از راهبردهای برتری در این رقابت، ایجاد نوآوری است؛ نوآوری ناشی از تفکر خلاق است که در سازمان پرورش می‌یابد و تنها سازمانی با افراد آگاه موفق خواهد شد که دانش را به نوآوری منتقل کند و بتواند به سازمانی نوآور تبدیل شود.

شد که موفقیت یک سازمان، برخوردار از فرهنگ سازمانی است که مبتنی بر مجموعه‌ای از اعتقادات کاملاً قوی و مشترک میان کارکنان آن سازمان است که به‌وسیله استراتژی‌ها و ساختار آن پشتیبانی می‌شوند. ماهیت زمینه‌های فرهنگ به این معنی است که روش‌ها و شیوه‌هایی که تاکنون برای پرداختن به مسائل فرهنگی در یک سازمان با موفقیت به‌کاررفته‌اند، ممکن است نتوانند. نتایج مشابهی را در سایر سازمان‌ها ایجاد کند به همین دلیل است که هیچ راه‌حل آماده‌ای برای مشکلات فرهنگی وجود ندارد. از آنجایی که فرهنگ سازمانی توصیف‌کننده

شرکت به‌عنوان سیستم مشترک ارزش‌های فرهنگی کارکنان درک می‌شود، دارای محتوایی است که بر امکان مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد و این تأثیر می‌تواند تقویت‌کننده یا بازدارنده باشد. با این پیش‌فرض می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی با تأثیرگذاری بر نحوه یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش اعضا، زیربنای مدیریت دانش است و به‌طور متناقض، می‌تواند به‌عنوان مانع اصلی مدیریت دانش نیز شناخته شود و نیز این نکته را تأیید نموده و بیان داشته که فرهنگ سازمانی می‌تواند از ظرفیت و توانایی سازمان برای استفاده از منابع دانش پشتیبانی یا آن را سرکوب کند. همچنین بر اساس نظر جنبه‌های فرهنگی مانند جمع‌گرایی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارند درحالی‌که جنبه‌هایی مانند فاصله قدرت تأثیر منفی دارند؛ بنابراین فرهنگ سازمانی بر همه ابتکارات مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد و روشی را که باید انجام شود را تعیین می‌کند. اگر فرهنگ یک سازمان با ابتکارات مدیریت دانش سازمان همسو نباشد، احتمال موفقیت آن ابتکارات کمتر است. با مطالعه‌ای که نویسندگان این مقاله انجام داده‌اند فرهنگ سازمانی هم‌جهت در راستای اهداف مدیریت دانش را به‌عنوان فرهنگ دانش‌محور می‌شناسند و در ادامه به شرح و تفصیل آن پرداخته و از جهات مختلف بررسی می‌شود.

فرهنگ دانش‌محور

از آنجایی که هدف اصلی یک ابتکار مدیریت دانش در سازمان ایجاد نوآوری است نوع خاصی از فرهنگ سازمانی برای جانشینی جو نوآوری

در سازمان موردنیاز است؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی خاصی برای حمایت از اجرای مدیریت دانش موردنیاز است. جنبه‌های فرهنگی و تأثیر آن بر مدیریت دانش در تمام مراحل تحلیل، به‌عنوان تئوری‌ها و شیوه‌های مدیریت دانش، به‌خوبی موردتوجه قرارگرفته است و در مجموعه ادبیات موجود درباره مدیریت دانش، مفهوم «فرهنگ» به‌کرات به‌کاررفته است و با عباراتی از قبیل: «فرهنگ اشتراک دانش»، «فرهنگ دوستدار دانش»، «فرهنگ دانش‌محور»، «فرهنگ متناسب با نیازهای مدیریت دانش»، «الگوی فرهنگ تابع دانش»،

«فرهنگ ارتقاء دهنده دانش»، «فرهنگ مولد دانش جدید» و «فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش» ارائه می‌شود. محور. این دو اصطلاح آخر به‌طور کلی بحث‌های مربوط به فرهنگ را به مراحل منفرد فرآیند مدیریت دانش محدود می‌کند. می‌توان کامل‌ترین تعریف از ترکیب فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را از آن دانست که در قدم اول این ترکیب را فرهنگ دانش‌محور نامید و در قدم دوم اذعان داشت فرهنگ دانش‌محور، متشکل از مجموعه‌ای از سیاست‌های سرمایه انسانی، روش‌ها، فرآیندها و عملیات همسو برای رسیدن به نتایج مناسب به‌عنوان یک مزیت رقابتی است. فرهنگ دانش یکی از شاخه‌های خاص فرهنگ سازمانی است و نشان‌دهنده یک روش زندگی سازمانی است که از افراد در فرآیند ایجاد و تبادل اطلاعات استفاده می‌کنند. علاوه بر این، از دانش خود و دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی و دستیابی به موفقیت استفاده می‌کنند. ما نیز در این مطالعه به همین علت و به دنبال آنکه کامل‌ترین تعریف در قالب عبارت «فرهنگ دانش‌محور» آمده است، ترکیب این مفاهیم را به همین نام می‌شناسیم.

باتوجه به رابطه مثبت فرهنگ سازمانی و فرآیند خلق دانش، شکل‌دادن به عوامل فرهنگ سازمانی کلید توانایی شرکت در مدیریت مؤثر دانش است جی جی بردولاک فرهنگ حمایت‌کننده از مدیریت دانش را ترکیبی از عوامل ایجادکننده چنین محیطی در شرکت می‌داند که در آن دانش درواقع ایجاد، گسترش و استفاده می‌شود، اما در مقابل فرهنگ دانش‌محور تأثیر مثبتی بر کارایی مدیریت دانش دارد و به‌طور

غیرمستقیم، نقش تعدیل کننده در بهبود اثربخشی فناوری‌های مدیریت دانش دارد. به‌طور کلی، موضوع همه مطالعات انجام گرفته در این حوزه، نحوه تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر گسترش مدیریت دانش و یافته‌هایی مانند ارتقای توانایی نوآوری است. تغییرات سازمانی که فرآیندهای مدیریت دانش را برای رویارویی با تغییرات استراتژیک (مثلاً نوآوری) تشویق می‌کنند، تحت تأثیر وجود ارزش‌های فرهنگی است که می‌تواند به چنین تغییر و تعدیلی کمک کند.

روش

سؤال اولیه‌ای که ذهن نویسندگان را به خود مشغول کرد این بود که

باوجود مفهومی به نام فلسفه فرهنگ دانش محور و تعاریف مطروحه آن در کتب، مجلات و مقالات، کمتر تلاشی برای جمع‌آوری عوامل توانمندساز و بازدارنده فرهنگ سازمانی که بر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد و به‌عنوان توانمندسازها و بازدارنده‌های فرهنگ دانش محور شناسایی می‌شود صورت گرفته، بنابراین با سؤال اصلی چه عواملی به‌عنوان توانمندساز و بازدارنده‌های فرهنگ دانش محور شناسایی می‌شوند شروع به تحقیق در پایگاه‌های Google scholar, WOS, Since direct, Scopus کردیم؛ بدین شکل که در مرحله اول کلیات مسئله موردنظر را از پایگاه Google scholar استخراج کردیم و سپس با استفاده از کلمات کلیدی: "فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش"، "فرهنگ دانش محور"، "فرهنگی

جدول ۲: توانمندسازهای فرهنگ دانش محور

عوامل
سازمان با جو اعتماد - فرهنگ سازمانی معطوف به نوآوری فرآیند یا محصول - فرهنگ سازمانی پشتیبان ارزش‌های ایجاد و اشتراک‌گذاری دانش - اتکا به گروه‌های مجازی و انجمن‌های تبادل اطلاعات برای به‌اشتراک‌گذاری دانش در سازمان یادگیرنده - توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
جو فرهنگی زیربنایی که به کاربرد دانش پاداش می‌دهد، تجلیل می‌کند و ارزش قائل می‌شود - حفظ فرهنگ‌های نتیجه‌گرا و شغل محور
افزایش استقلال کارکنان - فشار بر یادگیری - باز بودن دسترسی نامحدود به منابع اطلاعات - ارتباط غیررسمی - مدیریت مشارکتی - سیال بودن نقش‌ها - شرح وظایف کم - رفتار برابر با همه ذی‌نفعان سازمان - ایجاد بینش متقابل، صراحت، صداقت و مشارکت کامل در ارتباطات کارآمد - درک کارمند به‌عنوان فردی مایل به یادگیری - اعتقاد به کارایی کار تیمی - اهداف فعال باهدف تغییر محیط - فرهنگ قوی و تیمی تبادل ایده‌های مطلوب - رهبری مؤثر تغییرات - اعتقاد به خدمات عالی به مشتریان - انعطاف‌پذیری - تماس‌های گسترده - برانگیختن خلاقیت - الزامات مشخص برای کارکنان - بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای افراد شاغل در سازمان - تمرکز بر آینده - فرآیندهای دقیق - تطبیق فرآیند یادگیری با الزامات ناشی از استراتژی اقدام اتخاذشده - استفاده از اطلاعات برای آشنایی افراد با مهم‌ترین مسائل فعالیت شرکت و تشویق و ترغیب آن‌ها - ایجاد روابط خارجی دقیق و ارتباط صادقانه - برانگیختن جاه‌طلبی‌ها و خلاقیت‌ها - پذیرش ریسک در کارکنان - پذیرش ایده‌های جدید - سیستم تشویقی مناسب - استقلال تصمیم‌گیری - همکاری و روابط بازیبن مدیر و زیردستان - کاهش فاصله قدرت - تقویت وضعیت بر اساس دستاوردها - تأیید جمع‌گرایی و ارائه قوی از نوآوری - استفاده از مدیریت دانش در مواجهه با تغییرات.
چشم‌انداز سازمانی مشترک - تعهد به پروژه‌های مدیریت دانش - کار تیمی - استقلال در تصمیم‌گیری - ایجاد محرکی برای نوآوری مستمر
اشتراک دانش در سطح فردی، دپارتمان و سازمان - مدیریت فعال دانش و تمرین و تشویق آن توسط رهبران - حفظ احترام ارزش نهادن به سوابق و تجربیات گذشته سازمان در حوزه مدیریت دانش توسط رهبران - پرورش یک حس مشترک جهت یادگیری و اعتماد متقابل - تشویق همکاری‌ها و رقابت سالم - تعامل با احترام و همکاری در به‌اشتراک گذاشتن دانش در میان کارکنان - همکاری بین افراد، گروه‌ها، بخش‌ها و همچنین با شرکای خارجی - توسعه انگیزه‌هایی شامل پاداش‌های مناسب و یا مزایای متقابل - توسعه انگیزه‌های درونی شامل، لذت بردن از کمک به دیگران و علاقه به بهبود توانایی‌های خود، یعنی دانش، مهارت‌ها، تجربیات در سازمان - جستجوی مستمر دانش بین اعضای سازمان - فعال کردن شیوه‌هایی برای تقویت یادگیری بین اعضای سازمان - جلوگیری و حل تعارضات احتمالی ناشی از سردرگمی در مسئولیت‌ها و صلاحیت‌ها
فاصله از قدرت کم - اجتناب از عدم قطعیت - جهت‌گیری و برنامه‌ریزی بلندمدت - اولویت داشتن منافع گروهی نسبت به منافع شخصی - پرسش مقامات بالاتر سازمان از کارمندان رده‌های پایین‌تر و عدم اجتناب از تعامل اجتماعی با آنان

جدول ۳: موانع فرهنگ دانش محور

عوامل
فقدان ارتباطات مؤثر سازمانی - فقدان آموزش سازمانی - عدم اعتماد به سازمان - عدم وجود فرهنگ پشتیبان اشتراک دانش - فقدان تسهیم دانش در حین یادگیری - فقدان متخصصان آموزش در مدیریت دانش
عدم قطعیت - افزایش فاصله از قدرت
فرهنگ رقابتی - بی‌اعتمادی به استفاده از داده‌ها - عدم وجود پاداش شناخت برای به‌اشتراک‌گذاری دانش - ناکارآمدی سازمانی (فرد اشتباه در موقعیت اشتباه) - به‌اشتراک‌گذاری دانش بخشی از کار روزانه نیست - استفاده از موقعیت‌های ممتاز برای منافع شخصی - عدم مشارکت - عدم اعتماد - عدم آموزش - عدم تمایل به اشتراک‌گذاری دانش
اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش بدون توجه به زیرساخت‌های دانشی موجود، فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌های حاکم در سازمان‌ها - عدم همکاری کارکنان به‌ویژه کارکنان دانشی سازمان در پروژه‌های مدیریت دانش
عدم تخصص، فقدان تعهد مدیریت ارشد، زیرساخت‌های فنی نامناسب، ساختار دانش نامناسب، سیستم پاداش ناکارآمد، فقدان رابطه موردنیاز بین کارگران

فرضیه‌های جداول بالا می‌تواند راهگشای مسیر رهبران شود، همچنین تجزیه و تحلیل انجام شده امکان نشان دادن ارزش‌ها و نشانه‌های آن‌ها را فراهم می‌کند که تقویت یا ارتقای آن‌ها به نفع فرآیند مدیریت دانش است. پیشنهادی تدوین شده بر این اساس ممکن است به عنوان نکات عملی در رابطه با جهت‌گیری بهبود فرهنگ سازمانی یک شرکت متناسب با مدیریت دانش باشد. می‌توان گفت شکل‌دهی فرهنگ سازمانی که از مدیریت دانش پشتیبانی می‌کند باید مؤلفه‌های عنوان شده در بالا در خود جای دهد. مشاهدات بسیاری از نویسندگان در مورد ویژگی‌های فرهنگ سازمانی حامی و مانع مدیریت دانش تا حد زیادی باهم منطبق است، آن‌ها حاصل تفکرات نظری هستند و خصلت مطالبه‌گری دارند؛ از سوی دیگر برخی از آن‌ها نتیجه مطالعات تجربی در تعیین‌کننده‌های مدیریت دانش و بررسی و برازش‌های آماری دارد، هستند. پس از تجزیه و تحلیل فهرست فوق، می‌توان عوامل فرهنگی که از مدیریت دانش حمایت می‌کنند یا به عنوان مانع و چالش سد راه اجرای آن می‌شوند را در موارد زیر خلاصه کرد و همچنین در شکل ۱ نیز آن‌ها را مشاهده کرد.

در این شکل خرده فرهنگ‌های سازمانی که می‌تواند مسبب تسهیل اجرای فرآیندهای مدیریت دانش شود و در نتیجه فرهنگ دانش محور را ایجاد کند در پنج دسته بندی جمع‌گرایی، تحمل زیاد عدم قطعیت، طرفدار نوآوری، فاصله از قدرت کم و تمرکز بر کارکنان قرار گرفته است و در بخش بعدی به تفصیل به هر یک از آن‌ها دقیق‌تر خواهیم پرداخت.

شاخص‌های فرهنگ دانش محور

۱- تمرکز بر کارکنان

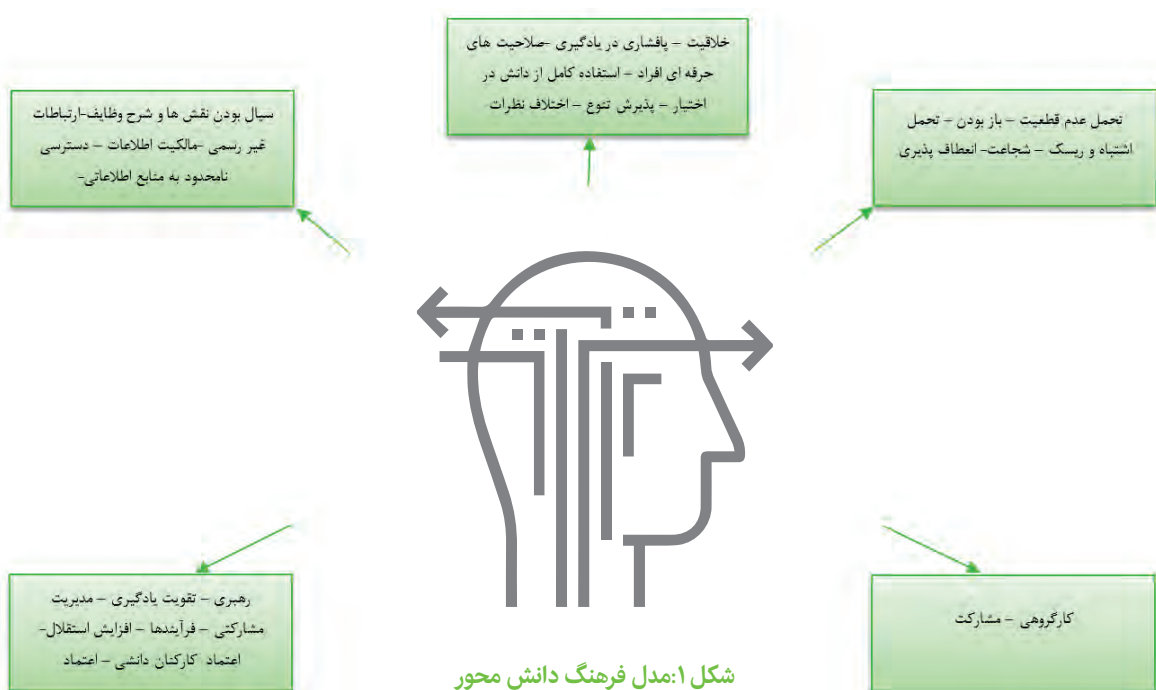
دانشی" و "عوامل فرهنگ دانش محور" به ۱۲۰ مقاله دست پیدا کردیم که با تحقیق و مطالعه عمیق آن‌ها به ۲۶ مقاله برای تدوین مسئله خود و پاسخ به سؤالی که در ذهنمان به وجود آمده بود رسیدیم. با این حال، بررسی گسترده ادبیات از نظر ما نشان می‌دهد که اطلاعات کمی در مورد این که کدام عوامل از فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند، شناخته شده است. این مطالعه به صورت نظری به این زمینه کمک می‌کند و بینش‌هایی را برای طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش ارائه می‌دهد. ما یک لیست جامع از طیف متنوعی از رفتارهای فرهنگی شناسایی شده در زمینه مدیریت دانش تهیه کرده‌ایم که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

بحث

مؤلفه‌های رفتاری و هنجارهای اثرگذار بر فرهنگ دانش محور

با این حال، از آنجایی که فرهنگ سازمانی کلید اصلی مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود. همچنین به عنوان مانع اصلی برای مدیریت دانش نیز شناخته می‌شود، اگرچه اطلاعات کمی در مورد این که چگونه فرهنگ سازمانی باعث تقویت یا ممانعت از شیوه‌های مدیریت دانش می‌شود، وجود دارد؛ اما ما این موارد را نیز در جدول ۳ گردآوری کرده‌ایم.

جهت‌دهی به دانش حاضر در سازمان‌ها، باید متناسب فرهنگ سازمان باشد؛ بنابراین برای تقویت فرهنگ سازمانی، پیشنهادها و



مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری این فرصت را به سازمان می‌دهد که از دانش و مشارکت آن‌ها حداکثر استفاده شود، همچنین مدیر باید شرایط لازم را برای ارتقای همکاری فراهم کند و راه‌هایی را برای کارکنان ایجاد کند تا در فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری و تولید دانش درگیر شوند. مدیرانی که کارکنان را به شرکت در بحث تشویق می‌کنند، پرسش‌های کنج‌کاو می‌پرسند، با دقت گوش می‌دهند، به کارکنان زمان و منابع اعطا می‌کنند و شرایط را برای یافتن و حل مشکلات سازمان آماده می‌سازند، ایمان کارکنان به خود و اقتدار خویش را تضمین می‌کنند، بنابراین ایجاد اطمینان در سازمان به طوری که کارکنان از انتقال دانش شغلی خود به دیگران احساس خطر نکنند، تشویق کارکنان دانش‌بنیان به انتقال دانش به دیگران و تعریف فرآیندهایی که می‌توان از دانش رقبا بر اساس آن استفاده کرد از فواید این ارتباطات است. در فرهنگ دانش‌محور، کارکنان بر اساس موقعیت‌سازمانی خود ارزیابی نمی‌شوند، بلکه بر اساس مشارکت آن‌ها در فرآیندهای دانش‌آزایی می‌شوند. در ابتدایی‌ترین حالت ممکن، یک سیستم جبران خسارت بخشی حیاتی از فرهنگ دانش‌محور است که برای تشویق کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های ایجاد، اشتراک و استفاده از دانش پیاده‌سازی شده است

۲- فاصله از قدرت کم

موفقیت مدیریت مشروط به روابط بازبین زیردستان و مافوق، آگاهی از وابستگی متقابل، تبادل اطلاعات و تجربیات، انتقال رایگان اطلاعات بین کارکنان، امکان ارتباط مستقیم با افراد صاحب اطلاعات و عدم وجود موانع عاطفی در ارتباط با مافوق هست که منجر به تسهیل جریان دانش می‌شود؛ همچنین دسترسی کامل به اطلاعات موردنیاز کارکنان برای انجام وظایف خود، باز بودن در فرآیندهای ارتباطی، به اشتراک‌گذاری راحت دانش و همچنین ایجاد شبکه مخاطبین توسط شرکت و کارکنان امکان استفاده کامل از فواید این مقوله را فراهم می‌کند. همان‌طور که میدانیم و نیز تأیید می‌کند شکاف بین مافوق و کارمندان در فرهنگ فاصله قدرت بالا، به اشتراک‌گذاری دانش را منع می‌کند، بر همین اساس نباید این مهم را فراموش کرد که تقویت محیط حمایتی و دوستانه در یک سازمان و تلاش برای ایجاد محیطی شامل گشاده‌رویی، صداقت، اعتماد متقابل، شفقت، انصاف و گشودگی در ارتباطات (میزان تمایل کارکنان برای مبادله ایده‌ها و دانش خود با همکاران، حتی اگر این ایده‌ها با افکار عمومی مخالف باشد) به اشتراک‌گذاری دانش در میان افراد را تسهیل می‌کند، و از اهمیت بالایی برخوردار است.

۳- طرفدار نوآوری

سازمان برای رسیدن به دستاوردهایی که برای پیشرفت ارزش و اعتبار قائل هستند و مستمراً بر آن تمرکز می‌کنند به محیطی با فرهنگ یادگیری مستمر در تمام سطوح سلسله‌مراتب خود نیاز دارد. در فرهنگ یادگیری که طرفدار نوآوری است، افراد به دنبال مشکلات هستند و به یادگیری تشویق می‌شوند. با تقویت فرهنگ یادگیری، ظرفیت اجرای مدیریت دانش افزایش می‌یابد و ضامن شکل‌گیری سازمانی است که در آینده پایدار و موفق خواهد بود. به منظور رسیدن به این مقصود سازمان‌ها به روابط حمایتی نیاز دارند که در آن افراد از یکدیگر حمایت می‌کنند و دانش لازم برای انجام فعالیت‌های سازمانی را به اشتراک می‌گذارند. بنابراین

به کارگیری دانش و توسعه ایده‌ها و فن‌های جدید در سازمان تسهیل پیدا می‌کند همچنین با تحریک خلاقیت کارکنان بر آمادگی آن‌ها برای معرفی نوآوری‌ها، علاقه عمیق به حل مشکل و ایجاد انگیزه برای ایستادگی در برابر چالش‌های ظاهری می‌افزاید.

۴- تحمل زیاد عدم قطعیت

پیاده‌سازی راه‌حل‌های جدید و چالش‌های روزمره در محل کار، بار احتمالی اشتباه را به همراه دارد؛ اما نتیجه‌گیری از اشتباهات نیز یک درس است. کارکنانی که با تغییرات و رویدادهای جدید به‌عنوان منبع الهام و فرصت‌های توسعه برخورد می‌کنند، دانش را برای یافتن خود در موقعیت جدید و حل مشکل به شیوه‌ای طبیعی جستجو استفاده می‌کنند در رابطه با مدیریت دانش، از انعطاف‌پذیری فکری بالایی برخوردارند که به آن‌ها امکان پذیرش ایده‌های جدید و توانایی انطباق با شرایط و الزامات فرآیند کاری جدید را عطا می‌نماید؛ همچنین فرهنگ‌هایی که سطح نسبتاً بالایی از اجتناب از عدم قطعیت دارند، از فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش از طریق هنجارها و شیوه‌های تعیین‌شده پشتیبانی و یک محیط قابل پیش‌بینی تر، همراه با اشتراک دانش را تشویق می‌کند که رضایت شغلی را افزایش می‌دهد.

۵- جمع‌گرایی

برای مدیریت دانش، کارگروهی به‌منظور ادغام ایده‌ها، طوفان مغزی، تولید راه‌حل‌های قابل اجرا و نوآوری موردنیاز است. کار تیمی موردنیاز برای موفقیت مدیریت دانش محدود به شبکه‌سازی درون بخشی نیست، بلکه به همکاری در گروه‌های بین عملکردهای و مشارکت در تصمیم‌گیری جمعی گسترش می‌یابد؛ بر همین اساس نشان دادن واکنش نسبت به فعالیت‌ها و کارهای کارکنان به افراد اجازه می‌دهد از آنچه همکاران خود می‌دانند آگاه باشند. در سازمان‌هایی که فرهنگ دانش‌محور وجود دارد، افراد به یکدیگر اعتماد می‌کنند، نظرات و دانش خود را به اشتراک می‌گذارند و یاد می‌گیرند که چگونه کار خود را انجام دهند و چگونه با ابزارهای فنی کارآمدتر کار کنند. ارتقای همکاری‌های خارجی با کنسرسیوم‌های صنعتی و سایر مؤسسات نیز می‌تواند بر این مقوله اثرگذار باشد. در فرهنگ جمعی، کارکنان برای دستیابی به اهداف گروهی مصمم‌تر هستند و این تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش دارد، در فرهنگ‌های جمع‌گرا، افراد با نوع دوستی بالا احتمال بیشتری دارد که دانش خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند. جامعه‌پذیری، کار تیمی و محیطی را پرورش می‌دهد که در آن افراد برای کمک به موفقیت جامعه خود فراتر از الزامات شغلی خود می‌روند؛ سازمانی با جامعه‌پذیری فرهنگ بهتر می‌تواند فرهنگ مدیریت دانش را برای دستیابی به اهداف خود تسهیل کند.

مفاهیم عملکردی و مدیریتی

چندین پیامد نظری و عملی وجود دارد که از بررسی روابط بین ویژگی‌های

مناسب است و از سوی دیگر به معنای ضرورت شکل‌دهی ارزش‌های فرهنگی مناسب است بنابراین ضروری است که عوامل فرهنگی سازنده برای ایجاد درک بهتری از اثربخشی استفاده از دانش حمایتی در تصمیم‌گیری و انجام اقدامات بعدی مورد استفاده قرار گیرد. درک بهتر از نوع سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش، زمینه‌ای را برای تقویت همکاری داخلی و جذب و به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها فراهم می‌کند و این ظرفیت را دارد که منجر به پیشرفت در مدیریت روابط با مشتری و ایمن‌سازی و بهره‌مندی از هوش رقابتی شود. پیامدهای این تحقیق برای سازمان‌ها ارزش زیادی دارد؛ زیرا آن‌ها برای اجرای مدیریت دانش آماده می‌شوند. سازمان‌هایی که نوع فرهنگ سازمانی خاص خود را در نظر می‌گیرند، می‌توانند به طور استراتژیک برنامه‌ریزی کنند و تصمیمات آگاهانه‌ای در مورد نوع ابتکارات مدیریت دانش اتخاذ کنند.

این نتایج اهمیت شناسایی و درک فرهنگ سازمانی اساسی را برای ایجاد و اجرای یک استراتژی مدیریت دانش موفق نشان می‌دهد، زیرا تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیندهای مدیریت دانشی ممکن است بر اساس نوع فرهنگ سازمانی باشد؛ بنابراین، چارچوب نظری پیشنهادی در شکل ۱ به مدیران کمک می‌کند تا پیوندهای بین فرهنگ و مدیریت دانش را درک کنند و بنابراین آن‌ها را قادر می‌سازد تا مداخلات فرهنگی را که ممکن است برای تمرکز بر فرآیندهای مدیریت دانش خاص مورد نیاز باشد، در نظر بگیرند و بتوانند زمان، پول و انرژی سازمان خود را در جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی سرمایه‌گذاری کنند که از فرآیندهای دانشی پشتیبانی می‌کند و به طور مؤثر به موفقیت سازمان کمک می‌کند.

فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش حاصل می‌شود: شفاف‌سازی نقش‌های رهبری که به توسعه فرهنگ ایجاد دانش و اشتراک‌گذاری کمک می‌کند، می‌تواند پیامدهای مهمی برای تغییر و توسعه سازمانی داشته باشد. رهبران به‌عنوان آغازگر تغییر در ایجاد توسعه سازمانی با چالش‌های بزرگی روبرو هستند. به‌عنوان مثال تلاش برای تغییر بوروکراسی‌های ریشه‌دار و تسلط فرهنگ فردگرایی پیاده‌سازی آن را به تأخیر می‌اندازد و یا مختل می‌کند بنابراین می‌توان ادعا داشت که فرهنگ مشارکتی زیرساخت مهمی است، زیرا در این فرهنگ افراد با یکدیگر تعامل دارند و ایده‌ها و دانش خود را به اشتراک می‌گذارند. و در این بین مدیریت باید با ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد سازمان به اجرای روان مدیریت دانش کمک کند. مدیران باید چشم‌اندازهای قوی برای سازمان خود تعیین کنند و از آن‌ها برای ارتقای مأموریت سازمانی خود که یکی از عوامل مهم فرهنگ سازمانی است حمایت کنند تا در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها به موفقیت برسند.

66

کارکنانی که با تغییرات و رویدادهای جدید به‌عنوان منبع الهام و فرصت‌های توسعه بر خورد می‌کنند، دانش را برای یافتن خود در موقعیت جدید و حل مشکل به شیوه‌ای طبیعی جستجو استفاده می‌کنند در رابطه با مدیریت دانش، از انعطاف‌پذیری فکری بالایی برخوردارند که به آن‌ها امکان پذیرش ایده‌های جدید و توانایی انطباق با شرایط و الزامات فرآیند کاری جدید را عطا می‌نماید

اجرای مؤثر مدیریت دانش منوط به تعامل سریع و بدون دردسر افراد درون سازمان، حمایت از نوآوری‌ها و ایده‌های افراد و تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری در مواقع لزوم است. علاوه بر این، این مفروضات فقط در یک فرهنگ سازمانی قوی دیده می‌شود. بنابراین می‌توان پیشنهاد کرد که درک واقعی فرهنگ و اجزای آن در سطوح مختلف سلسله‌مراتب شرکت، می‌تواند گامی حیاتی برای اجرای موفق مدیریت دانش باشد.

اگرچه شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی به دلیل پیچیدگی‌های آن فرآیندی دشوار است، اما مدیریت دانش مستلزم توجه به عوامل فرهنگی موجود در اجرای راه‌حل‌های عملیاتی

نتیجه‌گیری

این مقاله نتایج متناقض مطالعات قبلی را هم روشن و هم تأیید کرده است ما تعدادی از عواملی که سبب پایه‌ریزی و حمایت از فرهنگ دانش‌محور می‌شوند را به دلیل تکرار بالا در مقالات مختلف استخراج کردیم و آن‌ها را در ۵ دسته قرار دادیم. نکته مهم این است که در فرآیند ایجاد چنین فرهنگی رهبری یکی از عوامل اساسی است و باید از فاصله قدرت خود با زبردستان خویش کاسته و سبب بهبود رفتارهای آن‌ها و در نتیجه بهبود مدیریت دانش شود، همچنین با طرفداری از نوآوری و به‌روزرسانی‌های ساختاری، فنی و رفتاری در سازمان می‌توان قدم‌های هرچند کوچک اما محکم را در مسیر پروژه‌های مدیریت دانش برداشت و این مهم حاصل نمی‌شود مگر با جمع‌گرایی و گروه‌های غیررسمی در سازمان. در پایان، با طرح کردن این عوامل امیدواریم توسعه تئوری را تحریک کرده و تحقیقات تجربی بیشتر در مورد این جنبه‌های حیاتی رفتار سازمانی را تشویق کنیم. ■

چگونه نیروی کار چابک و توانمند، با تنوع نسلی بسازیم؟



دکتر محمود نوری شمی آباد

معاون اداره کل تحقیقات و برنامه ریزی بانک سپه
و عضو انجمن مدیریت ایران

مقدمه

به افرادی که نیروی کار شما را تشکیل می‌دهند فکر کنید. به احتمال زیاد، برخی از آنها کاملاً جدید هستند، هم برای کسب و کار و هم در محل کار، در حالی که سایر کارمندان در طول زمان تجربیات ارزشمندی را جمع آوری کرده اند. کارمندان کهنه کار مهارت‌های خود را از طریق چندین دهه تمرین تقویت کرده اند، در حالی که دیگران ممکن است پس از مدت‌ها به کار خود بازگردند. صرف نظر از این، هر کدام داستان منحصر به فردی دارند که بر اساس پیشینه و زمان خود شکل گرفته است. در محیط کار امروزی، "سن فقط یک عدد است" چیزی بیش از یک ضرب المثل است - این واقعیت است. مردم اکنون این توانایی را دارند که بیشتر از همیشه کار کنند. طبق نظر انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) در حال حاضر پنج نسل، نیروی کار را تشکیل می‌دهند:

- **silent generation** (سن ۷۶ تا ۹۹) نسل خاموش

- **baby boomers** (سن ۵۷ تا ۷۵) نسل B

- **Generation X** (سن ۴۱ تا ۵۶) این نسل با فناوری اطلاعات بزرگ شده است.

- **millennials** هزاره‌ها (سن ۲۶ تا ۴۰) اکثر گروه‌های شبکه‌های اجتماعی تحت سلطه این نسل هستند.

- **Generation Z** (۲۵ سال و کمتر) از سنین بسیار پایین با اینترنت آشنا بودند .

این فرصتی را برای ایده‌های تازه ایجاد می‌کند که با دیدگاه‌های متنوع تغذیه می‌شوند. بر اساس مطالعه‌ای از AARP، ۸۳ درصد از مدیران جهانی، موافق هستند که نیروی کار چند نسلی کلید رشد و موفقیت کسب و کار است. این تیم‌ها به دلیل ماهیت خود می‌توانند با مشتری و مشتریان بیشتری ارتباط برقرار کنند و حتی به عنوان یک منبع انرژی تجدیدپذیر به مریبان کمک کنند.

اما یک چالش نیز ممکن است ایجاد شود. لینکدین اشاره می‌کند که «یکی از بزرگ‌ترین موانع ... تنوع نسلی، سن‌گرایی است» که به عنوان «تبعیض سنی» نیز شناخته می‌شود. سن‌گرایی با کلیشه‌سازی و تعصب نسبت به افراد بر اساس سن تعریف می‌شود. اگرچه کمیسیون فرصت‌های شغلی برابر ایالات متحده از نظر قانونی فقط برای کارگران بالای ۴۰ سال، سن را بررسی می‌کند، اما می‌تواند به نسل‌های جوان‌تر نیز آسیب برساند. سنگرایی (Ageism) یا تعصب و تبعیض بر اساس سن افراد، نباید مثل گذشته انجام شود. باید از این قدرت استفاده کنید و با درک، انتقال اهمیت و پرورش تنوع نسلی، اثر سنگرایی را بر کارکنان خنثی کنید و از همکاری و هم افزایی بیشتر حمایت کنید.

لبه چند نسلی

اکنون زمان ایده آلی برای تنوع نسلی در محل کار است. داوطلبین جوان سریعتر از قبل مهارت‌های مورد نیاز خود را کسب می‌کنند در حالی که کارمندان باتجربه دیرتر بازنشسته می‌شوند. پذیرش این روندها می‌تواند به یک کسب و کار کمک کند که تقریباً در هر زمینه‌ای از عملیات چابک تر و فعال تر باشد.

این چابکی بسیار مهم است وقتی که در نظر بگیرید که چگونه ترکیب نیروی کار به تکامل خود ادامه می‌دهد. به گفته مرکز تحقیقات پیو در آمریکا:

- **baby boomers** ها برای مدت طولانی‌تری به شغل خود ادامه می‌دهند.

- **millennials** به عنوان اکثریت کارگر از نسل X پیشی گرفته اند.

- **نسل Z** اکنون بیشتر از **silent generation** کار می‌کند.

به علاوه، ملت در حال پیر شدن است. اداره سرشماری ایالات متحده اشاره می‌کند که تعداد افراد ۶۵ سال و بالاتر تا سال ۲۰۶۰ تقریباً دو برابر خواهد شد و هم اکنون، روزانه به طور متوسط ۱۰۰۰۰ baby boomers از این سن عبور می‌کنند.

با تغییر نسل‌ها، نیازهای آنها نیز تغییر می‌کند. ترجیح دادن یا اولویت دادن به یک گروه - حتی اگر اعضای آن اکثریت را تشکیل دهند - امکان پذیر نیست. تنوع چند نسلی واقعی از یک رویکرد کل نگر ناشی می‌شود. پرورش این تنوع برای رشد و نگهداری یک کسب و کار ضروری است.

به عنوان مثال، اجرای برنامه‌هایی که کل نیروی کار را در نظر می‌گیرند، می‌توانند تعامل بین افراد را افزایش دهند. هنگامی که بذرتعلق کاشته شد، برای یک کارمند آسان تر می‌شود که آینده خود را در سازمان شما ببیند.

استقبال از همه نسل‌های فعال، استخر دانش یک شرکت را نیز پر می‌کند. تصمیم‌گیری‌های آگاهانه، راهنمایی‌های تأثیرگذار و نیروی کار باهوش تر، تنها چند مزیت تنوع چند نسلی است. این موهبت‌ها نیز فقط داخلی نیستند.

به گفته لینکدین، تنوع چند نسلی می‌تواند باعث فروش شود زیرا «وقتی کارکنان یک شرکت بازار هدف آن را منعکس می‌کنند، بهتر می‌توانند تقاضای آن‌ها را پیش‌بینی کنند و به آن پاسخ دهند». millennials در حال حاضر به طور کلی ۲۰۰ میلیارد دلار در سال هزینه می‌کنند و پیش‌بینی می‌شود که baby boomers به زودی بیش از هر نسلی در مراقبت‌های بهداشتی هزینه داشته باشند. همان‌طور که نسل Z شروع به تأثیرگذاری بر بازار می‌کند، تنوع چند نسلی کلید پاسخگویی پیشگیرانه را دارد.

نسل‌ها چگونه ارتباط برقرار می‌کنند

نحوه برخورد کارکنان نسل‌های مختلف با فناوری را در نظر بگیرید. برخی ممکن است:

- به یاد داشته باشید زمانی را که ایمیل جدید بود - یا حتی آزمایشی.
- هرگز از گوشی بدون صفحه لمسی استفاده نکرده اید.
- زمان بیشتری را صرف کار بدون اینترنت نسبت به اینترنت کرده اید.

با این حال، همه نمونه‌ها یک موضوع مشترک دارند: آنها ارتباط برقرار می‌کنند!

درک این‌که هر نسل در کجا احساس راحتی می‌کند - و روش‌های آنها در کجا مشترک می‌شود - به شما این امکان را می‌دهد که اطلاعات شرکت را به گونه‌ای توزیع کنید که کل نیروی کار دریافت کند. برای ایجاد یک تجربه چند نسلی بهتر، این گزینه‌ها را آزمایش کنید:

حضور

جلسات گروهی یا بحث‌های انفرادی معمولاً رسمی تر به نظر می‌رسد. برای silent generation، این گفتگوها اغلب اطلاعات مهمی را نشان می‌دهند. جلسات گروهی را برای بزرگترین اعلامیه‌های سازمان خود در نظر بگیرید.

تلفن

در حالی که اعضای هر نسل حداقل تجربه صحبت کردن از طریق تلفن را دارند، silent generation و baby boomers با این روش بیشتر در خانه هستند. برای اعضای قدیمی‌تر نیروی کار، یک تماس تلفنی سریع ممکن است کمک زیادی به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز و تکمیل فرآیندهای خاص کند.

پست الکترونیک

این روش را به عنوان همراه مورد اعتماد نسل X در نظر بگیرید. اگرچه این فناوری برای اولین بار در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ در ادارات مورد استفاده قرار گرفت، اما در طول ظهور حرفه‌ای نسل X به یک استاندارد تبدیل شد. این به این معنی نیست که baby boomers و

Ryver -

اگر مطمئن نیستید که کدام یک به بهترین وجه برای نیروی کار شما مناسب است، گزینه‌ها را در میان یک گروه نمونه کوچک و چند نسلی آزمایش کنید.

silent generation از ایمیل استفاده نمی‌کنند، اما می‌توان گفت این روش کمی دورتر از منطقه آسایش آنها است.

پیلمک

احتمالاً هیچ فناوری مترادف تر از پیامک با نسل هزاره‌ها نیست. برای آنها این روش آسان، شهودی و شخصی است. در حالی که نسل Z با ارسال پیامک نیز به خوبی آشنا است، ممکن است یک «برنامه» متفاوت دیگری مانند واتس آپ را ترجیح دهند.

سیستم‌های مدیریت یادگیری

با یک سیستم مدیریت یادگیری (LMS) موثر، سازمان‌ها می‌توانند اطلاعات مهم را منتقل کنند و تاکید کنند که کارکنان خود در آن درگیر شوند. محتوای LMS می‌تواند شامل مواردی مانند: دوره‌های آموزشی، ویدیوهای کوتاه، پادکست‌ها، وبینارها، ارائه پاورپوینت و موارد دیگر باشد. Baby boomers و نسل X ممکن است با استفاده از LMS روی دسکتاپ خود احساس راحتی بیشتری کنند. با این حال، داشتن گزینه‌ای برای دسترسی به آن از طریق یک برنامه تلفن همراه ممکن است شانس بیشتری برای تعامل با نسل هزاره و نسل Z داشته باشد. به این نکته نیز توجه کنید که، فقط رایج تر بودن برخی روش‌ها برای نسل‌های خاص، دلیل نمی‌شود که یک شکل (یا اشکال) ارتباط، برای همه کارمندان شما مناسب باشد، لذا انعطاف پذیر باشید.

66

با تغییر نسل‌ها، نیازهای آنها نیز تغییر می‌کند. ترجیح دادن یا اولویت دادن به یک گروه امکان پذیر نیست. تنوع چند نسلی واقعی از یک رویکرد کل نگر ناشی می‌شود. پرورش این تنوع برای رشد و نگهداری یک کسب و کار ضروری است.

پرورش تنوع نسلی

دانستن این‌که هر نسل چگونه با هم ارتباط برقرار می‌کند یک شروع عالی است، اما شما باید بر این اساس کار کنید تا به کارمندان تجربه‌ای فراگیر و چند نسلی بدهید. خرد و بینش به سن محدود نمی‌شود و هر نسل چیزی برای ارائه به دیگران دارد. با ایجاد چارچوب مناسب، این تعاملات می‌توانند به صورت طبیعی اتفاق بیفتند. برای ایجاد زمینه برای تنوع نسلی در کسب و کار خود به این پنج نکته تکیه کنید:

رسانه‌های اجتماعی

اگرچه رسانه‌های اجتماعی توسط دفاتر در همه جا مورد استقبال قرار نمی‌گیرند، اما به خوبی در تفکر هزاره‌ها قرار دارند و برنامه‌های جدیدتری مانند TikTok مورد پسند نسل Z قرار می‌گیرند. پیاده‌سازی رسانه‌های اجتماعی - غیر از موارد امنیتی - می‌تواند در محل کار شما مشکل باشد، زیرا خطر حواس‌پرتی‌های غیرضروری را به همراه دارد. با این حال، حفظ حضور در رسانه‌های اجتماعی و تشویق کارمندان به مشارکت از طریق اشتراک‌گذاری و تبلیغ محتوا، راه بسیار خوبی برای تقویت تعامل و برند سازمان شما است. برای اطلاعیه‌های غیررسمی‌تر و برنامه‌ریزی داوطلبانه رویداد، رسانه‌های اجتماعی را آزمایش کنید، اما از استفاده از آن برای انتقال سیاست‌ها و رویه‌های مهم خودداری کنید.

برنامه‌های ارتباطی اداری

امروزه چندین گزینه برای همکاران از هر نسلی وجود دارد تا بتوانند به راحتی در محل کار با هم ارتباط برقرار کنند. اگرچه از نظر عملکرد متفاوت است، برخی از محبوب‌ترین گزینه‌ها عبارتند از:

Microsoft Teams -

Skype for Business -

Zoom -

Slack -

۱. تیم‌های متنوع را هماهنگ کنید

اگر کارکنان به طور منظم در کنار کارمندان نسل‌های دیگر کار نکنند، پرورش و تقویت تنوع نسلی می‌تواند دشوار باشد. تشکیل تیم‌هایی با تجربه چند نسلی، سابقه‌ای برای همکاری بی‌انتهای ایجاد می‌کند. قرار دادن کارکنان در بین نسل‌های مختلف کافی نیست. برنامه ریزی جلسات آزاد برای بحث در مورد کارهای قبلی، فعلی و آینده آنها باعث ایجاد حس همسویی و درک بیشتر می‌شود. کارکنان این فرصت را به دست می‌آورند تا در مورد دستاوردهای گذشته تأمل کنند و در مورد چگونگی تأثیر آنها بر عملیات امروز بحث کنند. صرف نظر از سن، هر کارمندی در موفقیت یک کسب و کار سهم دارد. برجسته کردن این موضوع با مثال‌های واقعی به نیروی کار شما کمک می‌کند تا راه‌های جدیدی برای همکاری و همکاری کشف کند.

۲. انتظارات نسلی را درک کنید

هر نسلی دیدگاه خاص خود را دارد. به نوبه خود، این ممکن است بر آنچه که از محل کار انتظار دارد تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، هزاره‌ها و نسل Z با موج جدیدی از فناوری درجه یک مصرف‌کننده در خانه بزرگ شده‌اند. در نتیجه، آنها انتظار راحتی استفاده از ابزار در محل کار را دارند. برای این گروه‌ها، تعامل با فناوری سریع و شهودی هدایت می‌شود. از سوی دیگر، نسل‌های قدیمی‌تر ممکن است بیشتر به ساختار سازمان توجه داشته باشند. به گفته SHRM، اعضای silent generation برای اقتدار و سلسله مراتب احترام بیشتری قائل هستند، در حالی که baby boomers به دنبال به چالش کشیدن آن و نشان دادن استعداد هستند.

هر نسلی ممکن است به طور متفاوتی با کارها برخورد کند، اما این تفاوت‌ها نباید مانع باشند. در عوض، آنها می‌توانند سکوی پرتاب باشند. فوربس نسبت به «واکنش بیش از حد در برآوردن نیازهای یک نسل» هشدار می‌دهد و «هبران باید کنجکاو باشند و در مورد اولویت‌های نسل‌های آینده بیاموزند و در عین حال آموخته‌های بزرگ نسل‌های دیگر را حفظ کنند». یک برنامه راهنمایی به شما امکان می‌دهد تا خرد و تجربه کارکنان مسن را به فرصت‌های توسعه برای استعدادهای جدیدتر تبدیل کنید. و بینش فقط به سمت پایین جریان نمی‌یابد. از طریق مفهوم "مربی معکوس"، اعضای نیروی کار جوان‌تر به کارکنان مستقر کمک می‌کنند تا روندهای نوظهور را دنبال کنند، که باعث ایجاد حس مشارکت بیشتر می‌شود.

۳. یک هویت مشترک و در حال تکامل را پرورش دهید

محیط‌های کاری فراگیر یک شبه به وجود نمی‌آیند، به خصوص با تیم چند نسلی. گرد هم آوردن اعضای تیم مانند تشکیل خانواده است. ارتباط مداوم، پشتیبانی و قدرانی بسیار مهم است. شفافیت، نقطه شروع خوبی است. زمانی که ماموریت سازمان برای هر کارمند روشن و قابل ربط باشد، به آنها

ایزاری می‌دهد تا رویکرد خود را با همکاران هماهنگ کنند. از این اصل غافل نشوید زیرا چالش‌ها و روندهای جدید بر مسیر کسب و کار تأثیر می‌گذارد. افراد شما با ارزش‌ترین منبع شما هستند، پس آنها را در جریان نگه دارید. انجام این کار باعث ایجاد اعتماد می‌شود - پایه‌ای برای یک هویت مشترک.

۴. کنجکاوی را ترویج دهید

کارکنان را تشویق کنید تا از یکدیگر یاد بگیرند و سؤال بپرسند. در ابتدا، ممکن است بهترین کار این باشد که این مکالمات را تسهیل کنید در به اصطلاح «یخ را بشکنید». میزبانی تالارهای گفتگو با موضوعات جهانی را در نظر بگیرید یا، برای رویکردی کمتر رسمی، برنامه ریزی گردش‌های گروهی را برای تشویق کارمندان به شناخت یکدیگر در سطح معنادارتری در نظر بگیرید. آنچه را که به هر کدام انگیزه می‌دهد را حفظ کنید.

معمولاً ذهن‌تان به سمت نسلی توجه دارد، اما کمی ناراحتی را هم پیش بینی کنید. به هر حال، مدیریت سوگیری نسلی اغلب شامل ساختار شکنی باورها و فرضیات ریشه‌دار است.

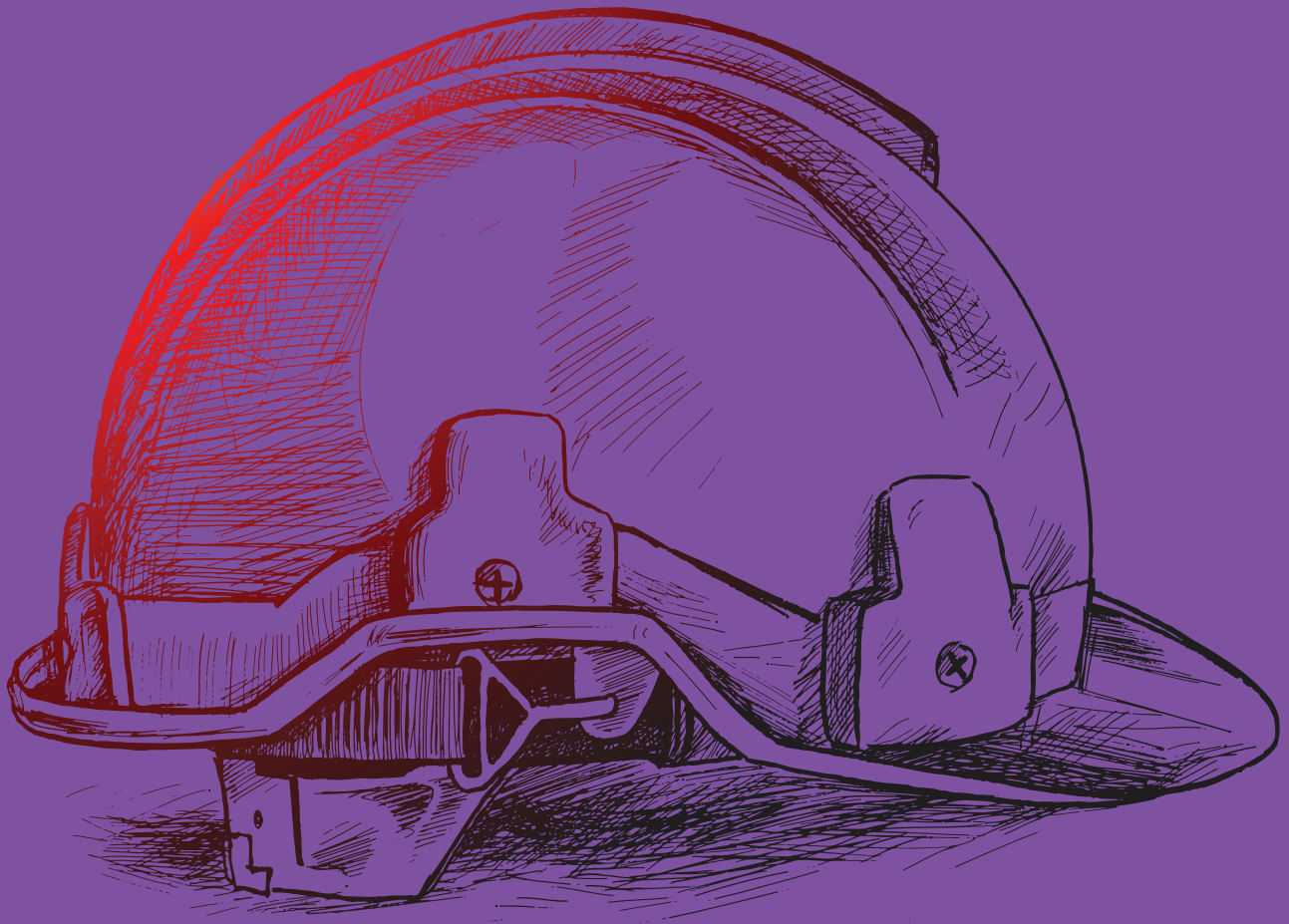
۵. صبور باشید

به یاد داشته باشید، تیم‌های چند نسلی به ندرت فوراً توجه می‌کنند. گاهی اوقات ممکن است در حالی که ممکن است به آزمایش چند رویکرد نیاز داشته باشید، پیشرفت متوقف شود، تسلیم نشوید! هم‌افزایی واقعی در حرکت رو جلو ایجاد می‌شود. از چالش‌های غیرمنتظره به‌عنوان فرصت‌هایی برای چرخش و ارتقای برنامه خود استفاده کنید.

نتیجه

هر نسلی متفاوت است و همه آنها چیزهای ارزشمندی برای آوردن به یک سازمان دارند. هر گروه در انتظار به اشتراک گذاری دانش خود است. درک تفاوت آنها و تقویت نقاط اشتراک آنها به شما این امکان را می‌دهد که از نیروی کار چابک و فعال حمایت کنید. همان‌طور که تجربه چند نسلی بهتری ایجاد می‌کند، این موارد را در نظر بگیرید:

- شناسایی مزایای هر نسل برای کسب و کار
 - آزمایش با اشکال ارتباطی مختلف برای ایجاد تعادل مناسب
 - ایجاد تیم‌هایی که منعکس‌کننده تنوع و فراگیری نسلی باشند
- کارمندان بدون توجه به نسلی که به آن تعلق دارند، یکدیگر را توانمند می‌کنند. به هر حال موفقیت تاریخ انقضا ندارد. ■



ارائه الگوی پیشنهادی مدیریت دانش در حوزه ایمنی کارکنان سالن پرس شرکت ایران خودرو

محمد لشکری

دانش آموخته مقطع لیسانس مهندسی صنایع،
دانشگاه آزاد اسلامی، مرکزی، ایران

ابوالفضل صادقیان

دانش آموخته مقطع دکتری مدیریت عملیات،
دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

امیرمحمد هاتفی

دانشجو مقطع لیسانس مدیریت صنعتی،
دانشگاه آزاد اسلامی، البرز، ایران

دانش و نوآوری در ایجاد و مزیت رقابتی، با تکیه بر ارزش منابع دانش در سازمان‌های پیشروی امروزی، سبب شده است تا مبحث مدیریت دانش در بطن سیاست‌های سازمانی قرار گیرد. موضوعیت مدیریت دانش در ایمنی محیط کار به دلیل اهمیت سرمایه‌های سازمانی و فناوری‌های پیشرفته از جایگاه خاصی برخوردار است. از این رو مقاله حاضر در نظر دارد که ضمن بررسی چرایی اجرا و ابعاد کمتر شناخته شده مدیریت دانش، اجزای مهم تأثیرگذار بر مدیریت دانش را احصا نموده و در نهایت الگوی پیشنهادی نوآوری مدیریت دانش در حوزه ایمنی کارکنان سالن پرس شرکت ایران خودرو را ارائه نماید.

کلیدواژه: نوآورانه، مدیریت دانش، ایمنی کارکنان

همانگ با دیگر فرآیندهای نوآورانه سازمان خواهد انجامید.

مقدمه

هدف نهایی مدیریت دانش، شامل تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقای ارزش افزوده دانش موجود در سازمان بوده و نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، نوآوری، بهره‌وری و سود دهی سازمان ایفا می‌نماید. از دیگر سو، با شتاب روز افزون تحولات و دگرگونی‌ها در عصر اطلاعات و ارتباطات، آنچه که کشورهای جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت و ترقی آن‌ها مدد می‌رساند، استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست و این امر میسر نمی‌گردد مگر با درایت و خلاقیت مدیران و نیز تأثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و نهایتاً جامعه تلاش می‌کنند. افزایش نوآوری در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش رقابت، افزایش بهره‌وری و ایمنی، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی کارکنان منجر گردد.

حال این سوال مطرح می‌شود که شاخص‌های مدیریت دانش در حوزه ایمنی کارکنان چه تأثیری بر خلق الگوهای نوآورانه در سازمان‌های امروزی دارد و اصولاً آیا مدیریت دانش می‌تواند الگوهای نوآورانه در محیط کاری ایجاد نماید؟ در پاسخ می‌توان چنین گفت که مدیریت دانش ایمنی کارکنان نهایتاً به مدیریت زیرساخت‌های اطلاعاتی سازمان و نیز ارتقای آن به یک سازمان

نوآوری و انواع آن

نوآوری در معنای عام، به ایجاد محصول جدید توسط انسان تلقی می‌شود، اما در حوزه مدیریت دانش، با مفاهیمی نظیر خلاقیت، اختراع و دانش متفاوت است. به طور کل نوآوری، فرآیندی سیستمی و پیچیده است که به خلق ایده‌های نو و در نهایت دستیابی به محصول جدید اتلاق می‌شود. خلاقیت به توانایی تولید و ارائه ایده‌های جدید و راه‌حل‌های متعدد، جدید و مناسب برای حل مسائل و مشکلات اتلاق می‌شود اما نوآوری به تحقق بخشیدن و تجاری سازی این ایده‌های خلاقانه گفته می‌شود بنابراین هیچ نوآوری بدون ایده‌های خلاقانه وجود ندارد. اختراع به معنای ایجاد مفهوم و یا تکنولوژی جدید می‌باشد ولی در بحث نوآوری، فرآیند بکارگیری تکنولوژی‌های جدید برای خلق محصول، فرآیند یا سیستم جدید و یا بهبود یافته را شامل می‌شود.

نوآوری از نظر سطح، به سه سطح کلان، میانی و خرد تقسیم بندی می‌شود. در سطح کلان، بیشتر صحبت از نظام ملی نوآوری است. در سطح میانی بحث خوشه‌های نوآوری یا مناطق نوآور مطرح است. در سطح خرد نیز موضوع نوآوری در سطح بنگاه یا سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

۲-۱-۲- مدل نوآوری سندمیر و همکاران

با توجه به این که فاز ایده پردازی در نوآوری، دوسوم از هزینه کل توسعه محصول جدید را در بردارد، نحوه انجام این گام و به عبارتی شناسایی فرصت ها، تولید ایده ها و ارزیابی آنها بسیار مهم است. در شکل ۲ سندمیر و همکاران برای فاز ایده پردازی با سه گام برای نوآوری ارائه نمودند. (Sandmir et al, ۲۰۰۴)

۳-۱-۲- مدل نوآوری در فرآیند تولید

در این مقاله نوآوری در فرآیند تولیدی بر اساس تعریف مشهور هامر و چامپی تعریف می شود. یک تلاش در عرصه سازمانی که مستلزم بازاندیشی اساسی و بازطراحی بنیادی فرآیندها و سیستم های تولیدی در راستای دستیابی به بهبودهای اساسی در شاخص های تولیدی نظیر هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت است. هر مرحله شامل فعالیت های مختلفی می شود که در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱) مراحل مرتبط با یک فرآیند (Gottinger et al, MPI, ۱۹۹۳)	
مرحله نوآوری در فرآیند تولید	فعالیت مربوط به هر مرحله نوآوری در فرآیند تولید
آماده سازی	تضمین تعهد مدیریت، شناسایی فرآیندهایی برای بهبود، هماهنگی استراتژی های شرکتی و تجاری، ایجاد چشم اندازی برای فرآیند، تنظیم اهداف تعمیم یافته، ایجاد یک سازمان روبه پیشرفت، ایجاد کمیته ها، ایجاد پروژه ها و ارائه آموزش
طراحی	تحلیل فرآیندهای متمرکز، بررسی گزینه ها، طراحی فرآیندهای جدید، ایجاد فرآیندهای جدید و ارزیابی آنها
اجرا	ارجاع فرآیندهای جدید، آموزش کارمندان، نظارت بر شاخص های عملکرد، ادامه بهبود

نوآوری داری سطوح مختلفی می باشد که عبارتند از: نوآوری موضعی، نوآوری بنیادی، ساختاری و زیر ساختاری در جدول شماره ۲ به توضیح مختصری در مورد حوزه ساختاری و ریزساختاری نوآوری در فرآیند تولیدی با الهام از دسته بندی

در سطح شرکت، نوآوری ها با توجه به اثرات ناشی از آن به دو دسته ی نوآوری افزایشی و نوآوری رادیکال تقسیم می شود. نوآوری افزایشی به بهبودها و به روز رسانی های جزئی در یک محصول یا فرآیند اشاره دارد. زمانی که دانش فنی یک نوآوری نسبت به دانش موجود شرکت خیلی متفاوت باشد و موجب منسوخ شدن دانش فعلی شرکت گردد نوآوری رادیکال گفته می شود.

مدل های نوآوری

فرآیند نوآوری بسته به شرایط و نوع سازمان، می تواند در مدل های مختلفی سازماندهی شود. این قسمت به ارائه مدل های مختلف فرآیند نوآوری می پردازد. عموماً فرآیند نوآوری شامل ۳ مرحله ایده پردازی، تعامل با مشتری، توسعه و تولید محصول جدید و تجاری کردن می باشد. این مراحل معمولاً در اکثر مدل های ارائه شده برای نوآوری وجود دارد. (Perez et al ۲۰۰۸).

۱-۱-۲- مدل نوآوری استگلینز و هین

توسط استگلینز و هین یک مدل دیگر برای نوآوری بیان شده است که در شکل ۱ نمایش داده می شود.



شکل ۱) مدل نوآوری (Steglins and Hein)

فرصت های بازار و فناوری

توسعه و ارزیابی ایده

طرح مفهوم و برنامه کسب و کار محصول

Wheelwright, ۱۹۸۴)) پرداخته شده است.

راهکارهای منحصر به فرد مرتبط با حوزه زیرساختها خلق شده و در کارخانه به کار گرفته می‌شوند



شکل ۳) مدلی برای چهار نوع نوآوری در فرآیند تولید

جدول ۲) حوزه ساختاری و زیرساختاری با الهام از دسته بندی Wheelwright (۱۹۸۴))

حوزه ساختاری	حوزه زیر ساختارها
<ul style="list-style-type: none"> • ظرفیت تولید - حجم تولید سالانه • طراحی شبکه کارگاه - اندازه، موقعیت مکانی، تمرکز • فناوری تولید - تجهیزات، سطح اتوماسیون • یکپارچگی عمودی - مسیر، محدوده 	<ul style="list-style-type: none"> • منابع انسانی - سیستم پرداخت و ارزیابی • برنامه ریزی و کنترل تولید - موجودی، سیستم سفارشات، اندازه دسته • کنترل کیفیت - جلوگیری از خرابی، نظارت • کنترل هزینه - حسابداری هزینه، برنامه ریزی هزینه • کنترل مواد - جریان، چیدمان • نگهداری-رویه ها، نظارت • سازمان - ساختار، فرهنگ

این مدل متشکل از چهار نوع مختلف نوآوری در فرآیند تولیدی می‌باشد که در شکل ۳ نشان داده شده است. محور افقی مدل بیانگر دسته بندی نوآوری در فرآیند تولیدی بر اساس نوآوری است. محور عمودی مدل بیانگر دسته بندی نوآوری در فرآیند تولیدی بر اساس محدوده تمرکز است. (Wheelwright, ۱۹۸۴, Netz, ۲۰۱۰, Alang et al, ۱۹۹۸)

۱. نوآوری در فرآیند تولیدی نوع اول (ساختاری، نوآوری موضعی):

در این نوع از نوآوری در فرآیند تولیدی بر روی ایجاد تغییرات پایه در حوزه ساختاری تأکید می‌شود. این نوع نوآوری در فرآیند تولیدی تا حد زیادی شامل اقتباس از راهکارهایی می‌شود که در بیرون موجود هستند. به عنوان مثال، افزایش سطح اتوماسیون در کارخانه از طریق به کارگیری فناوری‌های استاندارد در این دسته از نوآوری در فرآیند تولیدی قرار می‌گیرد.

۲. نوآوری در فرآیند تولیدی نوع دوم (زیرساختار، نوآوری موضعی):

در این نوع از نوآوری در فرآیند تولیدی بر روی ایجاد تغییرات پایه در حوزه زیرساختها توجه میشود. این نوع نوآوری در فرآیند تولیدی اساساً شامل اقتباس از راهکارهایی می‌شود که در محیط بیرونی در دسترس هستند. بکارگیری نوآوری‌هایی در سطح شرکت نظیر شش سیگما و سیستم تولید ناب در این دسته جای می‌گیرند.

۳. نوآوری در فرآیند تولیدی نوع سوم (ساختاری، نوآوری بنیادی):

در این نوع از نوآوری در فرآیند تولیدی تغییرات پایه در حوزه ساختاری اتفاق می‌افتد و راهکارهای بدیع در کارخانه بکار گرفته می‌شود. سیستم‌های اتوماسیون جدیدی که در کارخانه بکار می‌رود در این دسته جای می‌گیرند.

۴. نوآوری در فرآیند تولیدی نوع چهارم (زیرساختاری، نوآوری بنیادی):

تغییرات پایه در حوزه زیر ساختارها اتفاق می‌افتد و راهکارهای بدیع در سطح کارخانه بکار گرفته می‌شوند. در این نوع از نوآوری در فرآیند تولیدی، فرآیندهای کاری بدیع، جریان‌های تولید و یا سایر

مدیریت نوآوری

مدیریت نوآوری اشاره به معرفی ساختارها، فرآیندها و اعمال مدیریتی دارد که منجر به دستیابی به اهداف سازمانی می‌شوند. با این حال، چند تعریف کلیدی برای آشنایی بهتر با مفهوم مدیریت نوآوری ارائه می‌شود.

تعاریف مهم مدیریت نوآوری

مدیریت نوآوری، تولید و پیاده سازی یک ساختار، فرآیند، عمل و یا تکنیک مدیریتی جدید که عالی به نظر می‌رسد و به اهداف سازمانی منجر می‌شود.

مدیریت نوآوری، گسستی آشکار از اعمال، فرآیندها و اصول مدیریتی یا خروج از اشکال سازمانی رایج که به طور محسوسی طریقه انجام مدیریت را تغییر می‌دهد.

۳-۲- گام‌های مدیریت نوآوری

فرآیند نوآوری به چهار مرحله‌ی اصلی تقسیم می‌شود:

۱. ایده: جمع‌آوری نوآوری‌های بالقوه، ریشه‌یابی ایده‌ها، ارزیابی و سپس عرضه‌ی ایده‌ها
۲. تبیین مدل مفهومی: بررسی و ارزیابی گسترده و دقیق و سپس توسعه‌ی مدل مفهومی برای رسیدن به راهکار، اجرا و بازاریابی
۳. اجرا: اجرا و آزمون راهکار برای رسیدن به محصول نهایی
۴. بازاریابی: همه مراحل مرتبط با برآوردن نیاز مشتری شامل تأمین، تولید، تجهیز، بازاریابی و فروش.



دانش و انواع آن

تعاریف مختلفی برای مدیریت دانش مطرح شده است، یکی از بهترین تعاریف‌های مدیریت دانش عبارتند از: مدیریت دانش، مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرآیندهای به‌هم پیوسته‌ی آن یعنی تولید، سازماندهی، پخش، استفاده و بهره‌برداری از دانش با پیشروی در اهداف کسب‌وکار است. این تعریف از اهمیت ویژه‌ی برخوردار است، چون مهم‌ترین جنبه‌های برنامه‌ی موفق مدیریت دانشی را در خود جای داده است و در برگرفته‌ی دانش ضمنی و دانش صریح می‌باشد. دانش ضمنی ساختاری عینی ندارد و در ذهن توسط فرآیندهای داخلی فرد ایجاد می‌شود، ولی دانش صریح، دانشی است که توانایی بیان آن را داریم و به زبان رسمی و سیستماتیک نوشته می‌شود و اغلب در قالب اسناد، متون، نمودارها و... به کار برده می‌شود.

۱-۴ - سلسله مراتب دانش:

برای استخراج دانش از داده‌های خام نیاز به پردازش داده‌ها می‌باشد. مراحل پردازش معمولاً به صورت سلسله مراتبی است که به ترتیب شامل داده، اطلاعات، دانش، خرد است و به آن الگوی DIKW نیز گفته می‌شود. هر مرحله‌ای که در این هرم طی می‌شود، به سوالی درباری داده‌های اولیه پاسخ داده می‌شود. **داده:** در هرم دانش، داده‌ها به عنوان نمادها یا نشانه‌هایی در نظر

گرفته می‌شوند که شامل علائم، آمار و ارقام می‌باشد و نمایانگر محرک‌ها یا سیگنال‌ها هستند. داده‌ها به تنهایی معنایی ندارند و مفهوم خاصی را منتقل نمی‌کنند.

• **اطلاعات:** در این سطح داده‌ها مورد پردازش قرار می‌گیرند و تفکیک، طبقه بندی و اصلاح می‌شوند. در این فرآیند پاسخ دادن به سؤالات پرسشی، باعث استنتاج اطلاعات از داده‌ها شده و معنی دار می‌شوند. از این رو می‌توان گفت که اطلاعات، همان داده‌های ساده و فشرده شده هستند.

• **دانش:** دانش عبارت است از معرفت یا شناخت (شناخت چه؟) ظرفیت و توانایی عمل (شناخت چگونه؟) فهم و ادراک (شناخت چرا؟) که ساکن است یا در ذهن یا مغز وجود دارد. دانش زمانی حاصل می‌شود که داده‌ها و اطلاعات شناخته شوند و روابط بین اطلاعات مشخص و درک شود.

• **خرد:** خرد یا حکمت، مجموعه چندین دانش تجمیع شده و درستکار می‌باشد. همچنین خرد دانش عمیقی را شامل می‌شود که مستلزم دلایل پیش فرض است. اساساً مفروضات مبتنی بر حقیقت (معرفتی) و مبتنی بر ارزش (بدهی) و ساخته شده براساس فرضیات استدلال شده، هستند.

فرآیند مدیریت دانش شامل ۶ بخش می‌باشد، که عبارتند از:

۱. شناسایی
۲. کسب
۳. توسعه
۴. به اشتراک گذاری
۵. بهره برداری
۶. حفاظت از دانش

ایمنی کارکنان و ضرورت نوآوری در آن

فرهنگ ایمنی مجموعه پیچیده‌ای است از باورها، دانش و رفتارهای افراد که آنها را چه در محیط کار و چه در محیط زندگی، در برابر حوادث و خطرات مصون نگاه می‌دارد. فرهنگ ایمنی باید قبل از ورود به محیط صنعتی، در ذهن و فکر افراد هر جامعه تثبیت گردد، به نحوی که هیچ یک از افراد جامعه در محیط زندگی و کار خود حاضر نباشند به هیچ عنوان خود را در معرض خطرات و شرایط نا ایمن قرار دهند و بتوانند قبل از وقوع حادثه احتمال وقوع آنرا پیش بینی و پیشگیری کرده و در هنگام وقوع نیز با عملکرد صحیح از وخیم تر شدن اوضاع جلوگیری نمایند. در فرهنگ عمومی جامعه، انجام کار بصورت غیر ایمن و همراه با ریسک بالا، هیچگاه نباید به عنوان امری عادی تلقی شود، در این صورت میتوان امیدوار بود که نسبت به اصلاح امور غیر ایمن اقدامی صورت پذیرد، در غیر این صورت تغییر رفتارهای نا ایمن بسیار دشوار خواهد بود. آموزش، به عنوان اولین قدم در راه تغییر رفتار در جامعه و محیط کار، مهمترین بخش در فعالیتهای ایمنی محسوب می شود. در ذیل می‌توان اهداف و ضرورت نوآوری در ایمنی کارکنان را به موارد زیر خلاصه نمود:

■ حفظ سلامت کارگران در برابر حوادث و بیماریهای ناشی از کار

■ ارتقای سطح آگاهی کارفرمایان کارگاه‌های مشمول قانون کار در قالب امور پیمانکاری و تدوین یک استراتژی برای مدیریت پیشگیرانه ایمنی پیمانکاران

■ توجه به قوانین و مقررات ایمنی در فعالیتهای پیمانکاری
 ■ افزایش بهره‌وری از طریق ایمن سازی محیط کار و کاهش هزینه‌های ناشی از حوادث و بیماری‌های ناشی از کار.

آشنایی با شرکت ایران خودرو و صنعت مربوطه

صنعت خودرو یکی از مهم ترین صنایع کشور طی چند سال اخیر بوده و است و با توجه به نوع بازار داخلی و محدودیتهای ورود محصولات خارجی، فضای اقتصادی بسیار مناسبی برای این صنعت ایجاد شده است. هر چند صنعت خودرو در ایران صنعت جوانی نیست ولیکن به دلایل مختلف رشد چندانی نسبت به صنعت خودرو در جهان نکرده است. فاصله موجود بین صنعت خودرو در ایران و صنعت خودرو در جهان جهت خلاقیت و تلاش و کسب تجربه‌های جدید است. راه حل‌های موجود در صنعت خودرو جهان تنها چراغ راهنمایی برای یافتن مسیر است و جاری سازی هر یک از تکنیک‌ها در هر گوشه از این صنعت نیز مستلزم تلاش و کوشش فراوانی است که باعث کسب تجربه‌های جدیدی می‌گردد. شرکت ایران خودرو به عنوان معظم ترین شرکت تولید کننده خودرو در خاورمیانه با بیش از ده‌ها هزار نفر نیروی توانمند کشور در مجموعه‌ای گرد هم آمده و آرمان‌هایی را برای خود ترسیم نموده‌اند. تهیه استراتژی‌های شرکت هم جهت با استراتژی‌های صنعتی کشور (سند چشم انداز ۱۴۰۴) عامل مهمی در جهت توسعه

الگوی پیشنهادی مدیریت دانش در حوزه ایمنی کارکنان سالن پرس ایران خودرو

آرمان ۱	آرمان ۲	آرمان ۳	آرمان ۴
نظارت	بکارگیری تجربیات و اقدامات	زیر ساخت اطلاعاتی و دانشی	استاندارد سازی و کنترل
اقدامات			
ایجاد ساختار	نرم افزارهای کاربردی، اینترنت و ...	یکپارچه سازی اطلاعات	حرفه ای کردن نیرو های کار
تخصیص منابع	بستر سازی و پیاده سازی سامانه های دانشی	سطوح دسترسی کاربران	نهادینه کردن مدیریت دانش ایمنی در سازمان
گروه های کمیته های کاری	تسهیم دانش	ارتقای دانش	یادگیری الکترونیکی و غیر الکترونیکی
تعیین سیستم ها و قوانین حوزه کاری	فرایند های مشارکتی	امنیت و صیانت از اطلاعات	Shop Tour

شکل ۴) الگوی پیشنهادی مدیریت دانش در حوزه ایمنی کارکنان سالن پرس ایران خودرو

به کارگیری تجارب
۳. بلا بردن توانمندی و کارایی
با مدیریت ساختارهای
اطلاعاتی مرتبط با ایمنی
کارکنان
۴. استاندارد سازی عملکرد
فرآیندهای مرتبط با ایمنی
کارکنان و کنترل آن
همان‌طور در شکل ۴ مشاهده
می‌شود نخستین آرمان بر
این واقعیت تاکید دارد که
هیچ سازمانی بدون توجه به
مدیریت دانش نمی‌تواند خود
را به وضعیت نوآورانه برساند.
دومین آرمان نیاز به کارگیری
تجارب جهت مدیریت دانش در

فرآیندهای سازمان ارجاع می‌دهد. آرمان شماره ۳، نیازمندی‌ها را
به منظور مدیریت ساختارهای اطلاعاتی تعریف می‌کند و در نهایت
آرمان چهارم با محوریت استاندارد سازی، به نهادینه کردن مدیریت
دانش ایمنی در حوزه کاری اشاره می‌نماید.
به نظر می‌رسد تمامی ارکان مدیریت دانش یاد شده کمک می‌کند
تا کارکنان با راهبردها و اهداف مدیریت دانش نوآورانه آشنا شده
و مسئولین اجرایی نیز از ابتکارات و نوآوری سازمانی جهت توانمند
سازی آرمان‌ها حمایت نموده و در کلیه سلسله مراتب قابلیت
ذخیره سازی و یافتن اطلاعات مورد نیاز در زمان مقرر و نیز انتقال
درست آن به درخواست کنندگان در کانون توجهات قرار می‌گیرد.

جمع بندی

ایمنی کارکنان به عنوان یکی از آیتم‌های مهم در سازمان‌های
امروزی مورد توجه قرار می‌گیرد. اینکه سازمان‌ها ناچارند در
روندی پرشتاب و بی وقفه فرآیندها، فناوری‌ها، سامانه‌ها و
دیگر توانمندی‌های خود را در معرض ارزیابی جدی و بی وقفه قرار
دهند از این رو توسعه‌ی یک رویکرد مناسب و هدفدار و نوآورانه به
شرح ذیل در جهت مدیریت دانش ضرورتی بدیعی تلقی می‌شود:

- بررسی جهت دار ادبیات مدیریت دانش
- شناخت مولفه‌های کلیدی مدیریت دانش در حوزه ایمنی کارکنان
- ویژه‌ی سالن پرس شرکت ایران خودرو
- ارائه الگوی نوآورانه مدیریت دانش ایمنی در سالن پرس شرکت
ایران خودرو ■

اقتصادی و صنعتی کشور توسط
ایران خودرو بوده است.
محصولات شرکت ایران خودرو
در خطوط تولید سالن‌های
تولید قطعات پرسی، شاتل،
رنگ، موتور سازی، مونتاژ و تندر
تولید می‌شود.

سالن‌های پرس کارخانه
تولید قطعات پرسی ایران
خودرو مشتمل بر سه سالن
تولیدی می‌باشد سالن‌های
برش و پرس کارخانه شمالی
در زمینی به مساحت ۸۰۰۰ متر
مربع واقع شده است که به
ترتیب در سال‌های ۱۳۴۳ و
۱۳۵۵ به بهره برداری رسیده

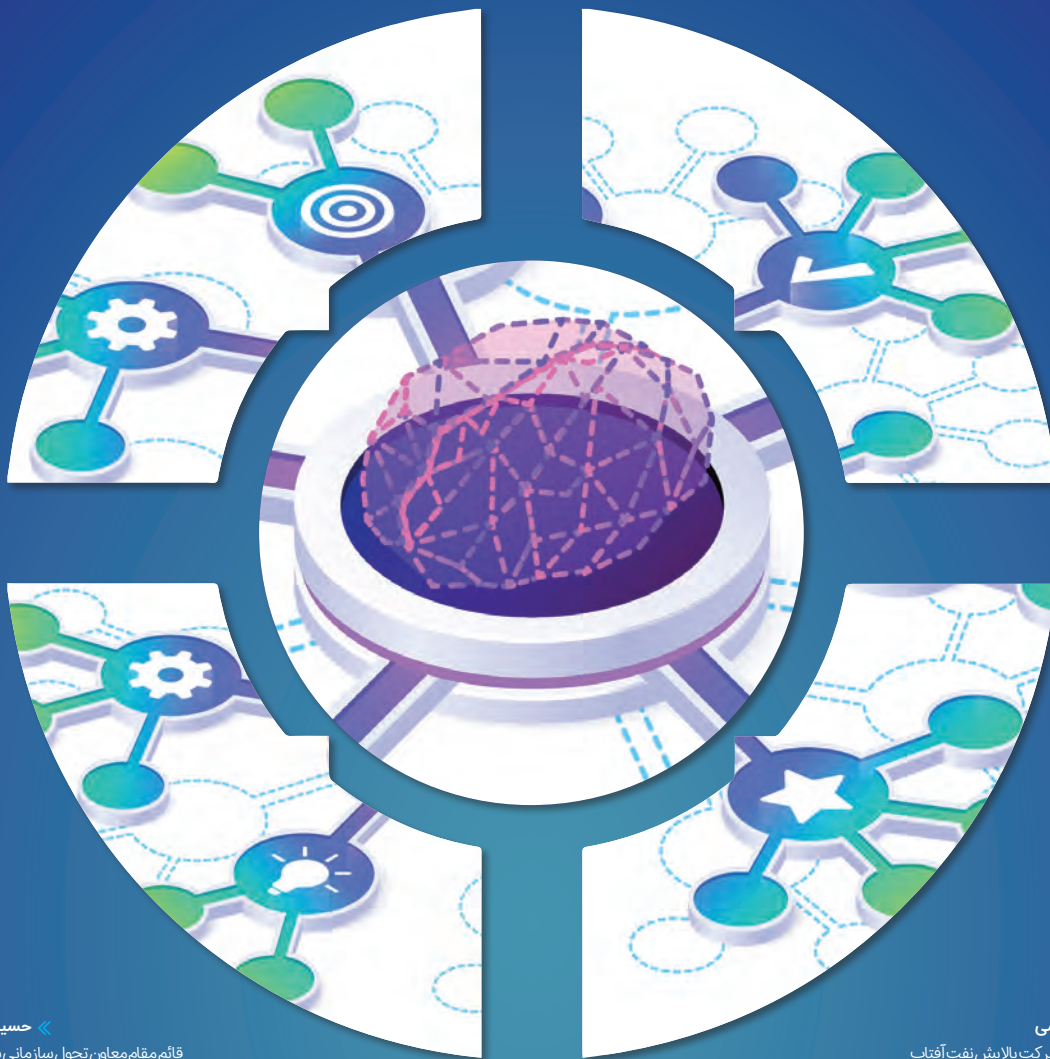
اند. با گذشت زمان و تولید محصولات جدید و نیز افزایش کمی
تولیدات، سالن پرس شماره ۳ در زمینی به مساحت ۱۸۰۰۰ متر مربع
در کارخانه جنوبی به بهره برداری رسید. در حال حاضر مساحت این
سالن به ۲۶۵۰۰ متر مربع افزایش یافته است.
ماموریت این سازمان تولید بخش عمده‌ای از قطعات پرسی بزرگ
بدنه خودروهای سمند و خانواده پژو می‌باشد. این مجموعه توانایی
تولید بیش از ۵۰ هزار قطعه در روز و تولید ۲۰ میلیون قطعه در سال
را دارد.

الگوی پیشنهادی نوآورانه مدیریت دانش در حوزه ایمنی کارکنان سالن پرس ایران خودرو

دانش، تفکر همراه با اطلاعات است زیرا اگر تنها اطلاعات اشاعه
یابد دانش افزایش نخواهد یافت. نظام مدیریت دانش در صدد
است که افراد متخصص را شناسایی کند و با برقراری ارتباط
میان افراد، فرصتی را ایجاد نماید تا آنها با هم بیندیشند و افکار
و ایده‌های خود را به اشتراک گذارند. ماهیت پویای یک محیط
سریعا در حال تغییر، نیازمند طرح‌ها مدیریتی- انگیزشی برای ارتقای
سطوح می‌باشد. بدون تمرکز بر یادگیری فردی و یک همکاری
گروهی، نمی‌توان از فرآیند مدیریت دانش یک مزیت رقابتی انتظار
داشت. (طرحانی، زندی، مسعود پور، ۱۳۸۶)

هدف نهایی به کارگیری مدیریت دانش در حوزه ایمنی کارکنان
عبارتند از:

۱. نظارت با رویکرد تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور
۲. بهبود عملکرد فرآیندهای کاری مرتبط با ایمنی کارکنان از طریق



« حسین منوچهری
قائم مقام معاون تحول سازمانی شرکت اینکو

« اردلان لک
کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک پتروشیمی رازی

« آتامان نیکیان
رئیس توسعه مدیریت شرکت فولاد بوتیای ایرانیا

« دکتر مجید نامه گشای فرد
مدیر امور توسعه مدیریت شرکت میدکو

« دکتر پیام حقیقی بروجنی
رئیس مرکز یادگیری کسب و کار میدکو

« سهیل بخشی
مدیر اجرایی شرکت پالایش نفت آفتاب

« علیرضا افتخاری
مشاور فنی بخش مهندسی صنایع دانشگاه باهنر کرمان

« محمد کوهستانی یاریزی
دبیر کمیته بهره‌وری شرکت منطقه ویژه اقتصادی صنایع معدنی و فلزی خلیج فارس

« دکتر محسن مرادی مقدم
کارشناس ارشد برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول)

« مصطفی غلامرضایی
مسئول امور توسعه مدیریت میدکو

میزگرد با سرارزیابان

دیدگاه‌های متخصصان جایزه مدیریت دانشی KM₄D پیرامون مدیریت دانشی و نوآوری

مجله "مدیریت" در زمینه اهمیت، ضرورت و ویژگی‌های بهره‌گیری از مدیریت دانشی، طراحی نظام‌های مدیریت دانشی، دست آوردها و پیامدها، آینده پژوهی و نقش مدیریت دانشی در دستگاه‌های اجرایی کشور مصاحبه‌هایی را با تعدادی از سرارزیابان "جایزه بین‌المللی مدیریت دانشی KM₄D" انجام داده است که در ادامه به دیدگاه‌های مدیریت دانشی پیرامون مباحث فوق می‌پردازیم.

اهمیت و ضرورت بهره‌گیری از مدیریت دانشی را چگونه ارزیابی می‌کنید و

به نظر شما تا چه اندازه سازمان‌های ما در این زمینه موفق شدند؟

حسین منوچهری - سازمان‌ها بدون داشتن مزیت رقابتی پایدار در حوزه کسب و کار خود با تهدیدهای جدی روبرو هستند با کوچکترین اقدام رقبا، تازه‌واردها و ... از میدان به در خواهند شد و موجودیت سازمان با چالش جدی مواجه خواهد شد. مزیت رقابتی سازمان‌ها بسته به محیط و فضای کسب و کار، شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و ... متفاوت است. گاهی سازمان دارای بازار انحصاری است و یا تحت مالکیت یک هلدینگ از مزایای فروش تضمینی برخوردار است اما مهمترین مزیت رقابتی سازمان‌ها در هر زمان را می‌توان برتری نوآورانه در کیفیت محصول یا قیمت تمام شده

دانست. این مهم در بستر دانش و فناوری محصول سازمان حفظ شده و رشد پیدا می‌کند و زیرساخت آن سه عامل هوشمندی نوآورانه، مدیریت نوآوری و مدیریت دانشی می‌باشد. آنچه در سازمان‌های مختلف ایرانی قابل رویت است خاطر جمعی نسبتاً ناآگاهانه بسیاری از مدیران ارشد از آینده کسب و کار خود و تمرکز عمده بر راندمان و بهره‌وری است و فارغ از تلاش جدی برای حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی خود هستند. نبود این دغدغه در مدیران ارشد به نحو چشمگیر به کارکنان زیرمجموعه تسری می‌یابد.

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت

دانشی و ویژگی‌هایی که به سازمان کمک می‌کند تا در بهره‌گیری از دست‌آوردهای آن موفق باشند چیست؟

دکتر محسن مرادی مقدم - امروزه شرکت‌های ایرانی به طور فزاینده‌ای در حال توسعه صنایع پیشرفته و دست‌یابی به دست‌آوردهای قابل توجه آن هستند. همان‌طور که مشخص است، توسعه محصولات صنعتی با فناوری بالا در خلق دانش است که باعث نوآوری نوآورانه می‌شود، که برای اجرای آن یک سیستم مدیریت دانشی (KMS) ضروری است. مدیریت دانشی (Knowledge Based Management) با توجه به نوآوری‌های نوآورانه بیش از دو دهه است که توجه را به خود جلب کرده است و بدون شک برای خلق، بکارگیری و توسعه دانش و نوآوری‌های نوآورانه ارزشمند است.

تحقیقات اخیر در مورد مدیریت دانشی نشان می‌دهد که دانش در نوآوری فناورانه نقش محوری را دارد و این در حالی است که در متون موجود مدیریت دانشی، نشان داده شده است که بیشتر صنایع از اهمیت مدیریت دانشی و نوآوری‌های فناورانه بی‌اطلاع هستند.

امروز در بازار جهانی، سازمان‌ها مزیت رقابتی را منحصراً از روش‌های کارآمد تولید و تحویل کسب نمی‌کنند. بسیاری از محققان اهمیت مدیریت و توسعه دارایی‌های دانشی خود را برای سازمان‌ها به عنوان منبع مزیت رقابتی برجسته کرده‌اند. لذا برای پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت دانشی، سازمان‌ها باید عوامل حیاتی موفقیت خود را برای مدیریت دانشی شناسایی کنند. در این مطالعه ۲۰ نشریه پژوهشی از طریق Google Scholar انتخاب

شدند. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که CSF ماهیت متنوعی دارد و به ساختار مطالعه بستگی دارد. اگرچه مطالعات مختلف در بافتاری خاص و منحصر به فرد خود انجام شده است، عوامل چون رهبری سازمانی، فرهنگ و سیستم‌های فناوری اطلاعات در بسیاری از مطالعات صرف نظر از ساختار، مشترک هستند. اهمیت شناسایی CSF‌های مناسب در این است که سازمان‌ها بهتر می‌توانند CSF خود را برای دست‌یابی به مزیت رقابتی پایدار حفظ و توسعه دهند، زیرا تقلید از آنها توسط رقبا دشوار است.

مطالعات متعددی برای شناسایی CSF در زمینه مدیریت دانشی انجام شده است. بسیاری از آنها با استفاده

از ترکیبی از عوامل مختلف انجام شده است. مشاهده شده است که اکثر تحقیقات از عوامل مشترکی چون، پشتیبانی مدیریت ارشد، زیرساخت، فرهنگ، فناوری اطلاعات، استراتژی، مدیریت سرمایه انسانی، اندازه‌گیری دانشی، ساختار، کارکنان، فرآیند و انگیزش در مطالعات خود استفاده نموده‌اند.

نقش فرهنگ را در پذیرش و اعتلای مدیریت دانشی در سازمان‌ها چگونه

ارزیابی می‌کنید و رهبران چگونه می‌توانند این فرهنگ را تقویت نمایند؟

سهیل بخشی - درخصوص موضوع فرهنگ سازمانی و نقش رهبران، به نظر می‌رسد فرهنگ سازمانی، مهم‌ترین زیرساخت پیاده‌سازی مدیریت دانشی

دکتر پیام حقیقی بروجنی:

جایزه مدیریت دانشی KMFD، طی این سال‌ها با قدرت و بهبود مستمر جلو رفته و روز به روز در راستای افزایش کیفیت قدم برداشته که نشان از همیت و عزم جدی متولیان این جایزه دارد. این نکته خود به اهرم موثر و توانمندساز جدی ایجاد فرهنگ مناسب مدیریت دانشی در سطح کشور تبدیل شده است.



در سازمان باشد که می‌تواند نقطه شروعی برای بهبود یا مانع تعالی سازمان باشد. فرهنگ سازمانی مناسب قابلیت تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده از طریق ایجاد فرهنگ دانش محور و ایجاد محیطی جهت ارتباط و همکاری کارکنان را داراست. بهبود فرهنگ سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانشی، به انگیزه، تمایل و توانایی افراد جهت تسهیم و اشتراک گذاری دانش خود و استفاده از دانش دیگران وابسته است که ظرفیت سازی یادگیری بایستی توسط سازمان انجام شود و کارکنان بتوانند ایده‌ها و پیشنهادهای خود را ارائه کرده و سازمان فرآیندهای مناسبی را جهت حمایت از تسهیم اطلاعات و دانش تدارک ببیند. رهبران سازمانی می‌توانند نقش مهمی در انگیزش کارکنان جهت اشتراک دانش داشته باشند که در درجه اول نیازمند اعتقاد عملی رهبران به مفاهیم مدیریت نوین و بالاخص مدیریت دانشی است. آگاهی و حمایت رهبران سازمانی، انگیزش بیشتری را در کارکنان جهت اقدام‌های دانشی ایجاد می‌کند. ترسیم چشم انداز دانشی، تشویق به بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و تشویق کارکنان دانشی، تخصیص بودجه مشخص، ایجاد متولی مشخص و طرح ریزی مدیریت مذکور در ساختار سازمانی از دیگر اقدام‌هایی است که رهبران می‌توانند در این راستا پیاده سازی نمایند.

نقش سرمایه‌های انسانی پویا و متعالی را در حاکمیت نوآوری دانشی چگونه ارزیابی می‌کنید و اساساً چه راهبردهایی را برای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی توصیه می‌کنید.

دکتر مجید نامه گشای فرد - امروزه افزایش رقابت در کسب و کارها به منظور شناسایی و برآورده ساختن نیازهای دائماً در حال تغییر ذی نفعان بسیار پررنگ‌تر از گذشته است، به گونه‌ای که عدم انجام کار درست در این مسیر به بقا و سودآوری کسب و کارها سریع‌تر از گذشته آسیب می‌رساند به نوعی که میزان توانایی کسب و کارها در انطباق با این تغییرات مشخص کننده میزان موفقیتشان در ادامه مسیرشان خواهد بود. برای افزایش میزان انطباق پذیری کسب و کارها با تغییرات پیرامونی شان نیاز است فرآیندهای تغییر، تحول و نوآوری در تمامی ابعاد کسب و کار مستمر جاری باشند.

در کنار تمام سرمایه‌هایی که در اختیار کسب و کارها است، سرمایه‌های انسانی جایگاه حساس و نقش خاصی را در تحقق این مهم ایفا می‌کنند و اساساً می‌توان بهره‌وری سایر سرمایه‌ها را نیز در گرو این مخلوق بسیار پیچیده و خارق العاده دانست. انسان به عنوان "احسن الخالقین" با یاری گرفتن از علوم قادر به رسیدن به تعالی است و دانش این سرمایه ارزشمند که برآیند علم و عمل او است منشأ اصلی تغییر، تحول و نوآوری در کسب و کار می‌باشد.

فرهنگ سازمانی در چگونگی نقش آفرینی سرمایه انسانی ارزشمند در کسب و کار سهم بسزایی دارد. شاید درک این سوالات بتواند اهمیت فرهنگ

سازمانی را در نقش سرمایه‌های انسانی پویا و متعالی در حاکمیت نوآوری دانشی را بهتر نشان دهد؛ این که افراد را همان گونه که هستند می‌پذیریم یا به دنبال تغییر آنها هستیم؟ آیا در جذب می‌توانیم دقیق اطمینان حاصل کنیم شناختمان کافی بوده است از چنین مخلوق پیچیده ای؟ و ... نهایتاً طبق مطالعات صورت گرفته از کسب و کارهای موفق می‌توان گفت؛ هر چقدر افرادی که در تعامل با کسب و کار هستند منطبق با خود واقعی شان باشند می‌توان انتظار نوآوری دانشی بالاتری را در این کسب و کار داشت.

به نظر شما برگزاری جایزه مدیریت دانشی که امسال پنجمین سال خود را برگزار نموده چه آثار و پیامدهای موثری در سرآمدی سازمان‌ها ایجاد کرده است؟ دکتر پیام حقیقی بروجنی - به عنوان شخصی که از اولین سال برگزاری جایزه در این حوزه درگیر بوده‌ام و طی ۴ سال اخیر از دو منظر متفاوت و دو طرف میز (ارزیابی کننده و ارزیابی شونده) به این موضوع نگاه کرده‌ام، نکات زیر قابل تأمل و ارزشمند است، البته این نکات را در جلسه حضوری با ارزیابان محترم و به عنوان سخنران در کنار جناب آقای دکتر قاسمی رئیس محترم شورای سیاست گذاری جایزه مدیریت دانشی، جناب آقای مهندس اشرف سمنانی عضو هیات علمی جایزه و سرکار خانم دکتر صائمیان دبیر علمی جایزه نیز عرض کردم.

۱. **استمرار برگزاری جایزه با حفظ کیفیت مطلوب طی چند سال**
ما تجربه برگزاری جایزه‌های قبلی مدیریت دانشی در سطح کشور را داشتیم که همگی بعد از یکی دو سال، دچار عارضه کاهش قابل ملاحظه سطح کیفیت محتوا، تیم ارزیابان، هماهنگی دبیرخانه و عملاً محو شدن از ذهن مخاطبان و شرکت‌ها شده‌اند.
جایزه مدیریت دانشی KM4D، طی این سال‌ها با قدرت و بهبود مستمر جلو رفته و روز به روز در راستای افزایش کیفیت قدم برداشته که نشان از اهمیت و عزم جدی متولیان این جایزه دارد. این نکته خود به اهرم موثر و توانمندساز جدی ایجاد فرهنگ مناسب مدیریت دانشی در سطح کشور تبدیل شده است.

۲. **بهبود و تکمیل شدن مدل ارزیابی**
روند رو به رشد بلوغ مدل ارزیابی از طریق تعامل و مشارکت متخصصان مختلف و ارزیابان با تجربه جایزه طی این چند سال، مدل ارزیابی و شاخص‌های مدنظر را به یک زبان و دیالوگ مشترک بین متولیان مدیریت دانشی سازمان‌ها و متخصصان این حوزه بدل نموده است.

۳. **تقویت کیفیت و کمیت جمع متخصصان مدیریت دانشی**
یکی از مهمترین نکات مثبت جایزه مدیریت دانشی، که بعد از چند سال بسیار قابل احساس و ارزشمند است، افزایش سطح تخصص مدیریت دانشی متولیان در سازمان‌های مختلف و با تخصص‌های متنوع و توسعه این

توانمندی از جمع محدود در سالیان گذشته به جامعه‌ای بزرگتر از متخصصان، ارزیابان و حتی مشاوران حوزه مدیریت دانشی در حال حاضر است.

پرسش: شرکت‌های دانش بنیان اساساً دارای مزیت‌های دانشی بیشتری نسبت به سایر شرکت‌ها هستند. به نظر شما رویکردهای نوآورانه در شرکت‌های دانش بنیان تا چه اندازه بر رشد و توسعه آنان اثرگذار است؟

مصطفی غلامرضایی - سازمان‌ها برای این که بتوانند در محیط کسب و کار امروزی بقای خود را حفظ کنند، روش‌های مختلفی از جمله ایجاد نوآوری در محصول را انجام می‌دهند. لذا نوآوری به بخش مرکزی کسب و کارها در دنیای تجارت امروزی تبدیل شده است که به سرعت در حال تغییر است.

سرعت توسعه محصول جدید، چرخه عمر محدود یک محصول و همچنین فناوری‌های در حال تغییر، باعث توجه سازمان‌ها به نوآوری گردیده است. در بازارهای کسب و کار امروزی سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند به سرعت به تغییرات در وضعیت بازار خود واکنش نشان داده و فرصت‌های جدید را از طریق ایجاد راه حل‌های نوآورانه شناخته و از آنها بهره ببرند. از طرفی کسب و کارهای دانش بنیان، کسب و کارهایی هستند که با استفاده از سرمایه فکری اداره می‌شوند. که امروزه به عنوان مهمترین منبع خلق ارزش و مزیت رقابتی شناخته شده است. همان طور که "شومپتر" اشاره می‌کند، نوآوری نه تنها اختراع چیزی جدید بوده، بلکه فروش این اختراع

نیز مهم است. عامل تازگی و بازاریابی دو ویژگی مهم برای شناسایی نوآوری از این منظر هستند. لذا نوآوری از توسعه دانش و بازاریابی از طریق بکارگیری دانش انجام می‌شود. توسعه و اجرای دانش دو جنبه اساسی نوآوری است. توسعه دانش مربوط به فرآیند نوآوری بوده که دانش جدید ایجاد می‌کند و استفاده از دانش راهی برای درک ظرفیت پنهان دانش است و این امر زمانی محقق می‌گردد که سازمان‌ها به سرمایه‌های فکری خود توجه نمایند.

پرسش: با توجه به این که طراحی نظام‌های مدیریت دانشی در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها در حال تدوین و یا اجرا می‌باشد، به نظر شما توجه به چه الزاماتی

می‌تواند روند اجرای این نظام‌ها را تسهیل نماید؟

علیرضا افتخاری - باید دانست بطور کلی این الزامات قابل احصاء نیست. به دلایل عدیده‌ای که در ذیل به پاره‌ای از آن‌ها اشاره می‌شود، مانند: گستردگی و تنوع سازمان‌ها، رشد سریع فناوری، تغییرات سریع دانشی در عرصه‌های مختلف و همچنین گذر از عصرسازمان‌های سنتی به سمت سازمان‌های مجازی و اخیراً ایجاد نوعی دگردیسی روانی در مواجهه و تعامل انسان با ماشین و یا رقابت هوش مصنوعی با ذهن بشر برای ایجاد، تکمیل و یا تسریع دانش و چابکی سازمانی؛ در این میان مباحثی همچون: مسائل اقتصادی، سیاسی، جغرافیایی، اقلیم، فرهنگ و جامعه شناسی نیز جایگاه ویژه‌ای را در بحث مدیریت دانشی سازمان‌ها دارا هستند؛ مخصوصاً ویژگی فرهنگ بسیار بارز و اساسی است، چون شاکله روح بشری را درخود دارد و بستریاده سازی مدل‌های دانشی و درتنامی سازمان‌های پیشگام در این عرصه را با نوعی چالش روبرو می‌سازد. درادامه برخی از الزامات لازم برای شناسائی بهتر نقاط حساس و کلیدی کمک به این مهم در سازمان‌ها را یادآوری می‌نمایم:

- ۱- ایجاد فضاهای تعامل مدیریت با دارائی‌های دانشی و ازجمله مدیریت استعدادها و سرمایه انسانی؛
- ۲- تشکیل کارگروه‌های تخصصی دانشی در جوار فرآیندهای سیستمی یا نظام مند سازمان؛
- ۳- داشتن چشم انداز و اهدافی روشن راهبردی از رویکردهای دانشی برای نیل و تحقق سازمان تاب آور و

تداوم پذیر؛

- ۴- برخورداری از دیدگاه نظام‌های باز و درتعامل با ذی نفعان و تعامل دانشی مداوم و مستمر با آنان؛
- ۵- رصد کردن دانش رشد سازمان و داشتن تحلیل دانش رقابتی لازم برای سازمان؛
- ۶- تعیین و تحلیل شکاف‌های دانشی و تشکیل انجمن‌های خبرگی در سازمان برای مشارکت دراین حوزه؛
- ۷- بالندگی و چابکی در فرهنگی تسریع کننده و برخوردار از روح حمایت و مشارکت (در کلیه سطوح کارکنان ازستاد تا صف)؛

مصطفی غلامرضایی:

توسعه و اجرای دانش دو جنبه اساسی نوآوری است. توسعه دانش مربوط به فرآیند نوآوری بوده که دانش جدید ایجاد می‌کند و استفاده از دانش راهی برای درک ظرفیت پنهان دانش است و این امر زمانی محقق می‌گردد که سازمان‌ها به سرمایه‌های فکری خود توجه نمایند.



- ۸- دارا بودن نظام‌های تشویق و انگیزش دانشی؛
- ۹- دارا بودن نظام‌های تدوین گر نگرش دانشی پویا در ذهنیت کارکنان؛
- ۱۰- استقرار نظام‌های کاوشگر دانش، پوییش و پژوهش میدانی در سازمان؛
- ۱۱- انجام دوره‌های تست‌های روانشناسی صنعتی و سازمانی و به زعم بنده روانشناسی فناوری دانشی به تناسب به کارگیری آن در سازمان؛
- ۱۲- تحلیل کارآمدی فرهنگ سازمانی و دانش تاثیرگذار رهبری؛
- ۱۳- تحلیل دانش موفقیت و یادگیری درسطوح هم ترازوی و پیش تازی درفضای رقابتی؛
- ۱۴- تحلیل‌های استراتژیک و راهبردی دانشی؛
- ۱۵- توانائی سرمایه گذاری فناورانه، کارآفرینی و نوآفرینی مرحله به مرحله با رویکرد دانش محور؛
- ۱۶- حکمرانی دانشی ضابطه مند و انسان محور؛
- ۱۷- تحلیل همکاری‌های شبکه‌ای و تحلیل شتاب گرهای تسریع انتقال دانش شبکه ای؛
- ۱۸- تحلیل ابرروندهای مرتبط با دانش سازمانی؛
- ۱۹- توجه ویژه به متفکرین با انگیزه سازمانی و رهبران نامرئی دانشی؛
- ۲۰- داشتن عشق به تبلور دانش و التزام به ایجاد روحیه گرم برابری و برادری و تعهد به میهن در کارکنان؛
- ۲۱- ایجاد فضای خداباوری، تعهد و نجوای رهبری الهام بخش در سازمان دانشی.

کاهش نیروهای کاری گردد. از این رو یکی از چالش‌های اصلی نظام دولتی، مدیریت این تعارض می‌باشد.

۲. مطابق با یادگیری‌های قبلی، یکی از منابع خلق دانش، تجربه می‌باشد. از دیگرسو، یکی از منابع مدیریت نیز، علاوه بر علم، هنر (تجربه) می‌باشد. متأسفانه عدم ثبات مدیریت در سازمان ها، خواه منتج از تغییر دولت ها، خواه منتج از تغییرات درون دولتی، یکی از موانع جدی در مسیر اهتمام و تعهد به مدیریت دانشی در سازمان‌ها می‌باشد.

۳. چالش دیگر پیش روی نظام اجرایی در حوزه مدیریت دانشی، نرخ پایین مشارکت بدنه کاری سازمان‌ها در امور فرا وظیفه‌ای مانند مدیریت دانشی، نظام پیشنهادات، انجمن‌های خبرگی و ... می‌باشد. این مهم نیز برخاسته از دغدغه‌های اولیه جامعه بوده که انگیزه کارکنان در صرف وقت برای امور خارج از وظایف محوله را تحت الشعاع قرار داده است.

📌 لطفاً نظر تان را در مورد اهمیت مدیریت دانشی در حوزه تدوین برنامه

راهبردی و آینده پژوهی بیان کنید.

آتمان نیکیان - رهبران تجاری امروز باید بین چشم‌اندازهای وسیع و ظریف کسب‌وکار خود و کسب‌وکار جهانی، موازنه‌ای برقرار کنند و نگرش وسیع خود را با عملیات اجرایی دقیق و بی نقص ترکیب کنند. بینش آینده پژوهی و تدوین برنامه راهبردی مستلزم در اختیار داشتن آگاهی، دانش و تخصص کافی است. در این بین، مدیریت دانشی چراغ راه رسیدن به آینده‌ای مطلوب خواهد بود.

مدیریت دانشی یکی از عوامل تاثیرگذار در حوزه آینده پژوهی است. بر همین مبنا، خود مدیریت دانشی هم می‌تواند موضوع آینده پژوهی نیز باشد. سازمان‌ها باید قابل پیش بینی باشند، بنابراین بقای یک سازمان به تخصیص و در نظر گرفتن استراتژی مناسب برای برخورد با آشفتگی‌ها و عدم اطمینان در کسب وکار بستگی دارد پس توانایی انعطاف پذیری و تطابق سریع و ایجاد مهارت برای برطرف ساختن نیازهای محیطی، نه تنها احساس می‌شود بلکه بدون شک بسیار ضروری نیز به نظر می‌رسد.

📌 عملکرد جوامع و شرکت‌های پیشرو و توسعه یافته را در حوزه مدیریت

دانشی چگونه تحلیل می‌نمایید؟

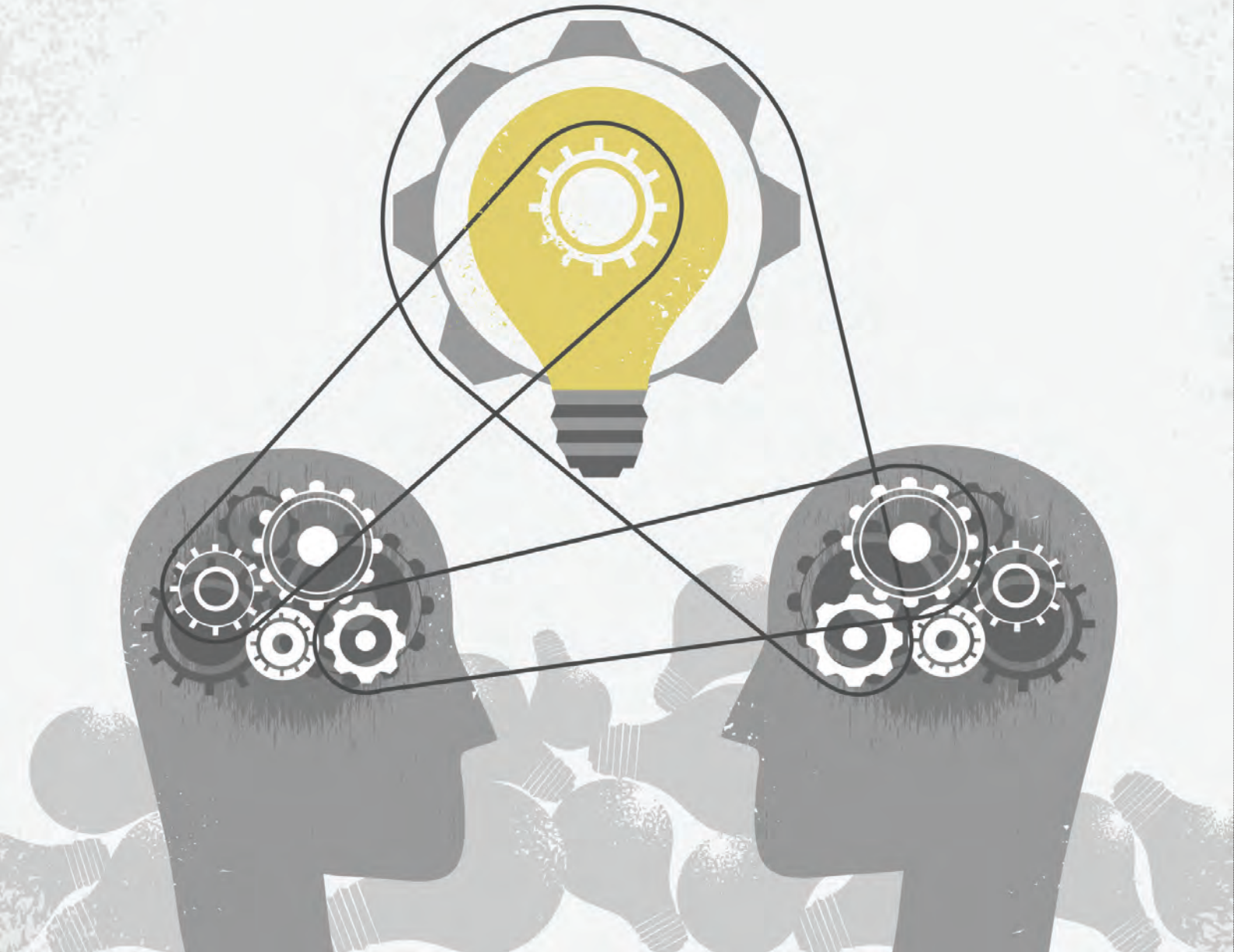
محمد کوهستانی - در حال حاضر حامل عمده دانش سازمان‌های ایرانی سرمایه‌های انسانی آن‌ها هستند. ذهن کارشناسان و خبرگان، مملو از تجارب شکست و موفقیت، فنون حرفه ای، آموزه‌های پروژه‌ها و دانش تعامل‌های کاری است. گرچه تلاش‌های سیستمی و غیر سیستمی فراوانی به فراخور هر سازمان برای استخراج، تولید، نگهداری و اشتراک دانش سازمانی انجام شده و یا در حال انجام است، اما برداشت یکسان

📌 چالش‌های پیش روی نظام اجرایی کشور در حوزه مدیریت دانشی را چطور

ارزیابی می‌کنید؟

اردلان لک - در سال‌های گذشته ورود شرکت‌های دولتی در فرآیند رقابت مدیریت دانشی و اهتمام نظام اجرایی کشور در ترغیب سازمان‌ها در صنایع مختلف برای ورود به رقابت مدیریت دانشی، موجب ارتقا سطح آگاهی دولت و سازمان‌ها در تعریف و درک واحد از مدیریت دانشی گردیده است، لکن ادامه حرکت در این مسیر با توجه به عملکرد گذشته و پیش بینی روندهای آتی، چالش‌هایی را به همراه دارد که بطور خلاصه به بیان برخی از آن‌ها خواهیم پرداخت.

۱. یکی دیگر از موانع جدی در مسیر پیاده سازی مدیریت دانشی، رو در رویی و تعارض برخی حوزه‌ها با یکدیگر می‌باشد. همان طور که با توسعه تکنولوژی و کاهش دخالت اموری، نقش فیزیکی انسان، کاهش و نقش دانشی آن‌ها بیشتر می‌گردد، مدیریت این تعارض برای کشور ما با جمعیت نیروی کار حاضر بسیار پیچیده خواهد بود. از یک سو با عنایت به مدیریت دانشی سازمان‌ها و Technology Push (فشار تکنولوژی) ناچار به همسویی جهانی خواهیم بود، از سوی دیگر توسعه تکنولوژی ممکن است موجب



عمده مانع بر سر راه شرکت‌های ایرانی برای پیشروی در این حوزه، مقاومت فرهنگ‌های شخصی و سازمانی است. لازم است شالوده فرهنگ دانشی با حرکت جمعی آحاد مردم و دولت، از خانواده شروع شده و با حرکت نظام مند از مدرسه و دانشگاه، به بنگاه‌ها و خطوط تولید و خدمت برسد. بایستی نوع نگاه سنتی مدیران، از روال مدیریت سنتی سازمان‌ها به سمت تعریف ارزش‌های سازمانی با محوریت دانش حرکت کند. کارکنان به سرمایه‌های انسانی مولد دانش تبدیل شوند و دانش تخصصی یک ارزش سازمانی و اجتماعی محسوب گردد.

لذا بر اساس اصول مدیریت دانشی و زیرساخت‌های فرهنگی لازم برای استقرار و تداوم آن، به نظر می‌رسد بنگاه‌های ایرانی تلاش‌های بیشتری را در این حوزه انجام دهند.

و همگانی از اصول مدیریت دانشی به عنوان یک مفهوم سازمانی وجود ندارد. مدیران و تصمیم‌گیران سازمان‌های ما، نگرش حرکت و سوق دادن بنگاه‌های خود را از بستر سرمایه‌های فیزیکی به سرمایه‌های دانشی و فکری اتخاذ نکرده‌اند و یا این‌که تعداد محدودی به این نتیجه رسیده‌اند که رقابت و ارزش رقابتی در آینده، بر پایه داشته‌ها و سرمایه‌های دانشی است و نه سرمایه‌های فیزیکی. البته وجود ثروت‌های عظیم، خدادادی و رایگان فیزیکی کشور عزیزمان ایران، از قبیل معادن، نفت، نیروی انسانی تحصیلکرده، موقعیت استراتژیک، اتصال به دریا و تنوع جغرافیایی مزید بر علت بوده است.

خوشبختانه در سال‌های اخیر بنگاه‌های ایرانی گرچه به فاصله زمانی، اما همخوان با حرکت دانشی و انقلاب سرمایه‌های فکری دنیا، وارد فضای سیستماتیک مدیریت دانشی شده و برخی نیز با قوت و به‌صورت استاندارد در حال پیاده‌سازی این نظام هستند.

ابعاد و فرآیندهای فرهنگ نوآوری در بقای بلندمدت سازمان ها



سید مهدی موسوی

مهندسی مکانیک -

مسئول بخش انرژی و تاسیسات مکانیکی - ایران خودرو

محمد رضا مستوفی

مهندسی مکانیک - مسئول برنامه ریزی و نظارت تجهیزات

تولیدی خودرو - شرکت ایران خودرو

علی طرانی

مهندسی تکنولوژی الکترونیک -

عضو کمیته عالی مدیریت دانش - شرکت ایران خودرو

چکیده

مؤسسات و بنگاه‌های کوچک و بزرگ اقتصادی معمولاً در شرایط کسب و کار پیچیده، پر تلاطم و ناپایدار فعالیت می‌کنند. به دلیل پیشرفت‌های فناوری، جهان با سرعتی غیر قابل پیش بینی در حال تغییر است. برای بیشتر کسب و کارها، توانایی پایش، شناسایی و تسلط بر فناوری‌ها و توانمندی‌های فناورانه امری ضروری است. فناوری و نوآوری در ترکیب با سرمایه و استعداد‌های انسانی می‌توانند در شرایط بحران‌های اقتصادی به مثابه موتور رشد و توسعه مؤسسات عمل نمایند. در این مقاله، اهمیت مدیریت خلاقیت و نوآوری و دیده بانی فناوری برای سازمان‌ها در شرایط بحران اقتصادی به متلاطم و ناپایدار مورد بررسی قرار گرفته و نشان داده می‌شود که برندگان آنهایی خواهند بود که بتوانند هر چه بیشتر با ابزارهای فناوری و نوآوری راه‌هایی برای افزایش بهره‌وری و توان رقابتی بیابند. در این مقاله تأکید می‌شود که نوآوری در دنیای امروز یک کار گروهی است و مدیریت موفق گروه‌های نوآوری، یک هنر است. مدیران نمی‌توانند خلاقیت را سفارش دهند بلکه تنها باید محیطی برای رشد و بروز خلاقیت فراهم سازند. اولین گام مهم و اساسی به سوی نوآوری، باز بودن یک سازمان در برابر ایده‌ها و مفاهیم جدید است. در نتیجه در این مقاله بر اهمیت فرهنگ سازمانی و ضرورت باز بودن آن و راه‌های دستیابی به این هدف با اشاره به چند نمونه از تجربیات جهانی تأکید خاصی شده است. پایش مدام تغییرات فناوری‌ها یا دیده بانی فناوری یک فعالیت مهم کسب و کار است که می‌تواند به عنوان سامانه هشدار و اعلام خطر عمل کند. شناسایی سریع و به موقع فناوری‌های نو ظهور به یک سازمان فرصت زمانی لازم برای آمادگی و یا حتی جذب و به دست آوردن این فناوری‌ها را قبل از آن که تأثیر منفی بر کسب و کار آن مجموعه بگذارند، می‌دهد.

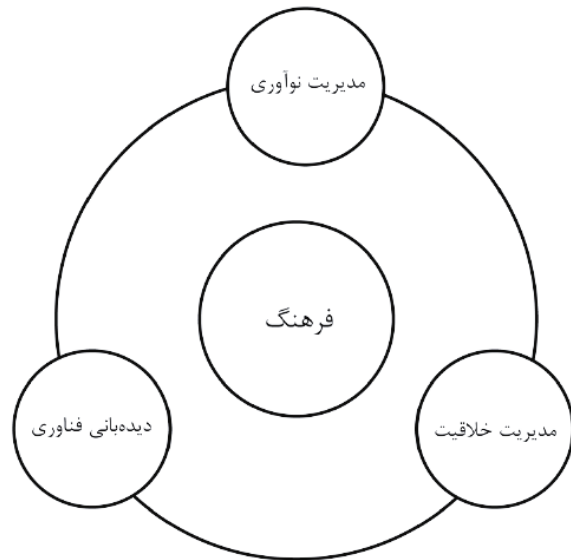
کلیدواژه: سرمایه فکری، عملکرد مالی، حداقل مجذورات جزئی (PLS)، بورس اوراق بهادار تهران

مقدمه

قدیمی‌ترین تریه تدریج دچار ضعف و مشکلات اقتصادی می‌شوند که این به فروپاشی و موضوع حتی ممکن است نهایتاً مرگ مؤسسه بیانجامد. هرچند فعالیت‌های درستی نظیر مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، استخدام یا گماشتن کارکنان خلاق، وضع معیارهایی برای انجام کارها و گرفتن بازخورد منظم در این قبیل سازمان‌ها انجام گرفته باشد اما مقوله خلاقیت و نوآوری از طرق دیگری آسیب دیده و یا از آن ممانعت می‌شود. به عنوان مثال فرهنگ سازمانی می‌تواند عاملی تعیین‌کننده در گسترش و رخداد خلاقیت و نوآوری در یک سازمان باشد. چرا که فرهنگ سازمانی حاکم از یک سو و تقاضا برای خلاقیت و نوآوری از سوی دیگر، اغلب سازمان را به یک وضعیت متناقض و چالش‌برانگیز می‌رسانند. فقدان فرآیندهای مشخص برای دیده بانی و پایش فناوری‌های در حال ظهور نیز معمولاً در شرایط ناپایدار موجب زوال یا تضعیف سازمان‌ها و مؤسسات در فضای رقابتی می‌شود. این نکات مجموعه پرسش‌های ذیل را مطرح می‌کند: منظور از خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها چیست؟ چه رابطه‌ای بین خلاقیت، نوآوری و فرهنگ سازمانی وجود دارد؟ چگونه می‌توان یک فرهنگ پشتیبان خلاقیت و

در دنیای امروز، خلاقیت عاملی اساسی و شناخته شده در ماندگاری و حیات بلندمدت یک سازمان محسوب می‌شود. خلاقیت متمایزکننده یک مؤسسه یا سازمان از دیگر سازمان‌ها است. اگر رازی در خصوص بقا و پایداری یک مؤسسه وجود داشته باشد، در شناخت و درک آن مؤسسه از رابطه میان تغییر و نوآوری با طول عمر و بقای مؤسسات نهفته است. نوآوری یک فرآیند بی‌باکانه است، وضع موجود را دگرگون می‌کند، حافظان و حامیان وضع موجود را کنار می‌گذارد، با توفیقات امروز تداخل و تراحم دارد نوآوری را می‌توان اسم رمز و قاعده بازی در دنیای کسب و کار دانست. به عنوان یک قاعده سرانگشتی که از قانون پارتو الهام می‌گیرد، ۸۰ درصد منافع و سود یک صنعت به ۲۰ درصد مؤسسات و سازمان‌های فعال در آن صنعت تعلق دارد. در بسیاری از سازمان‌های با سابقه و تثبیت شده، معمولاً سلسله‌مراتبی وجود دارد که در برابر تغییرات عمده مقاومت می‌کند. در نتیجه با شروع جایگزینی دگرگون ساز، مؤسسات فناوری‌های نو و بعضاً پایبند به فناوری‌های

نوآوری در سازمان به وجود آورد؟ نقش دیده بان‌های فناوری چیست و کدام شکل سازمانی از آن مناسب‌تر است؟ با ظهور فناوری‌های نوین، سازمان‌ها چگونه مناسب‌ترین فناوری‌ها را شناسایی کنند و کسب و کار محوری خود را با آن تطبیق دهند؟ هدف از این پژوهش ضمن یافتن پاسخ به پرسش‌های فوق، بررسی و معرفی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر درجه خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها در شرایط کسب و کار ناپایدار و تحلیل رابطه بین آنها با تکیه بر مطالعات موردی است (شکل ۱).



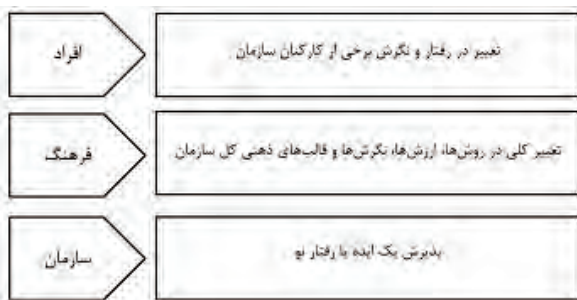
شکل ۱- مؤلفه‌های اصلی موفقیت سازمان‌ها در شرایط ناپایدار

پا بزنید وگرنه به پایین خواهید افتاد". اولین گام به سوی نوآوری، باز بودن سازمان در برابر ایده‌ها و سازمان باز از دو منظر قابل شناسایی است:

الف) منظر اطلاعات یا میزان آینده‌نگری در اطلاعات و داده‌هایی که یک سازمان در کارهای خود استفاده می‌کند.

ب) منظر اجرایی یا میزان در نظر گرفتن تجارب گذشته در عملیات فعلی سازمان در بسیاری موارد می‌توان هر سازمان را به جامعه یا نهادی تشبیه کرد که با فرهنگ خاصی اداره می‌شود. فرهنگ روشی است که بر مبنای آن اجتماعی از مردم مسائل خود را حل کرده و با چالش‌ها و معضلات مواجه می‌شوند.

فرهنگ به مردم کمک می‌کند که از دنیای اطراف خود شناخت داشته باشند. فرهنگ با فراهم کردن راه‌حل‌های آبی برای مسائل، ایجاد الگو و کمک به همگرایی و تفاهم گروهی، زندگی را برای مردم آن جامعه تسهیل می‌کند. در عین حال، فرهنگ می‌تواند چشمان فرد را در برابر ایده‌های نو نیز ببندد. فرهنگ انتشار دهنده مجموعه‌ای از رفتارهاست. اگر روشی از زندگی بخواهد دوام پیدا کند، باید ارزش‌ها و باورهای معینی را در بین پیروان آن طریق ترویج دهد. لازمه طول عمر و دوام هر روش و منش اجتماعی آن است که با آموزش پیروان خود از قرار گرفتن آنها در برابر وضعیت‌ها و حالت‌های متناقض جلوگیری کند. از سوی دیگر، تغییر و تکامل برای هر جامعه‌ای مهم و ضروری است. آیین‌ها و روش‌های زندگی نمی‌توانند برای همیشه شرایط و ملاءم‌هایی که ممکن است در تضاد با باورهای پذیرفته شده باشند را نادیده بگیرند. با افزایش حالت‌ها و شواهد متناقض، ابتدا شک و تردید و سپس تغییر عقیده روی می‌دهد. تداوم بروز تضادها و غافلگیری‌ها در نهایت به روش جدید یا متفاوتی از زندگی منجر می‌شود که تطابق بهتر و پذیرفتنی‌تری با محیط اطراف دارد. در شکل ۲ چگونگی مفهوم تغییر در سطوح مختلف فردی، فرهنگی و سازمانی توضیح داده شده است.



شکل ۲- مفهوم تغییر در سطوح مختلف مرتبط با سازمان

معماری سازمانی کسب و کارهای ریشه دار و با سابقه، انعکاس دهنده فناوری‌های معینی است که عمدتاً جهت‌گیری فرهنگ سازمانی بر مبنای آنها پایه گذاری شده است. این امر مدیریت سازمان را از درک و تشخیص اثر گسترده فناوری‌های نوین و دگرگون ساز بر کسب و کارشان منع می‌کند.

روش انجام پژوهش

در این پژوهش یک مطالعه ادبیات مرتبط با موضوع با ماهیت توصیفی و با هدف تشریح دقیق موضوع تا حد ممکن انجام گرفته است. از متون و مراجع مدیریتی برای توصیف مفاهیم فرهنگی سازمانی، خلاقیت و نوآوری و پایش فناوری در سازمان‌ها استفاده شده است. نقش و اثر مدیریت صحیح خلاقیت و فناوری و پایش فناوری در موفقیت سازمان‌ها در شرایط کسب و کار ناپایدار و رقابتی از مطالعه ادبیات و جستجوی مثال‌های موردی در فضای وب استخراج و پردازش شده است.

نوآوری و فرهنگ

در بحث کسب مزیت رقابتی اغلب متون موجود به لزوم توانایی مؤسسات در نوآوری اشاره می‌کنند. "نوآوری مانند رانندگی یک دوچرخه است، باید دائم

مدیریت خلاقیت

نخست باید توجه داشت که مدیران نمی توانند خلاقیت را سفارش دهند بلکه تنها می توانند محیطی برای رشد و بروز خلاقیت فراهم سازند. هر چند تمایل و برداشت عموم بر این است که اختراع حاصل کار یک فرد (نظیر توماس ادیسون) است، اما واقعیت این است که در دنیای امروز نوآوری یک کار گروهی است. مدیریت موفق گروه‌های نوآوری، یک هنر است و انتخاب ترکیب صحیح اعضای گروه یک نوع تردستی و مهارت محسوب می شود! اولین گام مهم و اساسی ایجاد فرهنگ سازمانی است که خلاقیت در آن پرورش می یابد. این چارچوب کاری با رهبری صحیح در سطح فردی آغاز می شود. بهترین رهبران آنهایی هستند که استادانه با اعمال خود بهترین سخن‌ها را می گویند! در حوزه نوآوری، این رهبران وجود افراد مخالف، شکست‌های پند آموز، راه‌های دوزدن بوروکراسی و پیروزی‌های خفیف را به فال نیک می گیرند. با این وجود، این روش مدیریت نوعی کار مخالفان خود را چالشی است، چرا که معمولاً پنهان می کنند، شکست‌ها پوشانده می شوند و پیروزی‌های کوچک به چشم مدیران ارشد نمی آید.

دیده بانی فناوری

سازمان‌های موفق باید مدام خود را با حرکت‌های پیش بینی نشده رقیب وفق دهند تا منافع کسب و کار خود را حفظ کنند یا موفقیت‌های جدیدی به دست آورند. محیط عمومی کسب و کار می تواند به شکل قابل توجهی از ورود محصولات، فرآیندها و فناوری‌های نو یا تکاملی تأثیر بپذیرند. در نتیجه پیش مدام تغییرات فناوری‌ها یا دیده بانی فناوری

یک فعالیت مهم کسب و کار محسوب می شود. نگاه به بیرون در مورد تحولات جدید در حوزه فناوری‌ها به دلایل متعددی اهمیت دارد:

الف) محدودیت‌های زمان و هزینه، میزان فعالیت‌های تحقیق و توسعه یک سازمان را محدود می کند.

ب) اتکای محض به فناوری‌های توسعه یافته داخلی موجب محو شدن تدریجی سازمان می شود.

ج) با استفاده از مزیت پیشرفت و توسعه فناوری توسط سازمان‌های دیگر، بودجه‌های D&R را می توان به شکل قابل توجهی تعدیل کرد. توسعه هر فناوری جدید مستلزم سال‌ها وقت و زمان است. دیده بانی فناوری بردگری هوشمندانه نخستین نشانه‌های تغییر یا تحول تأکید می کند تا بتوان بر اساس آن پاسخ سازمان به تغییر را بهینه کرد. مطابق رابطه قدرت و زمان نشانه‌های شکل ۳ معمولاً فناوری با توسعه محصول از شکل حرف S پیروی می کند.

نشانه یا سیگنال اول (که معمولاً ضعیف ترین آنها است) اغلب در بحث‌های علمی و فنی شکل می گیرد که منجر به هدایت منابع به سوی حوزه خاص علمی یا فنی می شود. بعد از آن انتشارات علمی صورت می گیرد. از جنبه تاریخی این امر معمولاً یا دو سال بعد از تکمیل تحقیقات صورت می گرفت اما با پیشرفت ارتباطات الکترونیکی این تأخیر زمانی شروع به کاستن نموده است. شش مرحله اساسی در فرآیند کلی پایش و جذب فناوری را می توان مطابق شکل ۴ چنین معرفی کرد:

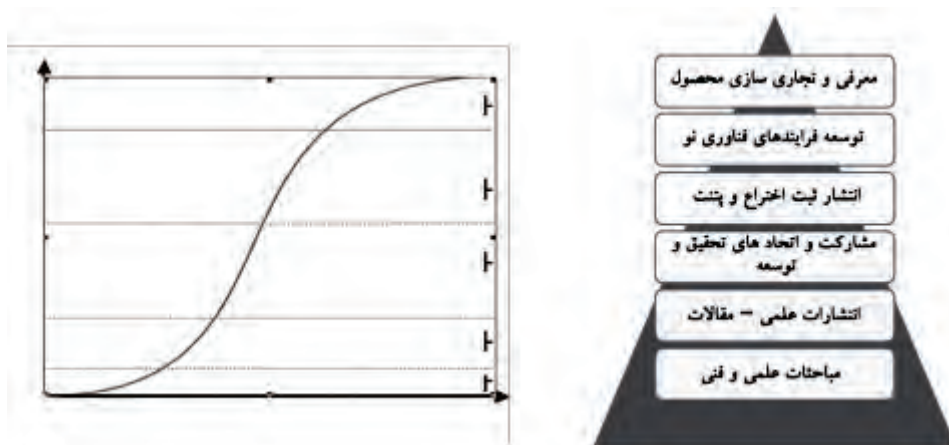
الف) بازرسی و بازرسی فناوری‌های فعلی سازمان؛

ب) شناسایی نیازهای سازمان یا مؤسسه؛

ج) انتخاب فناوری‌های مناسب برای پایش و دیده بانی؛

د) اطلاع رسانی در مورد فناوری‌های پایش شده به افراد کلیدی؛

ه) توسعه آینده پژوهی‌های پایه؛ و) تعیین بهترین راه دست یابی.



شکل ۳- روند S شکل ظهور و تکامل فناوری



بندها نیز به همان نسبت ضخیم تر خواهند بود. در سوی دیگر طیف، سازمان هایی با انعطاف پذیری بالا، همیشه عادات جا افتاده و ریشه دار و یا خط مشی پایدار ندارند. یافتن پاسخ برای این تناقض چندان ساده نیست. پاسخ بهینه به ترکیبی از عوامل بستگی دارد. یک عامل کلیدی محیط کسب و کار پایدار است یا این که آیا این محیط نسبتاً تلاطم و ناپایداری به سر می برد. در محیط های با ثبات تر، رفتارهای مقاوم به تغییر منجر به مزیت بازدهی اقتصادی می شود، نظیر موفقیت خودروی معروف مدل T هنری فورد در دهه ۱۹۲۰ متأسفانه، همین موفقیت ها در شرایطی که درجه تلاطم و ناپایداری محیط افزایش می یابد، منجر به شکست شده و سازمان را به سطح بالاتری از عدم قطعیت و رقابت سوق می دهد. این دقیقاً فورد را از شناسایی و درک تحولی اساسی در صنعت خودرو غافل نمود و به شرکت جنرال موتورز اجازه داد که سهم قابل توجهی از بازار را با مجموعه ای از مدل های مختلف خودرو تصاحب کند. کسب و کارها همواره باید بر اهداف محوری واقعی " خود و نحوه جذب رضایت مشتری " تمرکز کنند و برای دست یابی به این هدف، یک مؤسسه هرگز نباید فقط به یک محصول یا فناوری معین پایبند باشد. بر عکس مؤسسه باید برای تضمین ادامه حیات در کسب و کار محوری اش، خواهان جذب و به کارگیری فناوری های نوین باشد. فضای رقابتی نوین تحت تأثیر تحولات فناوری و جهانی شدن مؤسسات و سازمان ها است. این امر به نوبه خود سازمان های امروزی را به سوی وضعیت فوق رقابتی با تأکید خاص بر قیمت و کیفیت محصول و رضایت مشتری و نیز تمرکز فزاینده بر نوآوری هم در محصول و هم در فرآیندهای فناورانه سوق می دهد. سازمان ها و مؤسسات باید به حوزه های فناورانه ای که می تواند بر شرایط کسب و کار آنها تأثیر بگذارد، توجه خاص و دقیقی داشته باشند. عدم انجام این کار می تواند به معنای مرگ مؤسسه باشد. در نتیجه ایجاد شرایط و محیطی که بتواند خلاقیت و نوآوری را تشویق و حمایت کند گامی بلند در تضمین بقای بلندمدت مؤسسه خواهد بود. ■



شکل ۴- مراحل اصلی فرآیند جذب و پایش فناوری

به فناوری بدیهی است به کارگیری روش های درست دیده بانی فناوری، سازمان را یک گام به تضمین عمر طولانی مدت کسب و کار خود نزدیک تر خواهد نمود.

بحث و نتیجه گیری

در هنگام صحبت از مدیریت خلاقیت، نوآوری و انعطاف پذیری معمولاً با یک تناقض مواجه می شویم. در اغلب موارد موفقیت یعنی توانایی انجام درست کار در هر زمان با همان سرویس یکپارچه و منسجم موجود. این انسجام و یکپارچگی در اثر تجربه و فرهنگ نفوذ یافته سازمانی قوی عمیقاً به دست می آید. برندگان آنهایی هستند که عادات و رسوم خود را به صورتی ریشه دار نهادینه کرده اند. مشکل کار اینجاست که همین عادات و فرهنگ کاری می تواند سازمان را در برابر حملات بیرونی آسیب پذیر سازد. به تعبیری، هر چه این عادات و رفتار مستحکم تر باشد، چشم



نوآوری باز در صنعت خودرو

مطالعه موردی بر روی چند شرکت منتخب

سیده آزاده فکرازاد

کارشناس ارشد شرکت ایران خودرو

محسن جعفری

کارشناس ارشد شرکت ایران خودرو

میلاد صلواتی پور

رئیس اداره برنامه ریزی و هماهنگی منابع و پروژه ها

چکیده:

مطلب پیش رو خلاصه‌ای از ترجمه مقاله‌ای انگلیسی با عنوان (Open Innovation in the Automotive Industry: A Multiple Case-Study) به عنوان بخشی از کتاب (Management of Technological Innovation in Developing and Developed Countries) چاپ شده توسط انتشارات IntechOpen است که فرآیند نوآوری باز در چند شرکت خودروسازی مختلف را بررسی موردی نموده، ضمن ذکر متدولوژی و روش تحقیق به همراه اهداف ویژه و دلایل کاربرد، به مزایایی که هنگام اتخاذ رویکرد نوآوری باز بدست می‌آورد و همچنین عوامل موثر و موانع و محدودیت‌هایی که شرکت‌ها با آن روبرو هستند، نیز می‌پردازد.

کلیدواژه‌ها:

نوآوری باز، صنعت خودرو، مطالعات موردی، زنجیره ارزش، تحقیق و توسعه

و به موانع و خطرات از یک طرف و همچنین مزایای بالقوه طرف دیگر، پردازیم.

مقدمه

این فصل با هدف بررسی مفهوم نوآوری باز (OI) و ارزیابی این که آیا، چرا و چگونه در زمینه خودرو بکار برده شده است. همچنین، بیانگر این است که در هنگام انتخاب استراتژی‌های نوآوری باز، چه خطرات و مزایای بالقوه‌ای ممکن است شرکت‌های خودروساز با آن روبرو شوند. در مورد هدف اصلی آن، این تحقیق سعی در غنی‌سازی شواهد تجربی موجود دارد چراکه مطالعات کمی در مورد این موضوع انجام شده است. تحقیقات ما با ترکیبی از تجزیه و تحلیل مطالب چاپ شده (مانند فهرست کتب تحقیقاتی در مورد مقالات مندرج در مجلات، کتاب‌ها و مطبوعات شرکت‌های رسمی) انجام شده و مصاحبه‌های حضوری، با یک پروتکل نیمه ساختاریافته انجام شده و به سه شرکت مشهور که در خودروسازی فعالیت می‌کنند، انجام می‌شود.

ایده اصلی این است که اهداف استراتژیک خاص شرکت و همچنین عوامل خارجی (مانند ویژگی‌های محیطی / صنعتی) می‌توانند بر اتخاذ رویکردهای OI و این که این باز بودن با وجود برخی موانع و خطرات می‌تواند منجر به برخی از مزایا شود، تاثیرگذار باشند (مثلاً با پاسخ آیا و چرا). هم مطالب چاپ شده و هم مطالعات موردی به تعریف چارچوب و ایجاد آن در صنعت خودرو کمک کردند. مطالعات موردی به طور خاص به ما این امکان را می‌دهد تا این فشارها را به سمت OI درک کرده و نحوه ایجاد OI را شرح داده (این موضوع در بسیاری از برداشت‌های مختلف امکان‌پذیر است همان‌طور که بعداً در این فصل توضیح داده می‌شود: به عنوان مثال، در خصوص شرکای برتر، فازهای گلوگاهی نوآوری که در آن همکاری میشود، وجوه سازمانی اتخاذ شده)

بازنگری مطالب چاپ شده

نوآوری باز پدیده‌ای است که در طی چند سال گذشته در بسیاری از صنایع به‌عنوان تئوری و عمل دارای اهمیت شده است. یکی از تعاریف متداول آن: "استفاده از جریان‌های هدفمند و جریان‌های خروجی دانش برای تسریع در نوآوری داخلی و گسترش بازارها جهت استفاده خارجی از نوآوری" می‌باشد. در سال ۲۰۰۳، هنری چیزو اصطلاح "نوآوری باز" را، به منظور ایجاد تضاد با استراتژی نوآوری بسته، به‌عنوان فرضیه قبلی آن، در جایی که شرکت‌ها ایده‌های نوآوری خود را ارائه می‌کنند و سپس به توسعه، ساخت، توزیع، بازاریابی، ارائه خدمات، انجام امور مالی و پشتیبانی آنها می‌پردازند، ابداع کرد. نوآوری باز در عوض با تکیه بر توانایی یک شرکت به انجام وظایف مدیریت فناوری داخلی و خارجی در طول فرآیند نوآوری، می‌پردازد. به این ترتیب، این شرکت از دیدگاه‌های مختلف با محیط خود تعامل و همکاری می‌کند. این امر از یک طرف منجر به دستیابی و بهره‌برداری از فناوری خارجی می‌شود و از سوی دیگر صلاحیت‌های اصلی خود را با سایر شرکت‌ها به اشتراک می‌گذارد. چیزو با تشخیص اینکه یک فرآیند نوآوری باز شامل منابع متنوع فناوری داخلی و خارجی و کانال‌های تجاری سازی است، ادامه می‌دهد. با اتخاذ رویکردهای نوآوری باز، مرزهای بین یک شرکت و محیط آن، از جمله مشتریان، تأمین کنندگان و رقبا، قابل

گرفته شود حتی اگر برخی از موانع / محدودیت‌ها همچنان باقی مانده باشند. مسئله موانع و محدودیت‌های مربوط به بکارگیری OI به خوبی توسط خط دوم تحقیقات ذکر شده در بالا مشخص شده است، که در درجه اول، منظور شناسایی اهداف شرکت‌های خودروساز برای همکاری و سپس تلاش برای ارزیابی دستیابی به چنین اهدافی است (مثلاً مزایای مورد انتظار از همکاری). دستاورد مربوطه دلیک و همکاران از طریق یک سری مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران شرکت‌های خودروسازی اروپایی، دستیابی به اهداف مهمی از جمله "دسترسی انعطاف پذیر به فناوریها"، "ارتباط مضاعف با مشتری و بازارها"، "پیوند بلند مدت تأمین کنندگان و مشتریان"، "دسترسی به سایر قابلیت‌ها (علاوه بر فناوری)"، "بهبود کیفیت تحقیق و توسعه"، "کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه"، "کاهش زمان تحقیق و توسعه"، می‌باشد. شرکت‌های مورد بررسی با اعلام این که حتی با وجود مشاهده کمبودهایی باز هم تقریباً اهداف استراتژیک محقق می‌شوند، عملکرد نسبتاً خوبی را گزارش می‌کنند. در حقیقت، همکاری‌ها فقط در شرایطی موفقیت‌آمیز هستند که اهداف، مسئولیت‌ها و وظایف به وضوح در بین شرکا تبیین شده و تحت نظارت قرار می‌گیرند، همان‌طور که در رویه‌های مدیریت پروژه نیز روشی رایج است. جنبه‌های متعادل و فرهنگی از اهمیت اساسی برخوردارند: نویسندگان دریافتند که مدیریت منابع انسانی شرکت‌های خودروساز هنوز با چالش‌های خاصی که کارمندان در طول همکاری با آن روبرو هستند، سازگار نشده است. در بیشتر مواقع، کارمندان آموزش کافی که آنها را برای همکاری با افراد خارجی آماده می‌کنند، ندارند و مشوق‌هایی برای ایجاد انگیزه در کارمندان به این منظور نیز به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرند. و ما سرانجام به مقوله سوم تحقیقات می‌رسیم، که در واقع چگونه نوآوری باز عملاً ایجاد می‌شود. در این مورد، به طور کلی منابع علمی نوآوری و فناوری واقعاً گسترده‌اند، هرچند اختصاصاً در مورد صنعت خودرو، هنوز اطلاعات ضعیف است. فقط برای ارائه ایده از این مجموعه گسترده از برداشت‌ها، بدون هیچگونه ادعای کامل بودن، ما نحوه باز شدن فرآیند نوآوری در مطالب چاپ شده در مورد نوآوری و فناوری که با توجه به دیدگاه‌های اصلی زیر مورد مطالعه قرار گرفته است را عنوان می‌کنیم:

۱. نوع یا جهت باز بودن: داخلی (مثلاً کسب فناوری، جایی که ایده‌های جدید به یک سازمان منتقل می‌شوند)، خارج از کشور (یعنی تجاری‌سازی فناوری، که در آن می‌توان فناوری‌های بلااستفاده توسط سازمان‌های خارجی با مدل‌های تجاری که برای تجاری‌سازی یک فناوری خاص بهتر هستند، به دست آورد)، همچنین ترکیبی از دو مورد قبلی، با مبادله نوآوری و ایده‌ها هم زمان در هر دو جهت با ایجاد همکاری با شرکای مکمل به عنوان مثال برای توسعه پروژه‌ها؛
۲. شکل سازمانی کسب یا تجاری‌سازی و برآیند سطح یکپارچه‌سازی و

نفوذ می‌شود. بنابراین، دانش تکنولوژیکی باید به تنهایی به عنوان یک کالای اقتصادی در نظر گرفته شود. در سال‌های اخیر، طبق مستندات چندین تحقیق، بسیاری از صنایع مانند رایانه‌ها، نیمه هادی‌ها، تجهیزات ارتباطات از راه دور و بیوتکنولوژی، بیشتر و بیشتر رویکرد نوآوری بسته را به نفع نوآوری بازارها می‌کنند. برعکس، در مطالب چاپ شده هنوز مطالعات تجربی زیادی در مورد اتخاذ نوآوری آزاد در صنعت خودرو وجود ندارد. بنابراین، این سؤال که آیا یک رویکرد نوآوری باز می‌تواند در تلاش برای دستیابی به عملکرد بهتر تحقیق و توسعه برای شرکت‌های خودرو نسبت به یک مدل نوآوری بسته، مناسب‌تر باشد، به طور کامل پاسخ داده نشده است. همان‌طور که در بالا ذکر شد، اولین جریان از مطالب چاپ شده سعی در بررسی این دارد که آیا مدل OI برای صنعت خودرو نیز مناسب است و کدام عوامل اصلی منجر به این رویکرد هستند. در سال ۲۰۱۰ الی و همکاران سناریوی واقعی در صنعت خودرو را در مورد روش ایجاد نوآوری‌ها به تصویر کشیدند. آنها صنعت خودرو را به‌عنوان گرفتار در تله فشار هزینه و نوآوری مورد مطالعه قرار داده و یک ناپیوستگی انقلابی در تولید نوآوری و تغییر در شیوه ایجاد و سودآوری از نوآوری‌هایشان را گمانه‌زنی کردند. دو مورد از مهمترین عوامل منجر به تغییر، جهانی‌سازی و مشتریان هستند. مشتریان بیشتر متقاضی خودروهایی با همان قیمت قدیم هستند. در نتیجه، خواسته‌ها و انتظارات آنها بر روی تولیدکنندگان تجهیزات اصلی (OEM) منعکس می‌شود که چالش خود را برای نوآوری بیشتر افزایش می‌دهند. این جنبه همچنین تحت تأثیر رشد حاشیه‌ای است که توسط بازارهای رشد یافته در کشورهای صنعتی فراهم شده است، چراکه تقریباً اشیاع شده‌اند. علاوه بر این، شرایط ایمنی و دستورالعمل‌های دقیق حفاظت از محیط زیست، روش دستیابی به نوآوری را بیشتر و بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین، فشار برای OEM‌ها به واسطه نیاز به ایجاد و پشتیبانی از مهمترین برندها با نوآوری‌هایی که ارزش آنها توسط مشتریان سنجد می‌شوند، افزایش می‌یابد. با این حال، اتخاذ رویکردهای استراتژیک با هدف پشتیبانی از نوآوری‌ها مستلزم هزینه‌های قابل توجهی برای شرکت‌هاست. در سال ۲۰۰۶، به هزینه تحقیق و توسعه برای نوآوری در پورشه، بی ام و و فولکس، ۷۰۸۰ میلیون یورو افزوده شد، و شرکت دایملر بیش از ۱۵۰ میلیون یورو هزینه کرد. در این میان، این هزینه با فرسایش قیمت و چرخه عمر کوتاه‌تر به طور چشم‌گیری کاهش می‌یابد. علاوه بر این، فشردگی و ادغام فناوری (فن آوری‌های مختلفی که برای ارائه محصول نهایی، مثل خودرو، باید عجین شوند) عوامل مهم در صنعت خودرو هستند. پس از گاسمان (۲۰۰۶)، الی و همکاران (۲۰۱۰) به این نتیجه می‌رسد که به دلیل افزایش نوآوری، محدودیت هزینه، جهانی‌سازی، فشردگی و ادغام فناوری، صنعت خودرو باید به خارج از مرزهای خود نگاه کند و OI باید فرصت خوبی در نظر

افق زمانی (به عنوان نمونه توافق نامه‌های قراردادی، صدور مجوز، معاهده‌ها، سرمایه‌گذاری‌های مشترک و غیره)

۳. تعداد و نوع شناسی شرکاء

۴. مراحل فرآیند نوآوری (از جمله اکتشاف، توسعه، تجاری‌سازی) در واقع باز است

۵. نوع حاکمیت شبکه‌های نوآوری: به عنوان مثال سلسله مراتبی که در آن هر کسی می‌تواند ایده‌هایی را ارائه دهد اما فقط یک شرکت مشکل را تعریف می‌کند و راه‌حلش را انتخاب می‌نماید. یا مدل مسطح/ یکنواخت، که در آن هرکسی می‌تواند ایده‌هایی خلق کند و هیچکس صلاحیت

تصمیم‌گیری در مورد معتبر بودن یا نبودن نوآوری را ندارد. مشتریان به عنوان مهمترین منابع برای نوآوری در نظر گرفته می‌شوند، رقبا و تأمین‌کنندگان نیز پیروی می‌کنند. علاوه بر این، این مطالعه نشان می‌دهد که در نمونه‌هایی از سایر صنایع، پتانسیل نوآوری بالایی وجود دارد. در حالی که تمایل به جستجو در خارج از مرزهای خود برای منابع خارجی جهت افزایش نوآوری (باز بودن درون مرزی) تأیید شده است، نویسندگان دریافتند که مسیرهای خارجی به بیرون از تجارت فعلی با مالکیت معنوی خود، هنوز سخت و نادر است (یعنی باز بودن برون مرزی). در حقیقت، بسیاری از حق ثبت اختراعات بدون استفاده وجود دارد و شرکت‌ها حتی از ظرفیت بهره‌برداری خارجی خود، آگاه نیستند. به عنوان شیوه‌های سازمانی مشترک، توافقنامه‌های دوجانبه، معاهده‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، رایج‌ترین هستند، در حالی که در سطح سازمانی فردی، سوابق و مشخصات هرکس که به عنوان اطلاعات تعریف شده است، اهمیت بیشتری پیدا کرده است. یادگیری و جستجوی روندها، روشهای امیدوارکننده‌ای برای درک نوآوری از منابع مختلف است. یکی دیگر از کارهای مرتبط در مورد نقش شرکاء در صنعت خودرو، ارائه شده توسط هنریک و همکاران (۲۰۰۵) است که سناریوی روشنی در مورد تکامل و روندهای صنعت خودرو را به تصویر می‌کشد. آنها ادعا می‌کنند که عملکرد تحقیق و توسعه در صنعت خودرو بسیار مهم است، زیرا این یک عامل مهم برای اندازه‌گیری عملکرد فناوری و کسب مزیت رقابتی است. به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌های اروپایی سرمایه‌گذاری

۶۶

به نظر می‌رسد در نمونه شرکت‌های خودروهای اروپایی، تنظیمات مسطح، عمدتاً بر اساس اعتماد، حاکم است. شبکه اعتماد مبتنی بر یک قرارداد همکاری، تکالیف از پیش تعیین شده یا حتی در برخی موارد، فقط توافق‌نامه‌های شفاهی است. شرکاء سازمان‌های خود را بین خودشان مستقل نگه می‌دارند.

بیشتری را در تحقیق و نوآوری، هم از طریق همکاری‌های داخلی و هم به واسطه همکاری‌های خارجی، انجام داده‌اند. با استناد به این مطالعه، اهمیت روزافزون همکاری با تأمین‌کنندگان نه تنها برای تولید بلکه در مراحل توسعه محصول نیز مطرح می‌گردد. با توجه به این واقعیت که طی سال‌های گذشته مشتریان انتظار پیشرفت‌های بیشتری از تولیدکنندگان داشتند، اما حاضر به پرداخت قیمت‌های بالاتری نبودند، شرکت‌ها بر فعالیت‌های اصلی متمرکز شده‌اند و با واگذاری سایر فعالیت‌ها به شرکت‌های همکار، کارایی خود را افزایش می‌دهند. می‌توان

متوجه شد که فناوری اطلاعات (IT) حاشیه خیلی بالاتری در نوآوری خودرو خواهد داشت. پیش‌بینی می‌شود که ۹۰ درصد از کل نوآوری‌های آینده در خودروها توسط IT هدایت شود. مکنزی آند کامپنی مدعی است که تولیدکنندگان خودرو در تلاشند تا موقعیت‌های مهم، ولی با موفقیت کم را در کنترل موتور الکترونیکی (برقی) بدست آورند. رشد در این حوزه و سایر حوزه‌های فناوری اطلاعات توسط تأمین‌کنندگان تخصصی تسخیر خواهد شد که در افزودن ارزش محصول از اهمیت بیشتری و بالاتری برخوردار خواهد شد. در هر صورت، منابع علمی متفق‌القول اعتقاد دارند که یک سری از عوامل از جمله زمان چرخه نوآوری کوتاه‌تر، افزایش پیچیدگی محصول، فشار هزینه نزولی همراه با افزایش تقاضا برای عملکرد و کیفیت، به شدت تعداد چالش‌های مربوط به نوآوری را که شرکت‌ها با آن روبرو هستند، افزایش می‌دهد. در این زمینه دسترسی به فن‌آوری‌های جدید بسیار مهم شده است.

سرانجام، آخرین موضوعی که توسط منابع علمی در صنعت خودرو مورد مطالعه قرار گرفته است، مربوط به نوع حاکمیت یا سیستم مدیریتی شبکه‌های نوآوری است. دیلک و همکاران (۲۰۰۸) شواهد جالبی را ارائه می‌دهند: به نظر می‌رسد در نمونه شرکت‌های خودروهای اروپایی، تنظیمات مسطح، عمدتاً بر اساس اعتماد، حاکم است. شبکه اعتماد مبتنی بر یک قرارداد همکاری، تکالیف از پیش تعیین شده یا حتی در برخی موارد، فقط توافق‌نامه‌های شفاهی است. شرکاء سازمان‌های خود را بین خودشان مستقل نگه می‌دارند. برای همکاری با هم، آنها

ما به ترتیب سه مطالعه میدانی در مورد یک شرکت مهم خودروسازی ایتالیایی، پینفارین دیزاین و بوش، ایجاد کردیم. هدف این بود که دیدگاه‌های متنوعی راجع به موضوع از بازیگرانی که در بخش‌های مختلف زنجیره تأمین فعالیت می‌کردند، بدست آورد. پس از تماس اولیه با دفاتر منابع انسانی، با متخصصان مسئول مشغول کار در بخش‌های تحقیق و توسعه و مدیریت شرکت مصاحبه کردیم.

یافته‌ها

پس از مروری کوتاه بر استراتژی نوآوری و زمینه‌های آن، هر مطالعه موردی با تلاش برای پاسخ به سوالات تحقیق گزارش شده در جدول ۱ به تفصیل شرح داده خواهد شد.

مطالعه موردی ۱: شرکت خودروسازی A

برای سال‌های متمادی، صرفاً یک دنبال کننده بودن (و نه یک نوآور بودن) استراتژی شرکت بود. با این حال، پس از تغییر در مدیریت، اوضاع بهتر شد و شرکت A موفق به توسعه و ثبت اختراع فناوری‌های موفق‌تری شد که به رقبای خود نیز مجوز ثبت می‌داد. در حال حاضر، این شرکت جایگاه رهبری خود را در حوزه موتورهای دیزل، LPG و گاز طبیعی حفظ کرده است.

شرکت A سال‌هاست که سیاستی بین‌المللی را با هدف دستیابی به بازارهای نوظهور جدید، از طریق استقرار تولیدش در آن سایت‌ها و معرفی محصولات خود بر اساس نیاز آنها دنبال می‌کند. امروزه صرفه جویی در مقیاس یک عامل مهم موفقیت برای شرکت است. سطوح انعطاف‌پذیری بالایی که به لطف تطبیق‌پذیری و استانداردسازی حاصل شده است، امکان دستیابی به صرفه‌جویی در مقیاس و تولید مدل‌های مختلف در یک خط تولید را فراهم می‌کند و مشارکت با سایر شرکت‌های خودروسازی نیز از این هدف پشتیبانی می‌کند.

فرآیند نوآوری با توجه به نوع پروژه‌ای که شرکت روی آن کار می‌کند، متفاوت است. تلاش‌ها برای دو گونه نوآوری شامل: نوآوری‌های بنیادین (پیشرفت‌های فوق‌انتظار) و نوآوری‌های تدریجی انجام می‌شود. شرکت نوآوری را به عنوان یک محصول، فرآیند، روش یا خدمت جدید یا موجود قلمداد می‌کند که با هزینه کمتری اعمال می‌شود و لزوماً به معنای کاربرد یک فناوری جدید نیست. این نوآوری همچنین ممکن است بازترکیبی از فرآیندها و فناوری‌های موجود باشد.

منابع خارجی نوآوری متنوع است و شرکت دارای بخش مشخصی برای شناسایی آنها است. با این حال، شرکت A تمایل دارد به طور مستقیم و مخفیانه این به اصطلاح "عملکردهای متمایز برداشت شده" را کنترل

معمولاً تیم‌هایی را با کارمندان شرکت‌های درگیر تشکیل می‌دادند. پیشرفت شبکه توسط یک کمیته کنترل می‌شود و بودجه‌بندی ابزاری است که معمولاً به کار گرفته می‌شود. برای حل اختلاف، قوانین قراردادی معیار اصلی هستند، حتی اگر اعتماد متقابل بین شرکاء عامل مهم‌تری برای موفقیت شبکه باشد.

به طور خلاصه، بررسی منابع علمی مطمئناً تمایل به اتخاذ یک رویکرد باز را تداعی می‌کنند، و اینطور به نظر می‌رسد که برای افزایش نوآوری شرکت، مفید است. با این حال، به جز مورد بی‌ام، که توسط گاسمان و همکاران در ۲۰۰۴ به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته است، تحقیقات سایر شرکت‌ها در خصوص برجسته کردن مجموعه‌ای از موضوعات و روندها، قطعاً جالب توجه‌اند اما چندان عمیق نیستند. بنابراین، ما معتقدیم که بررسی دقیق سه مطالعه میدانی می‌تواند شواهد تجربی را در موضوعی که امروزه در صنعت خودرو بسیار مرتبط به نظر می‌رسد، بهبود بخشد. به ویژه، "درک اینکه چرا، چگونه و با چه مزایا و موانعی" نوآوری باز در مطالعات موردی واقعی اتخاذ شده است می‌تواند بینش مفیدی را برای مدیران فعال در صنعت خودرو فراهم سازد.

متدولوژی یا شیوه کار

برای انجام مطالعات میدانی، ما روش چندوجهی یا سه سویه را که به عنوان اتخاذ تکنیک‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها در همان مطالعه تعریف شده است، اتخاذ کردیم تا از حقیقت اطلاعات گردآوری شده اطمینان حاصل گردد. به همین دلیل، ما هر دو اطلاعات ارائه شده از منابع ثانویه و مصاحبه‌های رو در رو (بی‌واسطه) را با هم توأم کردیم. نیاز به مصاحبه مستقیم در نتیجه شکاف بین منابع علمی و اهداف تحقیق پدید آمد، چراکه هیچ مطالعات مشابهی پیدا نشده و لازم است که این شکاف با تجربه مستقیم افرادی که در شرکت‌های مهم خودروسازی کار می‌کنند، جبران شود. به ویژه ما ترجیح دادیم مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته ترتیب دهیم. هدف این است که مزایای مصاحبه‌های ساختاری و بدون ساختار را ادغام کنیم. علاوه بر این، امکان انجام مصاحبه‌های تلفنی یا پستی حذف شد. ما معتقد بودیم که یک تماس مستقیم می‌تواند روند اشتراک‌گذاری اطلاعات را آسانتر کند، زیرا افراد مصاحبه‌شونده می‌توانند مستقیماً مطالب سودمند بالقوه شرکت را ارائه کنند. علاوه بر این، پاسخ‌دهندگان می‌توانند بحث را به زمینه‌هایی هدایت کنند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفتند اما برای درک موضوع قابل توجه هستند. به‌علاوه آنها می‌توانند در ارائه اطلاعات بصورت رو در رو، اعتماد به نفس بیشتری داشته باشند همان‌طور که می‌توانند در مورد نحوه استفاده از اطلاعات، شخصاً مطمئن شوند.



کند، که به عنوان قطعه‌ای از پازلی است که ایجادکننده ارزش افزوده برند است. این متغیرها مستقیماً بر مشتری در انتخاب محصول تأثیر می‌گذارند. این شرکت دارای دپارتمان‌های هوشمند فناوری داخلی و خارجی است که هر روز تجزیه و تحلیل فرصت‌ها / ریسک‌ها و همچنین رصد فناوری را انجام می‌دهند. محدوده هوشمند بازار، بخش‌های بازار موجود و جدید را که در آن یک فناوری جدید ممکن است موفقیت بالقوه داشته باشد، بررسی می‌کند. انگیزه‌های اقتصادی با هدف افزایش بهره‌وری و انگیزش کارکنان اغلب از این تحلیل‌ها پشتیبانی می‌کنند. مدنظر قرار دادن نظر/صدای مشتری تأثیر قابل توجهی دارد. ایده‌ها و نقطه نظرات مشتریان با توانمندی‌های تکنسین‌ها و مهندسانی که مسئول ارزیابی قابل تحقق بودن ایده‌ها در عمل و ادامه بهبود و توسعه هستند، تلاقی می‌کند. چرخه طراحی معمولاً با طراحی مشترک در کنار تأمین کنندگان انجام می‌شود. اهداف عبارتند از: بهبود مبانی شایستگی شرکت، تشویق خلاقیت و توانایی تولید ایده‌های جدید، کاهش و به اشتراک گذاری ریسک‌های مربوط به فعالیت‌های نوآورانه و هزینه‌های فرآیند نوآوری.

یکی از جدیدترین نوآوری‌های این شرکت «ماشین مجازی» است که نرم افزاری است که می‌تواند رفتار دینامیکی خودرو را در شرایط مختلف رانندگی به خوبی شبیه‌سازی کند. تا سال ۲۰۰۸، شرکت A تنها شرکتی بود که از این نوع سیستم‌های الکترونیکی استفاده کرد. اهمیت تأمین‌کنندگان در ارائه ارزش افزوده محصول با شعار "خرید جهانی با مشارکت جهانی" مشهود است.

مطالعه موردی ۲: پینین فارینا

پینین‌فارینا یکی از معروفترین شرکت‌های طراحی است که در صنعت خودروسازی و همچنین سایر صنایع فعالیت می‌کند. تمرکز آن بر محصولات تولید انبوه نیست، بلکه هدفش بازارهای ویژه‌ای است که از نقطه نظر صنعتی جذاب نیستند. پینین‌فارینا همیشه در



در سال‌های گذشته هر چه بیشتر کوتاه شده است. با توجه به این واقعیت که پینین‌فارینا همیشه به عنوان یک ارائه دهنده خدمات کامل به شرکت‌های خودروسازی (یعنی مشتریان) کار کرده است، آنها این امکان را دارند که خدماتی از مدیریت برنامه گرفته تا طراحی کامل خودرو را درخواست کنند.

برای حمایت از توسعه همگانی، در سال ۲۰۰۳ پینین‌فارینا ساختاری ساخت که در آن امکان پذیرایی از کارمندان شرکا به منظور همکاری با یکدیگر و تسهیل تبادل داده وجود داشت. ساختار بسیار منعطف است تا بتواند خود را به بهترین نحو با پروژه‌های مختلف تطبیق دهد. با این حال، گشودن مسیر پیش روی فرآیند نوآوری همیشه آسان نیست، زیرا شرکت باید یاد بگیرد که چگونه با نرم افزار همکاران کار کند و بالعکس. به هر حال، پینین‌فارینا رابط‌های فناوری اطلاعات را توسعه داد که در آن شرکت و مشتری می‌توانند پروژه‌ها و ایده‌ها را به روشی با امنیت بالا به اشتراک بگذارند.

در میان مهم‌ترین شرکا: OSRAM، برای روشنایی داخلی و خارجی خودرو، NUVERA که سلول‌های سوختی را با یک اصلاح کننده که قادر به تولید هیدروژن بود فراهم کرد، فناوری BI که به بهبود بازده انرژی خودرو کمک کرد، REICOM که فناوری‌های واسط خودرو به وسیله نقلیه را توسعه داد، شایان ذکر هستند. همکاری آنها عمیقاً به موفقیت بسیاری از پروژه‌های مهم کمک کرد.

پینین‌فارینا از طریق همکاری‌های خود، ایده‌ها و دانش را به دست

فعالیت‌های خود جایگاه رهبری را حفظ کرده است. در بیشتر موارد، با ارائه نوآوری‌هایی از منظر طراحی و فناوری قبل از رقیب، سعی کرده به عنوان پیشرو و طلایه دار رفتار کند. یکی از اولین شرکت‌هایی بود که کامپیوترهای شخصی و ماشین حساب را به کار گرفت. از میان مهم‌ترین نوآوری‌های موجود، Ethos و m³ در همکاری با مرکز تحقیقات فیات شایان ذکر هستند. این شرکت در واقع در حال کار بر روی عرضه محصول در بازار "نیدو"، یکی از اولین خودروهای الکتریکی است. از زمان پیدایش پینین‌فارینا با نوآوری سر و کار داشت، زیرا عنصر بنیادین مأموریت شرکت را تشکیل می‌دهد.

یک ایده جدید ممکن است از نیازهای خاص بازار در یک زمان خاص یا برداشت درونی مشتریان ناشی شود. در مجموع همانقدر که یک ایده ممکن است از ذهن و اندیشه سازنده پا بگیرد، میتواند توسط مشتری نیز سفارش داده شود.

قبل از ایجاد نمونه‌های اولیه صنعتی مورد نیاز برای تست تولید سریالی، این شرکت نمونه‌های اولیه را برای اهداف نمایشی ایجاد می‌کند که برای نمایشگاه‌ها و ابتکارات بازاریابی استفاده می‌شوند. به این ترتیب مشتری این امکان را دارد که مستقیماً محصول را با توجه به الزامات تعیین شده قبلی ارزیابی کرده و تغییرات یا ایده‌های جدید را پیشنهاد دهد. این استراتژی موفق است. در واقع، این شرکت برای مهم‌ترین شرکت‌های خودروسازی در سراسر جهان کار می‌کند:

زمان مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه، از ایده‌پردازی تا تولید انبوه،



از مشاغل اصلی آن را تشکیل می‌دهد. بوش از شرکت‌های خودروسازی با تحقیق و توسعه راه‌حل‌های نوآورانه ۳۶۰ درجه برای خودروهای آینده و تامین قطعات استاندارد در مقیاس انبوه حمایت می‌کند.

بحران مالی اخیر منجر به افزایش قابل توجه هزینه‌های توسعه فناوری شده است، زیرا مشتریان بیشتر و بیشتر محصولات قابل اعتمادتر و پیچیده‌تر را می‌طلبند اما در عین حال هیچ افزایش قیمتی را نمی‌پذیرند. بنابراین، شرکت‌های عرضه‌کننده کالا در مقادیر زیاد و با دقت بالا تمایل دارند برای دستیابی به صرفه‌جویی در مقیاس و هزینه‌های کمتر برای محصولات جدید عرضه‌شده، سرمایه‌گذاری انجام دهند.

در حوزه خودروسازی، بوش قصد دارد برای هر محصول پیشرو باشد. مشارکت مستمر آن در نوآوری باعث می‌شود که شرکت‌های خودروسازی بیشتر و بیشتر به قطعات بوش متکی باشند در عین حال که تحقیقات مداوم، امکان حفظ موقعیت رهبری را برای نوآوری‌ها فراهم می‌آورد، خطر تقلید و کپی‌کاری برای اجزای استاندارد بالاتر میرود. با افزایش رقابت، به ویژه از سوی کشورهای شرقی، بوش در تلاش است تا بازارهای جدیدی را به دست آورد و به عنوان اولین پیشگام در آنها نفوذ کند.

ایده‌های نوآورانه از پژوهش‌های "بخودی خود مهم" به دست نمی‌آیند، بلکه می‌توانند از منشاءهای مختلفی سرچشمه بگیرند. در بیشتر موارد، آنها از یک نیاز خاص در مشتری حاصل می‌شوند. شرکت به دنبال مشتریانی می‌گردد که توسعه ایده را با آنها ادامه دهند و از آن استفاده اولیه کنند. ایده چنانچه از نیاز مشتری ناشی شود، نیازی به جستجوی

می‌آورد، اما در عین حال با در دسترس قرار دادن پتنت‌های خود برای بهره‌مندی از همکاری، دانش را انتقال می‌دهد. هیچ اسلوبی برای بهره‌برداری فعال از مالکیت معنوی وجود ندارد.

با پرسش در مورد مزایای همکاری، پینین فارینا هرگز شکست/ناکامی قابل توجهی را در توافق‌نامه‌ها گزارش نکرد، زیرا سعی بر آن دارد تا با ایجاد همکاری‌های بلندمدت و پیروی از یک الگوی مشترک، وفاداری در شراکت را ایجاد کند.

Autoblog (۲۰۱۰) شکست در همکاری بین پینین فارینا و میتسوبیشی برای تولید Colt CZC را گزارش می‌کند. این شرکت از پینین فارینا در مورد تاخیر در تولید و مشکلات کیفیت شکایت کرد و خواستار بازپرداخت ۴۳/۴ میلیون یورو شد. پینین فارینا با بازپرداخت ۱۰۰ میلیون یورو خسارت سرمایه‌گذاری‌های انجام شده را پاسخگو شد. دادگاه بین‌المللی پاریس هر دو درخواست خسارت را پذیرفت و ۱۹/۲ میلیون یورو را به نفع شرکت ایتالیایی بازپرداخت کرد.

این شرکت روی همکاری‌هایی با هدف تولید مدل‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کند که موفق نبودند. این شکست منحصراً به اشتباه پینین فارینا مربوط می‌شود، نه خطای شریک.

مطالعه موردی ۳: رابرت بوش S. p. A.

Robert Bosch S.p.A تامین‌کننده‌ای است جهانی برای مهمترین شرکت‌های خودروسازی. با صنایع زیادی سروکار دارد و حوزه خودرو یکی

از سوی دیگر.

هدف اول مقاله شناسایی این بود که آیا شرکت‌های فعال در صنعت خودرو امکان همکاری با عاملین خارجی را در نظر می‌گیرند و با کدام اهداف اصلی. عواملی مانند جهانی شدن، ادغام فناوری (یعنی نیاز به ادغام فناوری‌های مختلف در محصول نهایی - خودرو) و کثرت فناوری، شرکت‌ها را مجبور به جستجوی منابع خارجی دانش می‌نماید. هدف دوم مقاله درک چگونگی راه‌اندازی رویکردهای نوآوری باز بود. شرکت A احتمالاً بالاترین درجه باز بودن را در زمینه همکاری با بیشترین تعداد رقبای مختلف ارائه می‌دهد. به طور خاص، این شرکت به همکاری با بسیاری از تامین‌کنندگان، مشتریان، شرکت‌هایی که در سایر صنایع فعالیت می‌کنند و مراکز تحقیقاتی دانشگاه‌ها، متکی است. به عنوان تامین‌کنندگان شرکت‌های خودروسازی، پینین‌فارینا و بوش هدف اصلی جلب رضایت مشتری را دنبال می‌کنند که در این مورد توسط خود شرکت خودروساز نمایندگی می‌شود. به همین دلیل بیشترین تعداد قرارداد را با آنها منعقد می‌نمایند. پینین‌فارینا معتقد است که مشارکت با همکاران سایر صنایع به جای یک تجربه نادر، یک فعالیت روزانه است.

در مورد باز بودن مراحل فرآیند نوآوری، مرحله ایده‌پردازی همیشه اطلاعات را از منابع خارجی می‌گیرد، از تجزیه و تحلیل نیازهای مشتری گرفته تا تطبیق راه‌حل‌های صنایع دیگر. سایر مراحل را می‌توان به صورت داخلی و همچنین با مشارکت سایر همکاران انجام داد؛ برای مثال، شرکت A مشخصاً قید می‌کند که وقتی فعالیت‌های فاز با عملکردهای متمایز درک شده سروکار دارند، تمایل دارد همکاران را حذف کند. هر دو نوع راهبری سلسله مراتبی و مشارکتی با تمایل به تفویض اختیارات قدرتمندتر در زمانیکه همکار شایستگی‌های بسیار متمایزی دارد، استاندارد نبوده و بنابراین جایگزین کردن آنها دشوار است. نهایتاً علی‌رغم شناسایی برخی موانع، مشارکت‌ها با اثبات این‌که نوآوری باز رویکردی مناسب برای اتخاذ در صنعت خودرو است، موفقیت‌آمیز توصیف می‌شوند.

بررسی ما بدیهی است که محدودیت‌های زیادی دارد زیرا بر مجموعه محدودی از شرکت‌ها متمرکز است. این واقعیت که شرکت‌های مورد بررسی نقش‌های متفاوتی در یک زنجیره ارزش دارند، حداقل به ارائه دید وسیع‌تری در مورد صنعت منجر می‌شود. با این حال، تحقیقات آتی می‌توانند با مصاحبه با سایر فعالان از همان ابعاد پاسخ‌دهندگان، به اعتبار این یافته‌ها بپردازند. به این ترتیب، می‌توان شواهد مهم‌تری در مورد این صنعت ارائه کرد. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل مشابهی را می‌توان در مورد شرکت‌های کوچک-متوسط فعال در صنعت خودرو و همچنین در مورد شرکت‌های خودروسازی نوظهور در کشورهای شرقی انجام داد. تحقیقات گسترده‌تر، مانند نظرسنجی با استفاده از ابزارهای کمی تحلیل داده‌ها نیز باید رهنمود گردد. ■

مشتریان نیست. اول از همه، قطعه به صورت داخلی تست می‌شود تا بررسی شود که آیا مشخصات فنی ارائه شده توسط مشتری رعایت شده و به سطح کیفی هدف رسیده باشد. بوش همچنین دارای یک انجمن داخلی (ETAS) است که سیستم‌های شبیه‌سازی و نرم‌افزار مورد نیاز برای قطعات الکترونیکی را توسعه و آزمایش می‌کند. پس از آن، قطعه بر روی خودرو مونتاژ می‌شود و تکنسین‌ها بررسی می‌کنند که آیا به خوبی با سایر اجزا ارتباط برقرار می‌کند. همکاری با مشتری‌هایی که تکنسین هستند بسیار مهم است، زیرا آنها تنها کسانی هستند که می‌توانند نیازهای یک محصول خاص را بهتر بیان کنند. بوش برای نوآوری‌های خود با طیف وسیعی از شرکا همکاری می‌کند. در بسیاری از کشورها، این طیف شامل تامین‌کننده اصلی شرکت‌های خودروسازی محلی است. به عنوان مثال، در ایتالیا در میان تامین‌کنندگان فیات مهم‌ترین است.

شرکت یک رویه رسمی برای ارزیابی ریسک اتخاذ نمی‌کند، مورد به مورد متغیر است. اگر مشخصات محصول مشخص باشد، بوش معمولاً یک توافقنامه توسعه مشترک را ترجیح می‌دهد. در عوض، برای همکاری‌های طولانی‌تر، سرمایه‌گذاری مشترک شکل مورد علاقه است. بوش در تمام سرمایه‌گذاری‌های مشترک خود، هدفش را بر کسب دانش تکمیلی می‌گذارد که به لطف آن در آینده قدرت قراردادنویسی قوی‌تری خواهد داشت. علاوه بر این، معمولاً سیاست به کارگیری افراد از ملیت‌های مختلف در یک پروژه را اتخاذ می‌کند تا خلایق را رشد داده و دانش‌های مختلف را جمع‌کند و توانایی پاسخگویی به نیازهای بازار را ارتقا بخشد. در نهایت، همکاری با دانشگاه‌ها نیز راه‌اندازی شده است؛ اما "تمایل کلی دانشگاه‌ها به ارائه دانش عمومی و گاه بی‌فایده" باعث می‌شود بوش تنها در صورت وجود یک پروژه خاص با الزامات دقیق، این نوع همکاری را در برنامه قرار دهد. بوش مدیریت دقیق مالکیت معنوی (IP) بسیار نوآورانه خود را دارد؛ توافق‌نامه‌های دقیق برای حفاظت از مالکیت معنوی متوجه همه همکاران از دفتر مرکزی بوش در آلمان است و در صورت عدم امضای توافق نامه توسط شرکت‌کنندگان، هیچ پروژه‌ای شروع نمی‌شود. برنامه آموزش مدیریت برای برخورد با فرهنگ‌های خارجی و تیم‌های بین‌المللی کلید موفقیت برای تبادلات فرهنگی مطلوب است.

نتایج و محدودیت‌ها

تجربه سه شرکت معروف در صنعت خودرو را که در سطوح مختلف در زنجیره ارزش فعالیت می‌کنند، مطالعه گردید. تولیدکننده نهایی خودرو از یک سو و دو تامین‌کننده (یعنی یک طراح و یک تامین‌کننده قطعات)



بررسی روزانه شاخص‌های کلیدی سازمانی توسط SHOP TOUR و RPO در لایه‌های مختلف مدیریتی گروه صنعتی ایران خودرو

کاظم مولایی شیرازی

مربی و کارشناس سیستم تولیدی ایران خودرو، تهران

مصطفی نصرتی

مربی و کارشناس سیستم تولیدی ایران خودرو، تهران

چکیده

بررسی روزانه شاخص‌های کلیدی سازمان یا KPIها یکی از دغدغه‌های مدیران سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد. اهدافی که جهت نیل به اهداف کلی سازمان می‌باشد و تامین کننده استراتژی سازمان می‌باشد. در هر سازمان با توجه به چارت و مدل اجرای فرآیندها، اهدافی تبیین و ابلاغ می‌شود که نیازمند اجرای دقیق می‌باشد. در فرآیندهای اجرایی یکی از روش‌های برآورده کردن استراتژی سازمان استفاده از RPO، SHOP TOUR و پیگیری روزانه در لایه‌های مدیریتی اجرایی سازمان است. این کار کمک شایانی به درک این موضوع که وضعیت شاخص‌ها در چه محدوده‌ای است و آیا نیازمند اکشن بوده یا حتی احتیاج به تغییر مسیر دارد یا نه را برای مدیران سازمان روشن می‌سازد.

کلید واژه: SHOP TOUR، RPO، DAILY AGENDA، KPI، مدیریت سازمان

مقدمه

همه مدیران برای انجام فعالیت‌های مدیریتی خویش و کنترل آن نیازمند دسترسی به اطلاعات هستند. حال این اطلاعات ممکن است به صورت فیزیکی تهیه و در اختیارشان قرار گیرد و یا با کمک سیستم‌های اطلاعاتی محاسبه و مورد استفاده شود.

معمولا کارهای مرتبط با سیستم‌های اطلاعاتی به وسیله تیم‌های متخصص و توسط فرمول‌های محاسباتی دقیق تهیه می‌گردد و نتایج جهت تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری‌های مورد نظر در اختیار مدیریت قرار می‌گیرند. در این بین مواردی هستند که امکان جمع‌آوری اطلاعات از طریق سیستم اطلاعاتی را ندارد یا در صورت جمع‌آوری اطلاعات به علت جمع‌بندی دیر هنگام، فاقد استفاده مفید برای مجموعه است. بنابر این نیازمند اطلاعات به روز و دقیق می‌باشد که به طور آنلاین از داخل مجموعه به دست آید. این اطلاعات با حضور فیزیکی افراد و جمع‌آوری اطلاعات از کف کارگاه یا مجموعه به دست می‌آید.

متن مقاله

تجربه نشان داده که پیگیری مسائل مختلف توسط مدیریت سازمان نیازمند کاری سنجیده و حرفه‌ای بوده تا توانایی در خصوص برخورداری

از نحوه تصمیم‌گیری را تضمین نماید. چالش‌های مدیریتی معمولا به ناکاه بروز می‌نماید و برای برخورد با این چالش‌ها تا زمانی که آمادگی لازم موجود نباشد امکان ارائه راهکار مناسب فراهم نمی‌شود. برای جلوگیری از چنین مواردی بهترین راهکار، کسب اطلاعات روزانه در خصوص آیتم‌های مهم سازمان است. این اطلاعات باید برای موارد مهم یا بسیار مهم کاملا آنلاین باشد. ممکن است از دست دادن ساعاتی هر چند کوتاه جهت تصمیم‌گیری درست، منجر به فاجعه‌ای بزرگ و زیان فراوان مجموعه و سهامداران گردد.

در ایران خودرو و پس از ورود مجموعه پژو و با بهره‌گیری از سیستم تولیدی آن و انطباق آن با داشته‌های ایران خودرو، سیستمی تحت عنوان کنترل مدیریت پیاده‌سازی شد که به رده‌های مختلف مدیریتی سازمان کمک می‌کرد تا براساس KPI (شاخص) های تعریف شده مدیریت ارشد سازمان اقدام به انجام بازدید روزانه نمایند و شاخص‌های تعریف شده را کنترل نموده و در صورت نیاز برای آن راهکار ارائه یا خواستار شوند.

در بازدید روزانه (SHOP TOUR)، نتایج براساس اهداف تعیین شده و به صورت کاملا دیداری مشاهده شده و در فرمت مشخصی ثبت می‌شوند. همچنین وضعیت فرم مورد نظر نیز از لحاظ کلی اهداف مشخص می‌شود.

سپس افراد در جلساتی که به صورت ایستاده (سرپایی) در محل‌های مشخص تشکیل می‌گردد شرکت می‌کنند و نتایج بازدید روزانه خویش را در این جلسات که RPO (جلسات ارزیابی



عملکرد) نام دارد به اشتراک می‌گذارند.

از نکات مهم قبل از اجرای بازدید روزانه (SHOP TOUR) و جلسات ارزیابی عملکرد (RPO)، برگزاری جلسات کوتاه سریایی به صورت رودرو (FACE TO FACE) هر مسئول با یک رده پایین تر از خودش در سازمان است. دلیل این مساله بابت روشن شدن واضح خواسته مسئول از مجموعه خویش است. دلیل نیاز این جلسات نیز بابت بررسی درست هدف تعیین شده است.

هم چنین برای اجرای درست و دقیق برنامه‌های بازدید روزانه (SHOP TOUR) و جلسات ارزیابی عملکرد (RPO) جهت عدم تداخل این برنامه‌های اجرایی و جلسات با هم، نیازمند برنامه ریزی همه سطوح مدیریتی هم سطح در یک زمان برای اجرای برنامه‌های بازدید روزانه (SHOP TOUR) و حضور هم زمان در جلسات ارزیابی عملکرد (RPO) سطح بالاتر جهت پاسخ‌گویی می‌باشند.

برنامه ریزی مورد اشاره در فوق باید به صورت جدولی تدوین شده و در اختیار مجموعه برای اجرا قرار گیرد. این جدول برنامه ریزی شده را جدول زمان بندی اجرای کنترل مدیر (DAILY AGENDA) می‌نامند. در این جدول تمامی سطوح مدیریتی نوشته شده و ساعت بازدید روزانه هر سطح و همچنین ساعت جلسات ارزیابی عملکرد سطوح دیگر جهت شرکت افراد در آن مشخص می‌شود (بدون تداخل در برنامه بازدید روزانه یا جلسات ارزیابی عملکرد سطوح دیگر).

در جلسات ارزیابی عملکرد هر سطح، مالک جلسه که بالاترین سطح مدیریتی آن سطح را دارد با سطوح دیگر مدیریتی که یک سطح پایین تر از وی می‌باشند در جلسه حضور دارند. در زمان حضور در جلسه همگی افراد باید فرم بازدید روزانه خود را همراه داشته باشند و براساس اطلاعات آن در جلسه صحبت کرده و اطلاعات خویش را با دیگران درمیان گذارند. این نکته نیز فراموش نشود که عواملی

مورد کنترل فافراد در خیلی موارد ممکن است همپوشانی داشته باشد و توسط دو لایه مدیریتی کنترل شود که در صورت تفاوت افراد باید توضیح داده و راهکار ارائه نمایند.

هم چنین در صورتی که مشاهده گردد که شاخصی در محدوده تعریف شده نمی باشد، بلافاصله در خصوص آن راهکار و سد کیفی ارائه و برنامه نظارتی ویژه‌ای نیز در نظر گرفته می‌شود.

اگر راهکار ارائه شده موثر بود بعد از مدت زمان تعریف شده در جلسه ارزیابی عملکرد، عوامل از تابلوی مورد نظر حذف می‌شود. در صورتی که راهکار موثر نبود عوامل مورد نظر به جلسات مدیریتی سطح بالاتر جهت تصمیم‌گیری یا ارائه راهکار با قدرت پشتیبانی بیشتر انتقال پیدا خواهد کرد.

از نکات مهم برگزاری جلسه ارزیابی عملکرد می‌توان به زمان بندی دقیق جهت حضور شرکت‌کننده‌ها و بررسی عوامل و ارائه راهکار اشاره نمود.

هم چنین میزان اثربخشی جلسات براساس چند معیار که عبارتند از حضور و غیاب، وقت شناسی و حضور به موقع و سر وقت در جلسه، مشارکت با تیم در زمان حضور در جلسه، مقدار انجام بازدید روزانه و شاخص تحقق اقدامات اصلاحی سنجیده می‌شود.

در ضمن جلسات ارزیابی عملکرد (RPO) در سه سطح برگزار می‌گردد که بسته به نوع موضوع مطرح شده و شاخص‌های قابل بررسی در این جلسات، زمان و بازه برگزاری آن متفاوت است و به صورت روزانه، هفتگی یا ماهیانه برگزار می‌شود.

به طور مثال سطح سرگروهی اولین لایه مدیریتی سازمان دارای شاخص‌های تعریف شده از نوع روزانه بوده و بنابر این بازدید روزانه (SHOP TOUR) توسط وی باید انجام شود و خود نیز در جلسه ارزیابی عملکرد (RPO) مسئول که دومین لایه مدیریتی است شرکت می‌کند. این مدل تا سطح رئیس دارای شاخص‌هایی است که باید



همچنین با توجه به انجام بازدید روزانه (SHOPTOUR) توسط سطوح مختلف مدیریتی سازمان، سرگروه به عنوان اولین لایه مدیریتی سازمان میتواند مطمئن باشد که لایه‌های بالاتر سازمانی با مشکلات وی رو به رو شده و از نزدیک می‌توانند آنها دیده و لمس کنند. بنابراین در ارائه راهکار نیز می‌توانند کمک شایانی به وی نمایند.

یکی دیگر از موارد مهم در خصوص انجام بازدید روزانه (SHOPTOUR)، استاندارد شدن انجام فعالیت برای افراد است، یعنی به جای این که افراد بدون داشتن برنامه مدون اقدام به انجام فعالیت و هدر رفتن زمان انجام فعالیت‌ها شود، با توجه به برگه فوق افراد هم از مسیر انجام فعالیت، هم از زمان انجام فعالیت و هم از عوامل مرتبط با آن مطلع بوده و دقیقاً در زمان مقرر عوامل را طبق لی اوت مورد نظر بررسی و ثبت نتیجه می‌کند و خود را برای جلسات ارزیابی عملکرد (RPO) آماده می‌کند.

از نکات برجسته دیگر این سیستم، حضور اول وقت افراد در کف کارگاه‌ها و سالن‌های تولیدی یا انبارها بوده تا در صورت مشاهده هر گونه مغایرت در همان ابتدای وقت کاری، امکان بررسی توسط تیم‌های مرتبط، ایجاد سد کیفی و نهایتاً ارائه راهکار مناسب ایجاد می‌گردد. همین مورد گاهی وقت‌ها در صورتی که مطابق با سیستم اجرایی قدیم انجام می‌شد، فراتر از چند روز زمان می‌برد و یا منجر به ارائه راهکار مناسب نمی‌شد.

همچنین با توجه به بررسی تعداد محدودی شاخص، مهم‌ترین شاخص‌ها طبق دستورالعمل مورد بررسی قرار خواهند گرفت. در صورتی که شاخص‌ها بهبود یافتند و یا به حالت پایدار رسیدند، امکان خروج یک یا چند شاخص و جایگزین کردن چند شاخص دیگر به جای شاخص‌های حذف شده وجود دارد. ■

به صورت روزانه هم بازدید روزانه (SHOP TOUR) و هم جلسه ارزیابی عملکرد (RPO) را انجام دهند (چه به عنوان صاحب جلسه و چه به عنوان شرکت کننده). ولی در دره مدیریت و معاونت با توجه به تعریف شاخص‌هایی متفاوت، نیاز به انجام هر روزه بازدید روزانه (SHOP TOUR) و جلسه ارزیابی عملکرد (RPO) نمی‌باشد و آنها می‌توانند آن را به صورت هفتگی و یا ماهیانه برگزار نمایند.

نتیجه‌گیری

پس از شروع پیاده سازی سیستم کنترل مدیریت و به تبع آن استفاده از ابزارهای بازدید روزانه (SHOP TOUR) و جلسات ارزیابی عملکرد (RPO) در خطوط تولید ایران خودرو و یا در تیم‌های پشتیبان تولید، اولین آیتمی که بهبود نسبی در آن مشهود بود، زمان بررسی مساله‌ها بود. به طوریکه زمان بررسی و پاسخگویی مساله‌ها از حالت اتوماسیونی (با زمان بررسی و چرخش در سازمان و پاسخگویی مناسب حداقل ۲ هفته) خارج و به صورت رودرو و زمان بررسی روزانه و پاسخگویی حداکثر یک هفته‌ای شد. همچنین با توجه به رو در رو بودن جلسات، امکان درک بهتر مساله‌ها میسر می‌شود و نیازمند بررسی‌های بیهوده نمی‌باشد. در مرحله بعد نیز با توجه به اینکه جلسات به صورت سرپایی بوده، افراد اقدام به ایجاد مقاومت یا مشکل برای طرح مساله یا قبول مسئولیت در قبال آن نمی‌کنند. (جهت جلوگیری از خستگی)

علاوه بر این با توجه به همین مساله سرپایی بودن جلسات، زمان انجام جلسات کوتاه بوده و افراد زمان بیشتری برای انجام فعالیت‌های مفید دیگر را خواهند داشت.



معرفی کتاب

عنوان کتاب: **خلاقیت + نوآوری = کارآفرینی**

مؤلفان: دکتر فردین شوج، دکتر میثم نصیری
 ناشر: رامان سخن
 سال چاپ: ۱۴۰۱



عنوان کتاب: **کار آفرینی آموزشی**

مؤلفان: فردین شوج، آذرصائمان
 ناشر: عبادت
 سال چاپ: ۱۴۰۱



عنوان کتاب: **مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی؛ با رویکرد جاستین بروری و کانون های توسعه**

مؤلفان: سید رضا فاطمی، محمد رضا دلوی، ابوالفضل ولی زاده
 ناشر: نقش نگین
 سال چاپ: ۱۴۰۱



عنوان کتاب: **تبلیغات برند با رویکرد بازاریابی دیجیتال**

مؤلفان: سید رضا موسوی فرد
 ناشر: انتشارات کرمانشاه
 سال چاپ: ۱۴۰۱





اسامی اعضای حقیقی که در چهار ماه دوم سال ۱۴۰۱ به عضویت انجمن مدیریت ایران نائل شدند

نام	نام خانوادگی	نوع عضویت	مدرک	رشته تحصیلی	رشته تحصیلی
۱	امین	دانشجویی	دانشجوی کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	دانشگاه امام خمینی قزوین
۲	آراز	وابسته	کارشناسی	مدیریت مالی	دانشگاه تهران
۳	علی	وابسته	کارشناسی	مدیریت	دانشگاه آزاد واحد بین المللی جلفا
۴	سهیلا	وابسته	کارشناسی ارشد	مدیریت MBA	دانشگاه علم و فرهنگ
۵	محمد	دانشجویی	دانشجوی کارشناسی	مهندسی صنایع	دانشگاه دامغان
۶	شهناز	دانشجویی	دانشجوی دکترا	حسابداری	دانشگاه آزاد اصفهان
۷	احمد	وابسته	دانشجوی دکترا	مدیریت بازرگانی	دانشگاه آزاد باسوج
۸	سید رسول	وابسته	کارشناسی	مهندسی صنایع	دانشگاه یزد
۹	امیر	دانشجویی	دانشجوی دکترا	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد
۱۰	لیدا	وابسته	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	دانشگاه آزاد اهواز
۱۱	فرید	وابسته	کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	دانشگاه علامه طباطبایی
۱۲	عباس	دانشجویی	دانشجوی دکترا	مدیریت	مدیریت صنعتی
۱۳	سید محمد مهدی	دانشجویی	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	دانشگاه شهید چمران اهواز
۱۴	جعفر	وابسته	کارشناسی ارشد	مدیریت	آموزش عالی بهار
۱۵	علی اکبر	وابسته	کارشناسی ارشد	مهندسی مواد	دانشگاه شهر ساوه
۱۶	علی	وابسته	کارشناسی ارشد	حسابداری	دانشگاه آزاد بروجرد
۱۷	میثم	وابسته	کارشناسی ارشد	حسابداری	دانشگاه آزاد اسلامی واحد الیگودرز
۱۸	سیاوش	وابسته	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	دانشگاه پیام نور
۱۹	محمدحسین	دانشجویی	دانشجوی کارشناسی	مدیریت بازرگانی	دانشگاه بین المللی امام رضا
۲۰	محمد	دانشجویی	دانشجوی دکترا	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد واحد زاهدان
۲۱	حامد	دانشجویی	دانشجوی دکترا	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد سمنان
۲۲	کیاوش	دانشجویی	دانشجوی کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	دانشگاه علامه طباطبایی
۲۳	مجتبی	وابسته	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد واحد شوشتر
۲۴	محمدرضا	دانشجویی	دانشجوی کارشناسی ارشد	مدیریت کسب و کار	دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات
۲۵	خلیل	وابسته	دکترا	مدیریت گرایش کارآفرینی	پژوهشگاه شاخص پژوه



شرکت فولاد بوتیای ایرانین



آنچه که انجام می دهیم:

- ✓ تولید مقاطع فولادی با کیفیت بالا مطابق استانداردهای ملی و بین المللی
- ✓ پیاده سازی اقتصاد چرخشی در زنجیره تأمین
- ✓ کاهش مصرف آب و انرژی



آنچه که داریم:

- ✓ کارخانه کنسانتره سنگ آهن به ظرفیت تولید ۲/۵ میلیون تن در سال
- ✓ کارخانه گندله سازی آهن به ظرفیت تولید ۲/۵ میلیون تن در سال
- ✓ کارخانه احیاء مستقیم به ظرفیت ۲ میلیون تن در سال
- ✓ کارخانه فولادسازی به ظرفیت ۱/۵ میلیون تن در سال در مقاطع ۱۳۰×۱۳۰ و ۱۵۰×۱۵۰ و ۲۰۰×۲۰۰
- ✓ نیروگاه ۴۵۰ مگاواتی سیکل ترکیبی



کارخانه: کرمان، کیلومتر ۲۷ کمربندی امام رضا (ع)، مجتمع فولاد بوتیای ایرانین
 تلفن: ۰۳۴-۹۱۰۰۹۲۰۰
www.bisco.midhco.com

بخش بالادستی نفت و گاز

- اکتشاف و توسعه میدان نفت و گاز
- اجرای خدمات یکپارچه حفاری چاه های نفت و گاز
- راهبری و عملیات دکل های حفاری و لجستیک
- تعمیرات چاه و لوله های درون چاهی و قطعات آن و خدمات مربوطه
- تامین تجهیزات حفاری و بازرسی های فنی کالای حفاری
- مدیریت یکپارچه پروژه های مهندسی ، تامین و حفاری در نفت و گاز
- توسعه نرم افزارهای مهندسی و مدل سازی مخازن نفت و گاز



بخش تولید برق، یوتیلیتی و انرژی های تجدیدپذیر

- نیروگاه های متعارف حرارتی
- انرژی های تجدیدپذیر
- خطوط لوله و ایستگاه های
- تقویت فشار حامل های انرژی



**شرکت گسترش
انرژی یاسارگاد**



بخش پایین دستی نفت و گاز

- مجتمع های پتروشیمی
- مجتمع های پالایشگاهی
- خطوط لوله نفت و گاز
- پایانه های نفتی و اسکله

بخش بازرگانی

- بازرگانی مواد و محصولات شیمیایی و پتروشیمیایی
- بازرگانی و تجارت حامل های انرژی



PEDC.ir



شرکت پرداخت الکترونیک

پاسارگاد

پرداخت الکترونیک پاسارگاد به عنوان یکی از شرکت‌های گروه مالی پاسارگاد با مسئولیت راهبری خدمات پرداخت الکترونیک، به عاملیت از سوی بانک پاسارگاد از بهمن ماه ۱۳۸۴ آغاز به کار کرده و هم‌اکنون در هلدینگ فناپ فعالیت می‌نماید. این شرکت با حفظ استانداردهای ملی و بین‌المللی خدمات پرداخت الکترونیک، اقدام به بسترسازی جهت ارائه این خدمات با استفاده از ابزارهای نوین صنعت پرداخت نموده است.



خط پیام:
۰۲۱-۲۳۳۵۰۲۰۰۵



دورنگار:
۰۲۱-۲۳۳۵۰۲۰۰۵

مرکز تماس:
۰۲۱-۲۳۳۵۰۵



پیام کوتاه:
۲۰۰۰۲۳۳۵۰۵



WWW.PEP.CO.IR



چشم انداز دانشی

بخش آب و فاضلاب جمهوری اسلامی ایران

**به عنوان صنعتی یادگیرنده، می دانیم چه می دانیم و
چه می خواهیم بدانیم و در این راه با کسب دانش، به
اشتراک گذاری آن و یادگیری پیوسته فواصل دانشی
را برای تحویل آب سالم و کافی و ارائه خدمات
بهداشتی فاضلاب کوتاه می کنیم.**



شناسا به عنوان یک سرمایه گذار خطرپذیر با تکیه بر ارزش های امانتداری و رفتار حرفه ای و تلفیق مفاهیم نوآوری، سازماندهی، سودآوری و ارزش آفرینی و با مأموریت ارتقای وضعیت سلامت و سبک زندگی افراد جامعه و استفاده بهینه و پایدار از منابع طبیعی در زمینه شناسایی، شکل دهی، تجاری سازی، سازماندهی و راهبری کسب و کارهای نوآور مستعد رشد و خوش آتیه مشغول به فعالیت است.

نقش آفرینی شناسا در توسعه اقتصاد دانش بنیان به عنوان یکی از ارکان اصلی اقتصاد مقاومتی

- ایجاد زنجیره ارزش مشتمل بر شناخت و ممیزی، تعریف و شکل دهی و تجاری سازی فرصت‌های نوآورانه فناورمبتنی بر وجه تقاضا و نیازهای اساسی کشور با همکاری تیم‌های مستعد و خوش آتیه
- تامین مالی و اعتباری و تزریق سرمایه و مشارکت از طریق کسب سهام به همراه تزریق آورده‌های غیر مالی دانشی و تخصصی در جهت خلق، توسعه، راهبری و مدیریت کسب و کارهای جدید فناورانه و نوآورانه و مساعدت در گشایش بازار و گسترش تعاملات داخلی و بین المللی آنها
- تقویت، تداوم و استحکام رابطه سیستماتیک با کولونی های فناور و دانش پایه، دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، مراکز رشد و شتابدهنده‌های فناوری برای شناسایی و کمک به شکل دهی، هدایت و تجاری سازی نوآوری های معطوف به خلق ارزش در راستای پاسخگویی به نیاز/تقاضای بازار
- ایجاد شبکه قوی از نوآوری متشکل است از: شرکت ها کوچک و متوسط، شرکت های بزرگ، موسسات تحقیقاتی، انجمن های حمایتی و مشارکتی موسسات توسعه فناوری دانشگاه، مراکز شتابدهی و ...
- خلق بازار مبتنی بر نیازهای جامعه به واسطه انتقال فناوری یا توسعه ایده هایی برگرفته از خلاقیت نیروی انسانی داخلی از طریق توانمند سازی درونی (فرآیند آموزش و سازماندهی) و توانمند سازی بیرونی (فرآیند تجاری سازی)



www.shenasa.ir
info@shenasa.ir

از معدن تا شمش

زنجیره کامل تولید شمش فولادی



zisco

Zarand Iranian Steel Co.



زنجیره کامل تولید از معدن تا محصول نهایی



MIDHCO





Association for protection of child labour


ما در برابر کودکان مسئولیم

We are Responsible to Children



 www.apcl.org.ir

 [apcl_org_ir](https://www.instagram.com/apcl_org_ir)

 ۸۸۱۰۵۱۴۹ - ۰۹۱۰۵۳۶۸۹۱۴

کد دستوری تلفن همراه: #۷۸۸*۴۸*

شماره حساب بانک سپه: ۱۳۴۵۳۹۱۵۰۳

شماره کارت بانک سپه: ۵۸۹۲-۱۰۱۱-۲۶۰۰-۷۴۷۱



آنچه توانسته ایم لطف خدا بوده است



شکوفایی اقتصادی

ثمره ۱ بسته با ۴ خدمت

بسته حمایتی بانک پاسارگاد همیشه راه گشاست

ضمانت نامه بانکی

تسهیلات ارزان قیمت

ارائه مشاوره بانکی

اعتبار اسنادی داخلی

کاهش بهای تمام شده تولید کالا و خدمات (با ارائه خدمات کارمزدی)، تسهیل در مبادلات و معاملات تجاری و امکان بهره مندی از تسهیلات مناسب، از مزایای این بسته حمایتی است.