

مدیریت

شماره ۲۲۶

Vol.35 ■ No.226 ■ Dec.2023 ■ ISSN:1023-7445

سال سی و چهارم ■ دومهنامه ■ آذر و دی ۱۴۰۲ ■ ۵۰,۰۰۰ تومان

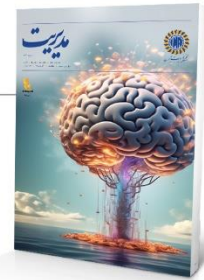


انجمن مدیریت ایران





برنام‌خدا



نشریه علمی پژوهشی اطلاع رسانی
سال سی و چهارم، شماره ۲۲۶
دو ماهنامه آذر و دی ۱۴۰۲

صاحب امتیاز: انجمن مدیریت ایران

مدیرمسئول: مهندس پرویز بیات

سردبیر: دکتر حیدر مستخدمین حسینی

رئیس شورای سیاست گذاری: دکتر آذر صائمان

هیأت تحریریه: دکتر سیروس تهرانی، دکتر نسرين جزئی، دکتر بیژن خرم، دکتر حسین اعرابی، مهندس محمود نادری پور، پرویز گلستانی،

دکتر زهرا برقی، محمد شلیله

امور اجرایی: ملیحه کیا

تبلیغات و آگهی: زهرا دربندسری

گرافیک، صفحه آرایی و عکس: عمران پیرزاده

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.
■ مقاله ارسالی باید دارای چکیده و در حدود نصف صفحه باشد. ■ واژه کلیدی یا 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 تصاویر مربوط به مقاله علاوه بر متن به صورت جداگانه تحت فرمت jpg & tiff و با وضوح 300dpi در ابعاد ۱۳×۱۸ 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 می باشد. ■ 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 نمی شود. ■ 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

■ شماره: ۸۶۰۵۱۴۶۴

■ تلفن: ۸۶۰۵۱۴۶۴ / ۸۸۲۱۰۸۵۰

■ آدرس سایت: www.iranmanagement.org

■ پست الکترونیک: iranmanagement1339@gmail.com



دروازه ملل-تخت جمشید / شیراز

- ۳ | سخنی با خوانندگان؛ ذهن چابک و گیگ (Geek) در مواجهه با ابهام ها و پیچیدگی های محیطی / دکتر آذر صائبان
- ۴ | سرمقاله؛ مدیریت دانشی یا مدیریت اندوخته ی علمی ؛ کدامین / دکتر حیدر مستخدمین حسینی
- ۶ | اولویت بندی موانع اجرای مدیریت دانش و علوم انسانی دیجیتال در بستر صنعت نسل ۴ / سیده خدیجه حسینی، منصور مومنی
- ۱۷ | بررسی شاخص های فرهنگی استقرار مدیریت دانشی در مجتمع کنسانتره و گندله سازی فولاد زرند ایرانیان / سعید فریفته
- ۳۸ | مدیریت دانشی و تحول دیجیتال / مجید نامه گشای فرد، مصطفی غلامرضایی رحیمی، مصطفی غلامرضایی رحیمی
- ۴۷ | تفکر و تدبیرشناختی زیربنای دانش آفرینی / دکتر محمدرضا حمیدی زاده
- ۶۸ | شناسایی ابعاد تحولات مدیریت سرمایه انسانی (دانشی) در عصر دیجیتال: مرور ادبیات / محسن مرادی مقدم، علیرضا صادقپور فیروزآباد
- ۷۹ | تأثیر استراتژیک برنامه های بهینه آموزش و توسعه کارکنان بر عملکرد سازمانی / سارا هوشمندی، سید ابراهیم هاشم ورزی
- ۸۶ | بررسی رابطه ی هوش مصنوعی و مدیریت دانشی؛ تأثیر آن بر نوآوری سازمانی / عمران پیرزاده
- ۹۳ | تسهیل گری مدیریت دانش در یکپارچگی حوزه یادگیری با راهبردهای سازمان / افشین تقوی، سحر مهاجرانی، حسن سیاحی، آزاده واحدی
- ۱۰۴ | چالش های پیاده سازی مدیریت دانش در بستر تحول دیجیتال و راهبرد سرمایه های انسانی دانش بنیان نوآور / امیدرضا محمودی نیلو، اشرف شاه منصوری، صدیقه جلال پور
- ۱۱۷ | تأثیر مدیریت دانش بر بهبود فرهنگ سازمانی / مهدی عاطفی، سید جواد صحرایی
- ۱۲۴ | الگوی معنویت افزایی منابع انسانی در سازمان آستان قدس رضوی / حسن فقیه

Promoting Innovation through Artificial Intelligence-Based Knowledge Management | ۱۴۲

Hadi Shafiee, Saeed Ravanpak



دکتر آذر صاهیان
ریس شورای سیاست‌گذاری مجله مدیریت

ذهن چابک و گیگ (Geek) در مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی

ذهن چابک مجموعه‌ای از باورها، نگرش‌ها، مفروضات و اقدام‌هایی است که از توانایی ما برای تغییر، سازگاری و یادگیری پشتیبانی می‌کند. چابکی ذهن نشان‌دهنده توانایی تنظیم تفکرات متناسب با موقعیت‌ها برای انجام اقدام‌های عقلایی و سریع به تغییرات پیچیده و پرابهام است. ذهنیت چابک فرآیند فکری است که شامل درک، همکاری، یادگیری و انعطاف‌پذیر ماندن برای دست‌یابی به نتایج با عملکرد بالا است. این طرز تفکر کمک می‌کند تا به جای مبارزه با تغییرات، قدرت انطباق با تغییرات افزایش یابد. ذهنیت چابک بیش از آن که نظریه علمی باشد یک نگرش یا طرز تفکر است که بر اساس دانش تجربه‌شده به سختی به دست و توسعه می‌یابد و تلاش دارد برای فائق آمدن با تغییرات عظیم و مواجهه با پیچیدگی‌های غیر قابل درک، راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه ارائه نماید.

ذهن چابک کمک می‌کند در جهان پر از روش‌ها و چارچوب‌های رقابتی بتوان ارزش‌هایی ایجاد کرد که از مسیر آزمون و خطا به بهبود مداوم و توسعه دست‌یافت و افراد را قادر می‌سازد تا به سرعت واکنش نشان دهند و با شرایط در حال تحول سازگار شوند و به آنها قدرت می‌دهد که به طور مداوم انتظارات بزرگی ایجاد کنند. برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های ذهن چابک عبارتند از: انعطاف‌پذیری و تمایل به انطباق و سازگاری با موقعیت‌های جدید، کنجکاوی در یادگیری و به چالش کشیدن فرضیه‌ها و راه‌کارهای گذشته، تحمل ابهام، شائق بودن در مواجهه با موانع دشوار، پذیرش تنوع افکار و دیدگاه‌ها، خلاقیت و نوآوری در حل مشکلات و مسائل پیچیده، تمرکز بر نتایج و نه فرآیندها، توسعه تعاملات و همکاری‌ها، چابکی در کسب موفقیت در محیط‌های ناامن، پذیرش فرهنگ شکست، دوری از بوروکراسی، کاهش ریسک از طریق شناسایی فرصت‌ها، ساده‌سازی و امکان‌پذیری راه‌کارها، سرسختی و خستگی‌ناپذیری.

با توجه به تعاریف و ویژگی‌های ذهن چابک و ابعاد آن، موضوع دیگری در ادبیات نوین رهبری و مدیریت سازمان‌ها خودنمایی می‌کند و آن **طرز فکر گیگ** است. این طرز فکر توسط اندرو مک آفی دانشمند دانشکده مدیریت اسلون موسسه فناوری ماساچوست و یکی از بنیان‌گذاران و مدیر مشترک ابتکار MIT در اقتصاد دیجیتال، در کتاب جدیدش به نام **The Geek Way** ارائه شده است. وی توضیح می‌دهد که طرز فکر گیگ طرز فکر مبتنی بر فناوری نیست بلکه همانند ذهن چابک بیشتر از آن که به فناوری یا راهبردها اشاره داشته باشد برهنج‌ها و باورهای افراد تاکید دارد. دو ویژگی بارز "**افراد گیگی**" به شرح زیر می‌باشد:

۱) گیگی‌ها، تمایل زیادی به عمیق شدن در موضوعات دارند؛

۲) گیگی‌ها، در حل مشکلات سخت و سواس دارند و بسیار علاقمندند با آن دست و پنجه نرم کنند تا مشکل و یا موقعیت دشوار را اسیر خود کنند و بر آن‌ها فائق آیند.

افراد گیگی بر جنبه‌های توسعه فرهنگ بیش از ابزارهای فناوری اعتقاد دارند. از این منظر باید به اهمیت فرهنگ و ترویج آن در سازمان اشاره کرد. پیتر دراگر معتقد است: **فرهنگ استراتژی را برای صبحانه می‌خورد** حال باید این را اضافه کرد که "**فرهنگ سرمایه‌گذاری را برای صبحانه می‌خورد**". گیگی‌ها به فرهنگ توانمندسازی و مالکیت اعتقاد دارند و تلاش می‌کنند سازمان را به گونه‌ای شکل دهند که در آن تیم‌های کوچک و توانمند، آزادی عمل داشته و از طریق یادگیری از یکدیگر عمیقاً احساس مالکیت در انجام کار داشته باشند و در اجرای آن وسواس دارند تا همه همکاران مشارکت خود را در برنامه‌ها اثبات نمایند. دلیل این کار این است که آن‌ها به دنبال از بین بردن مخرب‌ترین ناکارآمدی سازمان‌ها که عدم هم‌سوایی و تضاد و تعارض است می‌باشند. گیگی‌ها از تلاش برای حفظ وضع موجود بیزارند و حضور در محیط‌های بسیار نامطمئن را فرصتی برای توسعه و نوآوری می‌دانند.

سخن آخر، برای داشتن ذهن چابک و گیگ نیازی به ضریب هوشی ۱۵۰ نیست. درک و توصیف آن بسیار ساده و عملیاتی است. تکامل فرهنگی این دو نیازمند هوشیاری در شناسایی ابعاد اثرگذار در طرز فکر و نگرش در این حوزه می‌باشد. در تکامل فرهنگی این دو ذهنیت، انسان ابر قدرت است و همکاری، مشارکت و احساس مالکیت از طریق تنظیم گری و بهره‌مندی از ظرفیت‌های انسانی و هم‌سو سازی آن‌ها در سازمان میسر و ممکن می‌شود. سازمان‌های کم‌توان در مواجهه با تغییرات و ابهام‌های محیطی خود را درمانده می‌بینند و بیشتر به دنبال شناس و اقبال هستند در حالی که سازمان‌های پرتوان خود را نه تنها درمانده نمی‌بینند و حالت تدافعی ندارند بلکه می‌توانند فرصت‌های جدیدی را در میان ابهام‌ها و ریسک‌ها کشف کنند. لذا انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییر مهم‌تر از پای بندی به یک برنامه است. ●



دکتر حیدر مستفهمین حسینی
سردبیر مجله مدیریت

مدیریت دانشی یا مدیریت اندوخته‌ی علمی؛ کدامین

برای آشنایی بهتر با مدیریت دانشی ابتدا باید مفاهیم داده، اطلاعات، دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها بررسی شود. دانش، نه داده است و نه اطلاعات، هرچند به هردو مربوط بوده و تفاوت آنها لزوماً ماهوی نیست و صرفاً از نظر مراتب با هم متفاوتند. داده، اطلاعات و دانش مفاهیمی نیستند که بتوان آنها را به جای هم مورد استفاده قرار داد. درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری، اهمیت زیادی در موفقیت کارهای علمی دارد. داده‌ها حقایق و واقعیت‌های خامی هستند که منعکس‌کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجم می‌باشند و تحت‌عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می‌شود. از دیدگاه سازمانی، داده‌ها یک سلسله معاملات ثبت شده منظم تلقی شده‌اند.

اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده‌ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌شود.

اطلاعات در حقیقت داده‌های خلاصه شده را دربر می‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده‌اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند.

دانش به حداقل رساندن جمع‌آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش را تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت‌ها بیان می‌کند.

با عنایت به تعاریف اولیه از داده‌ها، اطلاعات و دانش می‌توان مدیریت دانشی را فرایندی دانست که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابد، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است.

با تحقیق در ادبیات مدیریت، به این نکته می‌رسیم که تعاریف موجود برای مدیریت دانشی عمدتاً بر قابلیت‌های سازمان‌ها در تولید ثروت از دارایی‌های دانش‌محورشان متمرکز است و نقش **مدیریت دانشی**، کشف، جمع‌آوری و استفاده از دانش فنی سازمانی به‌منظور بهبود فرایندها و آموزش اثربخش کارکنان است. تاثیر مدیریت دانشی بر تمام نرم افزارهای سازمان است.

مدیریت دانشی فرایند خلق، گردآوری، ذخیره، بازیابی، تسهیم و به‌کارگیری دانش و اطلاعات در یک سازمان تعریف می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات و دانایی در عصر حاضر بسیار مهم و کلیدی تلقی می‌شود، اهمیت این حوزه از مدیریت روشن و بدیهی است. شاید بتوان گفت عنصر اصلی موفقیت در کسب و کارهای کنونی مدیریت در روزگاری دانشی است. که به خاطر جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب‌ناپذیری است. اقتصاد به سمت اقتصاد دانشی محور حرکت کرده است. سازمان‌های نوین، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل هستند و در کسب و به‌کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد به‌منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوب تر به افراد پیشی گرفته‌اند. چنین سازمان‌هایی نیازمند به‌کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام «مدیریت دانشی» می‌باشند.

با رشد تکنولوژی و افزایش حساسیت سازمان‌ها به‌خصوص فعالان حوزه IT کم‌کم بحث دارایی‌های علمی و ناملموس به فرهنگ سازمان‌ها راه پیدا کرد. حالا دیگر صرف داشتن دانشمندان یا محققان خبره عامل موفقیت سازمان‌ها نبود، بلکه استفاده ساختار یافته از دانش آن‌ها در سازمان و حفظ و اشتراک‌گذاری آن با سایر کارکنان به‌منظور افزایش آگاهی و در نتیجه افزایش بهره‌وری و در سازمان بود که اهمیت دارد.

مدیریت دانشی در پی تولید، حفظ و نشر دانش موجود در سازمان‌ها برای آموزش صحیح و اصولی کارمندان است. زمانی که کارکنان در سازمان از آموزش‌های اصولی و دقیق بهره ببرند شاهد افزایش کارایی و بهبود عملکرد در همه جنبه‌ها خواهیم بود.

مدیریت دانشی در مرحله اول به دنبال حذف دوباره کاری‌ها و روش‌های زائد و در مرحله دوم، آموزش و بالابردن سطح بهره‌وری و کارایی کارکنان است. همچنین به مدیران سازمان اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های سازمانی منعطف‌تر و دقیق‌تر را برگزینند و براساس آن سازمان خود را به شکلی هدفمند رهبری کنند.

مدیریت دانشی هرگونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است، در هر جایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد.

مدیریت دانشی، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی به معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است. به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند، قرار گیرند. تا آنها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهند.

دانش یکی از دارایی‌های سازمان‌هاست، این جمله شاید کمی جدید و ساختارشکنانه به نظر برسد. در دنیایی که با دانش و اطلاعات وسیع احاطه شده‌ایم اهمیت تولید و حفظ دانش کارآمد و اشتراک آن در سازمان‌ها فایده‌های بسیاری دارد. سازمان‌ها بدون دانش نمی‌توانند از منابع خود به درستی استفاده کنند. مدیریت دانشی باعث می‌شود تا سازمان‌ها به نیاز مشتریان پاسخ مناسب، به تغییرات بازار پاسخ چابک‌تر و همچنین برای طراحی و معرفی محصولات و خدمات جدید منابع بیش‌تری در اختیار داشته باشند.

می‌توان برخی فواید استفاده از این مدیریت را در سازمان همانند موارد ذیل نام برد:

- ارتقا خلاقیت و نوآوری؛
- کمک به فرایندهای تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل؛
- به جریان درآمدن نیرویی پویا؛
- حذف دوباره کاری‌ها و چرخه‌های زائد؛
- کاهش هزینه‌ها؛
- تقویت ارتباطات؛
- افزایش بهره‌وری

امید که از مطالب این شماره ی فرهیختگان، خوانندگان اندیشمند مجله، بهره ی کافی را ذخیره و مورد بهره برداری قرار دهند. ●



اولویت بندی موانع اجرای مدیریت دانش و علوم انسانی دیجیتال در بستر صنعت نسل ۴

سیده خدیجه حسینی

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

منصور مومنی

استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

انقلاب صنعتی چهارم، بهره‌وری و کارایی بهینه را از طریق اتوماسیون، سیستم‌های خبره و هوش مصنوعی افزایش داده است. صنعت نسل ۴ شامل حسگرهای هوشمند، سیستم‌های فیزیکی-سایبری (CPS)، اینترنت اشیاء (IoT)، اینترنت خدمات (IOS)، داده‌های بزرگ، واقعیت افزوده (AR)، روبات‌های مستقل، ساخت افزودنی (3DPrinting) و محاسبات است. اگرچه توجه به این فناوری‌ها روز به روز در حال افزایش است با این حال، تاثیر صنعت نسل ۴ در علوم انسانی دیجیتال مانند پیاده‌سازی مدیریت دانش هنوز نیاز به تعریف نقش‌های مدیریت دانش (KM) به عنوان یکی از ابزارها برای کمک به رشد سازمان، به‌ویژه در تقسیم وظایف بین ماشین‌ها و افراد در یک سازمان دارد. مدیریت دانش در توسعه مهارت‌های دیجیتال جدید در انقلاب صنعتی چهارم حیاتی است. هدف از این مطالعه بررسی نقش استراتژی‌های مدیریت دانش در پاسخ به ظهور انقلاب صنعتی چهارم و چالش‌های آن به کمک روش AHP و پرسش‌نامه توسط خبرگان پژوهش و به کمک نرم افزار EXCELL در بازار کار و اشتغال است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد تامین منابع مالی و سرمایه کفایت حمایت و پشتیبانی مدیران در راس و ترس از دست دادن شغل مهم‌ترین موانع برای پیاده‌سازی اصولی مدیریت دانش در بستر فناوری‌ای مرتبط با صنعت ۴ است.

کلیدواژه‌ها

انقلاب صنعتی چهارم، Industry4، مدیریت دانش، چالش‌های صنعت نسل ۴، چالش‌های مدیریت دانش

مقدمه

تغییراتی شده است، اما مستندات همیشه پایه و اساس آن بوده است. امروزه با توجه به مسائل جهانی و توجه به کار از راه دور و ترکیبی، کاستی‌های رویه‌های فعلی برجسته شده است. اما هوش مصنوعی (AI) این شکاف‌ها را کرده و فرایند مدیریت دانش را تغییر داده و از کسب و کارها برای مدیریت موفقیت‌آمیز دانش و اطلاعات حمایت می‌کند (Taherdoost & Madanchian, 2023). به طور کلی مدیریت دانش دارای سه عنصر اصلی است که عبارتند از: افراد، فناوری‌ها و فرآیندها. افراد (عامل انسانی) جزء اصلی مدیریت دانش محسوب می‌شوند. زیرا ۷۰ درصد موفقیت مدیریت دانش به آن‌ها بستگی دارد. دلیل این امر این است که افراد به عنوان منبع دانش آن را تکامل داده و گسترش می‌دهند. فرآیندها شامل تمام اقداماتی است که در مدیریت محسوس دانش از جمله ایجاد، ذخیره، به اشتراک گذاری، انتقال و استفاده از دانش انجام می‌شوند و ۲۰ درصد وزن دارند. فناوری سومین مؤلفه‌ای است که افراد را قادر می‌سازد تا فرآیندها را تحت تأثیر قرار دهند و دانش را در همه جا و در هر زمان در دسترس قرار دهند (Geisler & Wickramasinghe, 2015).

در عصر حاضر، مدیریت دانش به طرق مختلف و به طور قابل توجهی تحت تأثیر فناوری قرار گرفته است. به عنوان مثال، فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی از فعالیت‌های مدیریت دانش از جمله سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری پایگاه داده، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، سیستم‌های خبره، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع و غیره پشتیبانی می‌کنند. علاوه بر این، مکانیسم‌های اجتماعی مختلفی وجود دارد که از مدیریت دانش پشتیبانی می‌کند، مانند آموزش در حین کار، یادگیری از طریق مشاهده، چرخش کارکنان و اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش. سخت‌ترین تصمیم تجاری، اجرای صحیح استراتژی مدیریت دانش است. این استراتژی روشی قوی برای جذب، به اشتراک گذاری و انتقال دانش ایجاد می‌کند. اکثر سازمان‌ها با ترکیب سیستم‌های هوش مصنوعی و فناوری‌های صنعت نسل ۴ در محیط‌های داده مشترک، نوعی از سیستم‌های هوش مصنوعی را در پروژه‌ها و سازمان‌ها پیاده‌سازی کرده‌اند که به کارمندان در یافتن آسان‌تر اسناد با یک شناسه منحصر به فرد یا کلمات مرجع کمک می‌کنند. مدیریت دانش،

به دلیل افزایش فشار رقابتی در بین سازمان‌های مدرن، شرکت‌ها برای حفظ مزیت بلندمدت خود به دانش و بهره‌برداری از آن تمایل بیشتری نسبت به گذشته دارند. این امر مستلزم درک دقیق فرآیندهای مدیریت دانش (1 KM) و به طور خاص، چگونگی ایجاد، اشتراک/انتقال، کسب، ذخیره/بازیابی دانش در سراسر یک سیستم سازمانی است. از آغاز هزاره جدید، چنین فرآیندهای عمیقاً تحت تأثیر ظهور انقلاب صنعتی چهارم قرار گرفته‌اند، که صنعت ۴.۰ نیز نامیده می‌شود. و شامل به هم پیوستگی ماشین‌ها و توانایی آنها برای یادگیری و به اشتراک گذاری داده‌ها به طور مستقل است (Manesh et al., 2020). یکی از رویکردهای شناخته شده‌ای که سازمان‌ها به کار می‌برند، مدیریت دانش است زیرا آنها اهمیت دانش در فرآیند کسب و کار خود را می‌دانند. مدیریت دانش (KM) بخش مهمی از توسعه سازمانی است که شامل فرهنگ و ساختار سازمانی است. همچنین بر روی جابجایی، مدیریت، ذخیره سازی و انتقال موثر دانش به عنوان منبع اولیه سازمان‌ها، به ویژه در انقلاب صنعتی چهارم تمرکز دارد. علاوه بر اهمیت روزافزون مدیریت دانش در سازمانها، جهت دسترسی و قابلیت استفاده همگان از آن، دانش باید یکی از اجزای اصلی صنعت نسل ۴ باشد (Anshari et al., 2022). در قرن بیست و یکم، با تکامل فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی، مدیریت دانش پیشرفته‌تر و پیچیده‌تر به نظر می‌رسد. مدت‌هاست که مدیریت دانش به دلیل حیاتی بودن برای موفقیت سازمان‌ها، توسط محققان از بخش‌های دانشگاهی و تجاری مورد مطالعه و بحث قرار گرفته است. علاوه بر این، بسیاری از شرکت‌های پیشرو در سراسر دنیا چندین روش مدیریت دانش را اتخاذ کرده‌اند تا اطمینان حاصل کنند که در دنیای تجارت رقابتی امروز از شرکت‌های رقیب خود جلوتر هستند. از این رو، شرکت‌ها همچنان به دنبال راه‌هایی برای بهبود شیوه‌های مدیریت دانش هستند. مطالعات متعددی برای درک عمیق‌تر مدیریت دانش و بهترین شیوه‌های آن در سازمان‌ها انجام شده است اما با این حال، این موضوع نیاز به بررسی بیشتر از دیدگاه‌های مختلف دارد، فرآیند تولید، انتشار، استفاده و مدیریت اطلاعات و دانش یک سازمان به عنوان مدیریت دانش (KM) شناخته می‌شود. مدیریت دانش در طول سالها دستخوش



رویکردهای مدیریت دانش که باید بر اساس اندازه، پراکندگی جغرافیایی و ماهیت وظیفه سازمان اتخاذ شوند، داشته باشند. پیاده سازی 14.0 نیازمند شناسایی دانش هر فرآیند است. رابطه بین KM و 14.0 نه تنها از منظر سخت و مرتبط با فناوری، بلکه از یک دیدگاه نرم و مرتبط با مردم نیز باید مورد بحث قرار گیرد. KM می تواند با ادغام فناوری های نسل چهارم و پنجم به توسعه جنبه های مرتبط با انسان و بهبود مهارت کمک کند (Ribeiro et al., 2022). اگرچه تلاش های پژوهشی در این زمینه با اهداف پژوهشی متفاوتی صورت گرفته است. با این حال، ادبیات توانسته است این دو جریان تحقیق یعنی مدیریت دانش و تحول دیجیتال را یکی کند. با توجه به شکاف موجود در ادبیات و نیاز جامعه این پژوهش جهت بررسی بیشتر موضوع و شناسایی موانعی که اجرای صحیح مدیریت دانش در بستر 4 تهدید می کنند شکل گرفته است. سازمان ها استراتژی های مختلفی را برای ارتقای مدیریت دانش اجرا کرده اند، برخی از تلاش ها موفق بودند و برخی دیگر ناموفق. زیرا شناختی از مزایا و چالش های مورد انتظار مدیریت دانش نداشته اند. بنابراین، درک روشن از چالش های پیاده سازی مدیریت دانش بسیار مهم است. مدیریت دانش، فناوری و جهانی شدن، محرک های کلیدی برای ارائه استراتژی سازمانی مورد نیاز برای انتقال به اقتصاد مبتنی بر دانش هستند. این مطالعه رابطه بین چالش های قابلیت های مدیریت دانش و انقلاب صنعتی چهارم را بررسی کرده و یادگیری سازمانی را تجزیه و تحلیل می کند. هدف اصلی این تحقیق بحث در مورد چگونگی پشتیبانی KM از 14.0 و همچنین بررسی موانعی است که مانع از پشتیبانی آن ها می شوند. علاوه بر این به دنبال پاسخ به سوالات زیر است:

- چه چالش هایی برای پذیرش و حمایت صنعت نسل 4 از شیوه های مدیریت دانش وجود دارد؟
- کدام چالش ها جز موثرترین چالش ها هستند؟ اولویت بندی این موانع با چه ترتیبی است؟

با این هدف در بخش دوم این پژوهش به معرفی کلمات کلیدی مرتبط، مطالعات پیشین و شناسایی چالش های مهم از طریق مرور ادبیات پرداخته ایم در بخش سوم به معرفی روش AHP و مراحل انجام آن پرداخته و در بخش چهارم به بررسی و تجزیه و تحلیل

بهترین شیوه های کسب و کار را به عنوان الگویی برای پروژه های آینده در نظر گرفته تا سایر افراد از موفقیت ها/اشتباه ها درس بگیرند و تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. عصر امروز عصر اطلاعات است. بنابراین اطلاعات و مدیریت دانش باید یک اصل اساسی در فلسفه یک شرکت باشد. و اگر به درستی اجرا شود، ارزش افزوده عظیمی به همراه خواهد داشت و باعث ارتقای شرکت می شود. دانش، دارایی های نامشهود و ثروت جدید سازمان می باشد. هوش مصنوعی در سیستم، مسیر کارآمدی را برای کارکنان ایجاد می کند تا با سرعت بیشتری به دانش و اطلاعات دیگران دسترسی پیدا کنند (Pai et al., 2022). باید توجه داشت علیرغم تأثیر مثبت انقلاب صنعتی چهارم در اشتغال، ممکن است از نظر مهارت فنی تاثیراتی منفی بر کار افراد بگذارد. چون ممکن است تعداد کمتری از کارکنان به کارگمارده شوند و دانش فردی از دست رفته و این امر موجب کمبود کارگران ماهر گردد (Anshari et al., 2019). عموماً ارتباط بین صنعت نسل 4 و مدیریت دانش از سه بعد بررسی می شود: فناوری، که نیازهای زیرساختی برای پیاده سازی و تأثیر آن بر فرآیند ایجاد دانش را بررسی می کند. یادگیری، که اهمیت مهارت های سخت و نرم را تقویت می کند و نیاز به بررسی عوامل توانمندساز و موانع را برای ایجاد و اشتراک دانش نشان می دهد. و مشارکت کارگری، که جنبه های ارتباطی، فرهنگی و مرتبط با اعتماد را برای توسعه دانش کارگران در نظر می گیرند (Ribeiro et al., 2022).

KM یک رشته دانشگاهی است که توجه زیادی را به خود جلب کرده و برای توسعه و کارایی سازمان ها ارزشمند تلقی می شود اما استدلال در مورد ارتباط KM، 14.0 موضوع جدیدی است. با توجه به ویژگی های فناوری 4.0 از جمله نیاز به یادگیری مداوم و به اشتراک گذاری دانش می توان گفت که تمام مزایای تکنولوژیکی موجود را جهت حمایت از مدیریت دانش داراست. بنابراین، مدیریت دانش می تواند نقش مهمی در پذیرش فناوری های 4.0 ایفا کند. این رابطه نیاز به پژوهش بیشتر دارد چرا که هنوز در ادبیات به خوبی بررسی نشده است (Khedr & Gohar, 2023). علیرغم انبوه تحقیقات در مورد مدیریت دانش در سازمان های بزرگتر، مطالعات کمتری برای تجزیه و تحلیل مدیریت دانش در شرکت های کوچک و متوسط انجام شده است. همچنین مدیران باید شناخت کافی در مورد انواع

فعالیت های تحقیق و توسعه ایجاد کنند. و شامل ایجاد محتوای جدید یا جایگزینی برای محتوای قدیمی در مجموعه دانش ضمنی و صریح سازمان باشد. علیرغم علاقه فزاینده به KM، هنوز هیچ تعریف پذیرفته شده جهانی از KM وجود ندارد. بنابراین دانش، مفهومی چند وجهی با معانی مختلف توصیف می شود. KM به عنوان عملکرد مدیریتی به ایجاد دانش پرداخته و جریان دانش را در سازمان ها مدیریت کرده و تضمین می کند که دانش به طور موثر و کارآمد برای منافع بلندمدت سازمان استفاده می شود. می توان از KM برای توصیف چگونگی کسب و ایجاد دانش از داخل و خارج سازمان توسط اعضای سازمان استفاده کرد. KM چگونگی کسب، ایجاد، تدوین و استفاده از دانش در سازمانها را توصیف می کند. و برای توصیف فرآیندهایی استفاده می شود که دانش را از داخل و خارج سازمان به روش هایی که می تواند منجر به دستیابی به اهداف سازمانی شود، به دست می آورد و استفاده می کند. در حالی که برخی از مطالعات، انتشار و ذخیره سازی را به عنوان اصلی ترین شیوه های مدیریت دانش شناسایی می کنند دیگر پژوهش ها اکتساب، جذب، تبدیل و بهره برداری را به عنوان ابعاد جامع تر عملکردهای مدیریت دانش شناسایی کرده اند (Ode & Ayavoo, 2020).

صنعت نسل ۴

فن آوری صنعت ۴.۰ مانند اتوماسیون، تأثیر مثبتی بر عملکرد زنجیره تأمین دارند. افزایش قابلیت اطمینان، افزایش کارایی منابع، کاهش هزینه ها در زنجیره تأمین و کاهش زمان تحویل برخی از مزایای آن ها هستند، بعضی از ویژگی های صنعت نسل ۴ کلیدی هستند شامل (۱) دیجیتالی کردن، بهینه سازی و سفارشی سازی تولید. (۲) اتوماسیون و سازگاری. (۳) تعامل انسان و ماشین. و (۴) تبادل و ارتباطات خودکار داده ها (Roblek et al., 2016). عناصر اصلی Industry 4.0 سیستم های فیزیکی-سایبری^۲، اینترنت اشیا^۳، اینترنت خدمات^۴ و کارخانه های هوشمند^۵ هستند (Hermann et al., 2015). عملکردهای اصلی انقلاب صنعتی چهارم در جدول ۱ خلاصه می شود (Horváth & Szabó, 2019).

یافته های پژوهش می پردازیم. در این مرحله پس از نظرسنجی از خبرگان دانشگاهی به تعیین وزن این عوامل با روش AHP پرداخته و به سوالات پژوهشی پاسخ می دهیم. در نهایت در بخش نتیجه گیری به ارائه راه کارهای موثر و بیان محدودیت ها و توصیه هایی برای تحقیقات آینده می پردازیم.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش مبانی نظری که در حیطه موضوع این پژوهش وجود دارد، مورد مطالعه قرار می گیرد؛ و کلیدواژه های اصلی و مفهومی که در دل چارچوب پژوهش است، مورد بررسی دقیق قرار می گیرند.

مدیریت دانش

مدیریت دانش و همچنین شیوه های به اشتراک گذاری اطلاعات- تجربه افراد، عملکرد سازمان را جهت دسترسی به مأموریت سازمانی بهبود می بخشد. ویژگی های یک فرد، نگرش شخصی، فرهنگ سازمان، اعتماد و غیره عواملی هستند که مدیریت دانش و به اشتراک گذاری دانش را در سازمان ها ارتقا می دهند. همچنین عواملی وجود دارند که به عنوان مانع رسیدن به مدیریت دانش موثر در سازمان هستند. عواملی مانند ناتوانی در درک سطح دانش کارکنان؛ عدم اعتماد؛ تغییر رفتار؛ کمبود وقت؛ طراحی سازمانی بدون ساختار؛ نگرش کارکنان؛ حجم کار سنگین، منابع محدود، برنامه های کاری متنوع، تغییرات تکنولوژیکی و کهولت سن (Santhos & Lawrence, 2023). فرآیندهای مدیریت دانش سنتی به طور مستقیم بر قابلیت های پویا و عملکرد پایدار تأثیر می گذارند. همچنین می توان گفت که نقش مهمی در افزایش مزیت رقابتی با واسطه قابلیت های پویا دارند (Permatasari et al., 2023). مدیریت دانش، فرهنگ تعاون، فرهنگ نوآورانه و فرهنگ اثربخشی، همگی به طور مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی مرتبط هستند. شیوه های مدیریت دانش رابطه ی بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می کند (Shea et al., 2023). فعالیت های ایجاد دانش معمولاً ابتکارات داخلی شرکت هستند که می توانند دانش جدیدی را از طریق

4 . Internet of Services

5 . smart factories

2 . cyber-physical systems

3 . Internet of Things



Industry 4.0

جدول ۱. مهم‌ترین ویژگی‌های صنعت ۴

ویژگی	نام عامل
جمع آوری داده‌ها، اطلاعات بزرگ، پردازش داده‌ها، تحلیل داده‌ها	جمع آوری و پردازش داده‌ها
بهینه‌سازی تولید با استفاده از داده‌های تولید و شبیه‌سازی کاهش درصد ضایعات با پردازش داده‌های دیجیتال پیش بینی کاربرد سیستم‌های کنترل تولید افزایش قابلیت طراحی تولید	بهینه‌سازی فرآیند تولید
یکپارچه‌سازی سیستم‌ها سنسورها به عنوان مثال سنسور هوشمند زلزله و حرارت کاربرد متعدد دوربین‌های هوشمند فناوری‌های بی‌سیم	ارتباط ماشین با ماشین
ردیابی دقیق فرآیند تولید از طریق فناوری بلاک‌چین ^۶ شناسایی منحصر به فرد محصولات و اجزای محصول و ارتباط بین محصولات از طریق اینترنت اشیا	قابلیت ردیابی تولید
استفاده از ربات‌های مشارکتی در وظایف تحقیق و توسعه و انجام کارهای یکنواخت، خطرناک و تکراری سیستم‌های خودآموزی، خودتنظیمی حرکت خودکار محصولات و نوار نقاله‌ها بدون دخالت انسان	کار بدون دخالت انسان
نظارت بر وضعیت سیستم‌ها جلوگیری از توقف تولید و به کارگیری خط تولید ۷/۲۴ سیستم‌های خودنظارتی	تعمیر و نگهداری پیشگیرانه
نمایش بصری اطلاعات سیستم‌های روشنایی صنعتی هوشمند	مجازی‌سازی
پیوند واقعیت مجازی و واقعیت تعمیر و نگهداری از جمله اندازه‌گیری عملکرد کنترل کیفیت حل مشکلات و ایجاد راه‌حل‌های آموزشی	واقعیت افزوده ^۷
سیستم‌های انبار هوشمند شناسایی فرکانس رادیویی (RFID) ^۸ لجستیک هوشمند	انبارداری و لجستیک هوشمند ^۹

^۶. Block chain

^۷. Augmented reality

^۸. Intelligent warehousing and logistics

^۹. Radio frequency identification

مشارکت بیشتر ذینفعان، صنایع را در سراسر جهان متحول کرده است. نوآوری‌های فن‌آوری باید با شیوه‌های پایدار ترکیب شوند و آینده‌ای انعطاف‌پذیر و حافظ محیط‌زیست را ایجاد کنند (Talebi, 2023). فنآوری‌های مرتبط با انقلاب صنعتی چهارم به همراه تعریف کوتاهی از قابلیت‌های هر کدام در جدول ۲ قابل مشاهده است (Ribeiro et al., 2022)

انقلاب صنعتی چهارم نوید تغییر عمیق چشم انداز کسب و کار را می‌دهد و فرصت‌های جدیدی برای ایجاد و استفاده از دانش ارائه می‌دهد (Bettiol et al., 2020). البته امروزه در حال انتقال از صنعت ۴.۰ به صنعت ۵.۰ و پایداری و انعطاف‌پذیری بیشتر در سازمان‌ها هستیم. پیشرفت سریع در فناوری و ظهور اتوماسیون با تمرکز بر عوامل کلیدی مانند اقتصاد دایره‌ای، ادغام انرژی‌های تجدیدپذیر، و

جدول ۲. فناوری‌های مرتبط با صنعت ۴

تعریف	نام تکنولوژی
ماشین آلات همه کاره و سیستم‌های تولید انعطاف‌پذیر (FMS). قادر به تبدیل مدل‌های دیجیتال سه بعدی به محصولات فیزیکی با استفاده از ساخت افزودنی هستند.	تولید افزودنی، نمونه سازی سریع ^{۱۰}
الگوریتم‌های مبتنی بر کامپیوتر با استفاده از روش‌های آماری و تحلیلی برای پشتیبانی از تجزیه و تحلیل داده‌ها و تصمیم‌گیری خودکار.	هوش مصنوعی ^{۱۱}
تجزیه و تحلیل پیش‌بینی مبتنی بر کامپیوتر، داده کاوی و تجزیه و تحلیل آماری برای پیدا کردن الگوی مجموعه داده‌های بزرگ و بدون ساختار تولید شده توسط حسگرها.	تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ ^{۱۲}
سیستم‌های مبتنی بر کامپیوتر برای طراحی محصول، برنامه ریزی تولید و مدیریت.	طراحی و ساخت به کمک کامپیوتر ^{۱۳}
سیستم تولید ترکیبی از چندین فناوری، قادر به تعامل با سایر سیستم‌ها، شبکه‌های ارتباطی و اپراتورها.	سیستم فیزیکی سایبری
سیستم‌های خودکار با تکنولوژی حسگر تعبیه شده در آن.	اتوماسیون دیجیتال مبتنی بر حسگر ^{۱۴}
خدمات دیجیتال تعبیه شده در محصولات، با استفاده از اینترنت اشیا، حسگرها، پردازنده‌ها و قابلیت‌های نرم‌افزاری فعال.	سیستم‌های دیجیتال محصول-خدمات ^{۱۵}
اتوماسیون دیجیتال فرآیندهای تولید با استفاده از حسگرهایی که به سیستم‌های تولیدی متصلند امکان تغییر تولید را می‌دهند.	خطوط تولید انعطاف‌پذیر ^{۱۶}
ذخیره سازی و پردازش حجم داده‌های بزرگ کامپیوترهای راه دور.	پردازش ابری ^{۱۷}
ادغام سیستم‌های پشتیبانی فناوری اطلاعات برای تبادل اطلاعات در توسعه و تولید محصول.	سیستم یکپارچه مهندسی ^{۱۸}
سنسورهای مبتنی بر اینترنت پرسرعت که امکان کنترل تجهیزات را از راه دور فراهم می‌کند.	اینترنت اشیا
استفاده از ماشین‌آلات تولیدی قابل برنامه‌ریزی و مستقل.	رباتیک ^{۱۹}

10. Additive manufacturing

11. Artificial Intelligence

12. Big Data Analytics

13. Computer-Aided Design and Manufacturing

14. Sensor-based digital automation

15. Digital Product-Service Systems

16. Flexible manufacturing lines

17. Cloud computing

18. Integrated engineering system

19. Robotics



لازم تعداد ۱۱ چالش استخراج شده است که در جدول ۳ قابل مشاهده است.

در این مرحله از پژوهش به شناسایی مهم‌ترین موانع به کاربردن اصولی مدیریت دانش در بستر این فناوری‌های مدرن می‌پردازیم. با بررسی ادبیات پژوهش و نظرسنجی از خبرگان دارای صلاحیت‌های

جدول ۳. موانع به کارگیری صنعت نسل ۴ در ارتباط با مدیریت دانش

ردیف	نماد	نام مانع	منبع
۱	C1	فقدان فرهنگ سازمانی	Othman & ElKady, 2023
۲	C2	حمایت نکردن مدیریت ارشد	Othman & ElKady, 2023 Stentoft et al., 2021
۳	C3	کمبود نیروی متخصص در به کارگیری فناوری‌های ۴ کلیدی	Anshari et al., 2022 Romero Gázquez et al., 2021
۴	C4	از دست دادن شغل کارگر غیرماهر- ترس از بیکاری کارگر ماهر	Anshari et al., 2022 Kumar et al., 2022
۵	C5	مقاومت سازمانی در برابر تغییر	Horváth & Szabó, 2019 P. Kumar et al., 2021
۶	C6	کمبود منابع مالی و نبود سرمایه و بودجه کافی	Horváth & Szabó, 2019 P. Kumar et al., 2021
۷	C7	عدم یکپارچه سازی فناوری و فرآیند و نبود همکاری بین کارکنان	Horváth & Szabó, 2019 P. Kumar et al., 2021
۸	C8	فقدان زیرساخت مناسب فناوری اطلاعات	P. Kumar et al., 2021
۹	C9	امنیت سایبری و هک شدن داده‌ها	P. Kumar et al., 2021 S. Kumar et al., 2021
۱۰	C10	فقدان آموزش‌های مرتبط در حوزه فناوری اطلاعات و نحوه اشتراک گذاری دیجیتالی دانش	Kumar et al., 2022 Stentoft et al., 2021
۱۱	C11	جابه‌جایی زیاد پرسنل در سازمان	Kumar et al., 2014

پتانسیل فردی در سازمان‌ها، همگی نقش مهمی در شکل‌دهی تجربیات منحصر به فرد برای مشتریان و طراحی استراتژی‌های بازاریابی موثر دارند (Kawiana, 2023). تورترلا (۲۰۲۳) Industry 4.0 نظرات، محرک‌ها و موانع آموزش و یادگیری در Industry 4.0 را بررسی کرده و سهم آنها را در KM برجسته می‌کند. کرسل و کارسکو (۲۰۲۱) برادرک مدیران شرکت در فعالیت‌های تعمیر و نگهداری تمرکز دارد و موانع و تسهیل کننده‌های مدیریت دانش در فعالیت‌های نگهداری استراتژیک را شناسایی می‌کند. ناظم (۲۰۲۰) نیز

با مرور پیشینه پژوهش برخی از مطالعات متمایز بررسی شده است. سپتریانو (۲۰۱۸) موانع موجود در صنعت نفت را درباره اثربخشی مدیریت دانش شناسایی کرده و آنها را به دسته‌های سازمانی، دانشی و مرتبط با افراد طبقه بندی نموده است. کاویانا (۲۰۲۳) با استفاده از رویکرد کیفی نشان داد اجرای استراتژی مدیریت دانش می‌تواند کیفیت خدمات، کارایی عملیاتی و تمایز را در صنعت هتل داری بهبود بخشد. همچنین جنبه‌هایی مانند درک عمیق مشتریان، روابط قوی با سهامداران، دانش دقیق در مورد محصولات- خدمات و تسلط بر

²² . Tortorella

²³ . CárceI-Carrasco

²⁰ . Ceptureanu

²¹ . Kawiana

گردید. و با نظر خبرگان آشنا به مدیریت دانش در دانشگاه تهران مصاحبه‌ای صورت پذیرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان و پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. در ادامه از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (27AHP) برای محاسبه وزن و اهمیت هر کدام از معیارها به کمک نرم افزار EXCELL استفاده شده است. در این راستا از خبرگان خواسته شد تا میزان اهمیت هر معیار را در مقایسه با معیار دیگر را با اعداد ۱-۹ بیان کنند. در این راستا عدد ۱ به معنی برابری ارزش دو متغیر، عدد ۳ ارزش متوسط، عدد ۵ برتری قوی، عدد ۷ خیلی قوی و عدد ۹ کاملاً مسلط می‌باشد (S. Kumar et al., 2021).

روش AHP

این روش یکی از روش‌های مهم و پرکاربرد 28MCDM جهت ارائه راه حلی برای مشکلات تصمیم‌گیری ترکیبی است. در دهه ۱۹۷۰، توماس ال ساعتی مفهوم AHP را معرفی کرد. اجزای اولیه AHP شامل مقایسه‌های زوجی، توسعه و مقایسه ماتریس‌ها و بررسی سازگاری آن‌ها است. این تکنیک به همه تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا مسائل پیچیده را به طور منطقی انتخاب و رتبه بندی کنند. مراحل متدولوژی کلیدی AHP به شرح زیر است.

مرحله ۱. توسعه ساختار سلسله مراتبی مسئله تصمیم‌گیری.

مرحله ۲. استفاده از طیف ساعتی ۱-۹ برای ماتریس مقایسه زوجی برای ماتریس تصمیم‌گیری.

مرحله ۳. محاسبه شاخص سازگاری (CI)

برای بررسی سازگاری مقایسه زوجی ماتریس، CI در این سطح استفاده می‌شود. فرمول CI به شرح زیر است:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

مرحله ۴. محاسبه نسبت ناسازگاری (29CR):

موانع کلیدی پذیرش KM در زنجیره تامین پایدار را مدل کرده است (Nazam et al., 2020). تورتولاو همکاران (۲۰۲۲) نیز تأثیر پذیرش فناوری‌های پایه صنعت ۴ را بر توسعه هفت بعد قابلیت‌های یادگیری سازمان به کمک ۱۲۹ متخصص از شرکت‌های تولیدی مختلف بررسی کرده‌اند. سپس پاسخ‌های آنها را از طریق تکنیک‌های چند متغیره تجزیه و تحلیل نموده است. بتیل ۲۴ و همکاران (۲۰۲۳) ارتباط مثبت بین این دو مفهوم را تایید می‌کنند. علاوه بر این نقش کلیدی افزایش همکاری بین عملکردهای تجاری شرکت را در ایجاد دانش برای نوآوری‌ها و محصولات در هنگام پذیرش فناوری‌های 14.0 موثر می‌دانند. این مقالات به طور جمعی بر اهمیت درک و پرداختن به موانع مدیریت دانش مؤثر در زمینه صنعت ۴.۰ تأکید می‌کنند. مدیریت دانش سازمانی (25OKM) پتانسیل زیادی برای کمک به شرکت‌ها و کشورها دارد. زنجیره تامین ۲۶ به دلیل اینکه از سازمان‌های متعدد مرتبط به هم تشکیل شده است که اغلب دارای ویژگی‌های کاملاً متفاوت هستند بیشترین پیچیدگی را در به‌کار بردن مدیریت دانش داراست. علاوه بر این، شرایط کنونی انقلاب صنعتی چهارم، که صنعت ۴ نیز نامیده می‌شود، زمانی که در SC اتفاق می‌افتد زمینه‌ای برای بروز چالش‌های پیچیده‌تری برای KM ایجاد می‌کند. از آنجایی که تحقیقات علمی در مورد این دو موضوع هنوز کمیاب است (Sartori et al., 2022). به پرکردن این شکاف تحقیقاتی با انجام این پژوهش پرداخته است.

روش شناسایی

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی است و از دیدگاه هدف، در حیطه تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش را اساتید و دانشجویان دکتری دانشگاه تهران دارای تحصیلات آکادمیک و تجربه مرتبط به مفهوم مدیریت دانش و صنعت نسل ۴ در این دانشگاه تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، در نهایت ۸ نفر به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند. با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته، مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و پیشینه تحقیق چالش‌های این دو پارادایم شناسایی

27. Analytic Hierarchy Process.

28. Multiple criteria decision making

29. Computing the Consistency Ratio

24. Bettiol

25. Organizational Knowledge Management

26. Supply Chain



زوجی بین متغیرها اشتباهی رخ داده است. در این تحقیق، روش AHP وزن موانع اصلی را پس از انجام تمامی این مراحل ارائه می‌کند. پس از یافتن وزن هر عامل و اولویت‌بندی آن‌ها توصیه می‌شود به عوامل با وزن بالاتر توجه بیشتری شود.

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

جدول ۴ شاخص سازگاری تصادفی 30RI را نشان می‌دهد. مقادیر RI باید در محدوده ۰.۱ باشد. اگر مقدار نسبت ناسازگاری (CR) از این حد تجاوز کند، نتایج را می‌توان ناسازگار در نظر گرفت چون در مقایسه

جدول ۴. مقدار RI

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
RI	۰	۰	۰.۰۵۸	۰.۰۹	۰.۱۲	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۴۱	۰.۴۵	۰.۴۹

وابسته به یک کارمند باقی می‌ماند، که جای نگرانی زیادی دارد. سه موضوع مرتبط با KM و 14.0 شامل: فناوری، که نیازهای زیرساختی برای پیاده‌سازی و تأثیر آن بر فرآیند ایجاد دانش را بررسی می‌کند. KM و یادگیری، که اهمیت مهارت‌های سخت و نرم را تقویت می‌کند و نیاز به بررسی عوامل توانمندساز برای ایجاد و اشتراک دانش را نشان می‌دهد. و مشارکت کارگری، که جنبه‌های ارتباطی، فرهنگی و مرتبط با اعتماد را برای توسعه کارگر در نظر می‌گیرند. این مقاله با کمک روش AHP و نظرسنجی از خبرگان به کمک پرسش‌نامه توانست به سوالات پژوهشی خود پاسخ دهد.

حمایت‌های مدیرعالی سازمان و همچنین ایجاد فرهنگ‌کاری مناسب در برخورد با صنعت ۴ و ایجاد امنیت و فضای دوستانه شغلی در فضای کاری جهت کاهش استرس از دست دادن شغل مهم‌ترین راه‌حل‌ها برای کنترل این موانع هستند. همچنین نرخ سازگاری $CR = 0.091$ بوده که نشان‌دهنده سازگاری بین قضاوت‌های خبرگان است.

یافته‌ها و نتایج

هدف این مقاله بحث در مورد این است که چگونه صنعت نسل ۴ می‌تواند از پیاده‌سازی مدیریت دانش پشتیبانی کند. این مقاله ادبیات مربوطه را تحلیل و فرصت‌های تحقیقاتی مرتبط را بررسی می‌کند، که می‌تواند بینش‌هایی را ارائه دهد و به محققان در مطالعات آینده کمک کند. مقاله مروری بر ادبیات KM و 14.0 منشر شده بین سال‌های ۲۰۱۰ و ۲۰۲۳ داشته است. فناوری‌های 14.0 می‌توانند بر انعطاف‌پذیری کار، استقلال، عملکرد شغلی و نوآوری تأثیر بگذارند، اما از بعد مدیریت دانش، به‌ویژه در سطح فروشگاه و سازمان‌های کوچک، نتایج مقایسات زوجی بین موانع مختلف در جدول ۵ قابل مشاهده است. همچنین وزن هر عامل و رتبه‌بندی معیارها به ترتیب نزولی در جدول ۶ وجود دارد. وزن معیارها نشان می‌دهد که رتبه‌های اول تا سوم به ترتیب شامل کمبود منابع مالی و نبود سرمایه و بودجه کافی، از دست دادن شغل کارگر غیرماهر-ترس از بیکاری کارگر ماهر و کمبود نیروی متخصص در به‌کارگیری فناوری‌های ۴ کلیدی است. موانع دیگر در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. باید گفت تامین مالی و

جدول ۵. نتیجه مقایسات زوجی بین معیارها

نماد هر چالش	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
C1	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۷	۱	۱
C2	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۸	۱	۱
C3	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶	۱	۲
C4	۱	۱	۱	۱	۵	۱	۴	۲	۴	۲	1
C5	۱	۱	۱	۰.۲	۱	۱	۱	۱	۹	۱	۸
C6	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۵	۳	۸	۸	۱
C7	۱	۱	۱	۰.۲۵	۱	۰.۲	۱	۲	۸	۱	۲
C8	۰.۵	۰.۵	۱	۰.۵	۱	۰.۳۳۳۳۳	۰.۵	۱	۱	۱	۱
C9	۰.۱۴۲۸۵۷	۰.۲	۰.۱۲۵	۰.۱۶۶۶۷	۰.۲۵	۰.۱۱۱۱۱۱	۰.۱۲۵	۰.۱۲۵	۱	۱	۲
C10	۱	۱	۱	۰.۵	۱	۰.۱۲۵	۱	۱	۱	۱	۱
C11	۰.۱۲۵	۱	۰.۵	۰.۵	۱	۰.۱۲۵	۱	۰.۵	۵	۰.۵	۱

جدول ۶. رتبه‌بندی معیارهای پژوهش

نماد هر معیار	وزن	رتبه
C1	۰.۱۲۱۱۳۸	۳
C2	۰.۰۹۳۱۳	۵
C3	۰.۰۹۶۲۳۴	۴
C4	۰.۱۴۶۹۴۵	۲
C5	۰.۰۷۶۴۱۶	۷
C6	۰.۱۹۱۶۰۹	۱
C7	۰.۰۷۶۹۳۷	۶
C8	۰.۰۶۸۲۰۶	۸
C9	۰.۰۲۱۰۴۲	۱۱
C10	۰.۰۶۴۸۴۵	۹
C11	۰.۰۴۳۴۹۸	۱۰

سبز و نوآوری محقق شود. به محققان توصیه می‌شود به بررسی ارتباط بین مدیریت دانش سبز (GKM) و پایداری و زنجیره‌های تامین سبز با تکنیک‌های دیگر مانند ISM, TOPSIS, ELECTRE, DENATELL, ANP, VICKOR, SAW بپردازند. همچنین یک چارچوب فرهنگی KM جهت ارزش‌گذاری به سرمایه فکری و برای پر کردن شکاف دانش به نفع جامعه، به فوریت مورد نیاز است. به نظر می‌رسد که دانشگاه‌ها با توجه به نقش حساسشان در جامعه برای ایفای نقش مدنی در جامعه نیازمند روش‌های آموزشی، یادگیری و

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این مطالعه به متخصصان آموزشی، پژوهشگران، دانشگاهیان و مقامات مرتبط با صنعت کمک می‌کند تا عوامل یا پیشینه‌هایی را که مانع فرآیند مدیریت دانش در فرهنگ‌ها، کشورها و صنایع می‌شوند، بشناسند. با توجه به کاهش شدید کمیت و کیفیت منابع طبیعی، افزایش میزان آلودگی هوا و انتشار گازهای گلخانه‌ای بسیاری از سازمان‌ها عملیات خود را به سمت یک سیستم سازگار با محیط زیست تغییر می‌دهند. این هدف نمی‌تواند بدون سرمایه‌گذاری بر روی دانش



برای چالش های تحمیل شده توسط صنعت ۴۰۰ به صورت عملی و در محیط واقعی آماده کنند. فرصت‌ها برای تحقیقات آینده را می‌توان در زمینه‌های فناوری، مدیریت دانش و یادگیری و مشارکت کارکنان طبقه‌بندی کرد، که می‌تواند بینشی را برای دانشگاهیان و متخصصان در نظر بگیرد. فرصت‌های تحقیقاتی مرتبط با فناوری با درک اینکه چگونه فناوری‌ها می‌توانند بر فرآیند ایجاد دانش تأثیر بگذارند و اینکه چگونه پردازش حجم بزرگ داده‌ها برای ایجاد دانش برای برنامه‌های عملیاتی و استراتژیک قابل بررسی است، مرتبط است. همچنین به محققان توصیه می‌گردد چارچوبی را برای ادغام مزایای مدیریت دانش با به کار بردن فناوری‌هایی مانند بلاک‌چین و اینترنت اشیا بررسی نموده و کمک اساسی به ادبیات مدیریت دانش نمایند. ●

تحقیق چند رشته ای موثرتری نسبت به گذشته هستند. آنها باید قوانین و مقررات خود را بهبود بخشند، ساختاری فراگیرتر از یک ساختار مرسوم ایجاد کنند و ابتکارات مدیریت دانش را برای حمایت از دست یابی به عملکرد پایدار به کار گیرند. درک این ابتکارات در برنامه های دانشگاهی می‌تواند آموزش عالی کشور را با ارزش افزوده زیادی پایه‌ریزی کند. همچنین در دوران تحصیلات تکمیلی بهتر است شایستگی های مورد نیاز برای صنعت ۴۰۰ در دانشجویان توسعه داده شود. دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری به جای توسعه شایستگی‌های مرتبط با روابط بین فردی مانند خلاقیت، تفکر کارآفرینی، رهبری، سازگاری و انعطاف پذیری بر پژوهش‌های آکادمیک تاکید دارد. بنابراین مدرسان و دانشگاهیان باید برنامه های درسی خود را مجدداً بررسی کنند و دانشجویان کارشناسی ارشد را

منابع

- Al Mansoori, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2020). The impact of artificial intelligence and information technologies on the efficiency of knowledge management at modern organizations: a systematic review. *Recent advances in intelligent systems and smart applications*, 163-182.
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Masri, M., & Hamdan, M. (2019). Digital marketplace and FinTech to support agriculture sustainability. *Energy Procedia*, 156, 234-238.
- Anshari, M., Syafrudin, M., & Fitriyani, N. L. (2022). Fourth industrial revolution between knowledge management and digital humanities. *Information*, 13(6), 282.
- Bettiol, M., Capestro, M., Di Maria, E., & Grandinetti, R. (2023). Leveraging on intra-and inter-organizational collaboration in Industry 4.0 adoption for knowledge creation and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 328-352.
- Bettiol, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2020). Industry 4.0 and knowledge management: An Introduction. *Knowledge Management and Industry 4.0: New Paradigms for Value Creation*, 1-18.
- Cárcel-Carrasco, J., & Gómez-Gómez, C. (2021). Qualitative analysis of the perception of company managers in knowledge management in the maintenance activity in the era of industry 4.0. *Processes*, 9(1), 121.
- De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 320-338.
- Gaister, E., & Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of knowledge management: Theory, practice, and cases*. Routledge.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2015). Design principles for Industrie 4.0 scenarios: a literature review. *Technische Universität Dortmund, Dortmund*, 45, 1-15.
- Horváth, D., & Szabó, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological forecasting and social change*, 146, 119-132.
- Ikram, M., Sroufe, R., & Zhang, Q. (2020). Prioritizing and overcoming barriers to integrated management system (IMS) implementation using AHP and G-TOPSIS. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120121.
- Kawiana, I. G. P. (2023). Optimization of Knowledge Management to achieve Competitive advantage in the Hospitality Industry. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, 3(03), 155-163.
- Khedr, W. M., & Gohar, N. M. (2023). The Role of Knowledge Management in Adopting Industry 4 Technology: The Mediating Role of Market Orientation. *Arab Journal of Administration*, 43(3).
- Kumar, G., Bakshi, A., Khandelwal, A., Panchal, A., & Soni, U. (2022). Analyzing industry 4.0 implementation barriers in Indian SMEs. *Journal of Industrial Integration and Management*, 7(01), 153-169.
- Kumar, P., Bhamu, J., & Sangwan, K. S. (2021). Analysis of barriers to Industry 4.0 adoption in manufacturing organizations: An ISM approach. *Procedia CIRP*, 98, 85-90.
- Kumar, S., Singh, V., & Haleem, A. (2014). Knowledge management—enablers and barriers: a questionnaire—based study. *International Journal of Knowledge Engineering and Data Mining*, 3(1), 31-57.
- Kumar, S., Suhaib, M., & Asjad, M. (2021). Narrowing the barriers to Industry 4.0 practices through PCA-Fuzzy AHP-K means. *Journal of Advances in Management Research*, 18(2), 200-226.
- Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., & Dabic, M. (2020). Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289-300.
- Nazam, M., Hashim, M., Baig, S. A., Abrar, M., & Shabbir, R. (2020). Modeling the key barriers of knowledge management adoption in sustainable supply chain. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(5), 1077-1109.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218.
- Othman, A. A. E., & ElKady, M. M. (2023). A knowledge management based framework for enhancing the learning culture in architectural design firms in developing countries. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 21(1), 23-57.
- Pal, R. Y., Shetty, A., Shetty, A. D., Bhandary, R., Shetty, J., Nayak, S., Dinesh, T. K., & D'souza, K. J. (2022). Integrating artificial intelligence for knowledge management systems—synergy among people and technology: A systematic review of the evidence. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 7043-7065.
- Permatasari, A., Dheawanto, W., & Delyyana, D. (2023). The role of traditional knowledge-based dynamic capabilities to improve the sustainable performance of weaving craft in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(3), 664-683.
- Ribeiro, V. B., Nakano, D., Muniz Jr, J., & Oliveira, R. B. d. (2022). Knowledge management and Industry 4.0: a critical analysis and future agenda. *Gestão & Produção*, 29.
- Roblek, V., Meško, M., & Kravž, A. (2016). A complex view of industry 4.0. *Sage open*, 6(2), 2158244016653987.
- Romero Gázquez, J. L., Bueno Delgado, M. V., Ortega Gras, J. J., Garrido Lova, J., Gómez Gómez, M. V., & Zbicz, M. (2021). Lack of skills, knowledge and competences in Higher Education about Industry 4.0 in the manufacturing sector. *RIED. Revista Iberoamericana de educación a distancia*.
- Santhosh, S. S., & Lawrence, L. N. (2023). Understanding the implementations and limitations in knowledge management and knowledge sharing using a systematic literature review. *Current Psychology*, 1-16.
- Sartori, J. T. D., Frederico, G. F., & de Fátima Nunes Silva, H. (2022). Organizational knowledge management in the context of supply chain 4.0: A systematic literature review and conceptual model proposal. *Knowledge and Process Management*, 29(2), 147-161.
- Sawangwong, A., & Chaopaisan, P. (2023). The impact of applying knowledge in the technological pillars of Industry 4.0 on supply chain performance. *Kybernetes*, 52(3), 1094-1126.
- Shea, T., Usman, S. A., Arvalagan, S., & Parayitam, S. (2023). "Knowledge management practices" as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 719-747.
- Singh, A., Kukreja, V., & Kumar, M. (2023). An empirical study to design an effective agile knowledge management framework. *Multimedia Tools and Applications*, 82(8), 12191-12209.
- Stentoft, J., Philipsen, K., Haug, A., & Wickström, K. A. (2021). Motivations and challenges with the diffusion of additive manufacturing through a non-profit association. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(4), 841-861.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial Intelligence and Knowledge Management: Impacts, Benefits, and Implementation. *Computers*, 12(4), 72.
- Talebli, M. (2023). Move towards Sustainability and Resiliency: From Industry 4.0 to Industry 5.0. *International journal of industrial engineering and operational research*, 5(2), 82-92.
- Tortorella, G., Cauchick Miguel, P. A., Frazzon, E., Portoli-Staudacher, A., & Kumar, M. (2023). Teaching and learning of industry 4.0: expectations, drivers, and barriers from a knowledge management perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(4), 876-891.
- Tortorella, G. L., Fogliatto, F. S., Anzanello, M. J., Vergara, A. M. C., Vassolo, R., & Garza-Reyes, J. A. (2022). Modeling the impact of industry 4.0 base technologies on the development of organizational learning capabilities. *Operations Management Research*, 1-14.

بررسی شاخص های فرهنگی استقرار مدیریت دانشی در مجتمع کنسانتره و گندله سازی فولاد زرند ایرانیان

سعید فریفته



[رئیس توسعه مدیریت مجتمع معدن، کارخانجات کنسانتره و گندله سازی فولاد زرند ایرانیان]

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر شاخص های فرهنگی سازمان های پیشرو بر رشد و توسعه مدیریت دانشی در مجتمع کنسانتره و گندله سازی سنگ آهن زرند می باشد. این مقاله با رویکرد توصیفی پیمایشی و با هدف کاربردی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارشناسان واحد های اداری، ایمنی و بهداشت و محیط زیست، سفارشات و انبار ها، کنترل کیفیت و آزمایشگاه، نت و پشتیبانی و تولید می باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه گیری در دسترس مورد بررسی قرار گرفتند. با کنار گذاشتن پرسشنامه های مخدوش، تجزیه و تحلیل آماری روی ۱۵۱ پرسشنامه انجام شد. در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد سازمان بهره وری آسیایی و پرسشنامه محقق ساخته شده با توجه به شاخص های فرهنگی سازمان های برتر دنیا استفاده شد. بنابر نتایج گرفته شده، رضایت از شغل، حمایت از خلاقیت و نوآوری، مشارکت کارکنان، آموزش و یادگیری مداوم و نهایتاً حس ارزشمندی به ترتیب عوامل و شاخصه های فرهنگی موثر در توسعه مدیریت دانشی در مجتمع کنسانتره و گندله سازی سنگ آهن زرند ایرانیان مشخص شدند و در انتها پیشنهادهای جهت تقویت شاخصه های فرهنگی تعیین شده به ترتیب اولویت ارائه گردید.

کلیدواژه ها

فرهنگ سازمانی، رشد و توسعه مدیریت دانشی، رضایت از شغل، حس ارزشمندی، حمایت و تشویق از خلاقیت و نوآوری، آموزش و یادگیری مداوم، مشارکت کارکنان



مقدمه

فرهنگ سازمانی برای موفقیت مدیریت دانش بسیار حائز اهمیت بوده و تأثیر چشمگیری بر تبادل، دانش تعامل ترکیبی و ارزش ادراک شده اعضای سازمان دارد در واقع یک فرهنگ پویا و منعطف در برابر تغییرات به شکل مناسب از خود واکنش نشان داده و سازمان را در مسیر پیشرفت هدایت میکند ترویج فرهنگ، تسهیم همکاری اعتماد و یادگیری در سازمان نقش به سزایی در تسهیل خلق و انتقال دانش در سازمان دارد اگر در سازمان فرهنگ تسهیم دانش وجود داشته باشد افراد به طور طبیعی و داوطلبانه ایده ها و نظرات خود را در اختیار دیگران می گذارند بدون اینکه آنها را مجبور به این کار کرده باشند (ستاری و همکاران، ۱۳۹۹). فرهنگ می تواند زمینه ای را برای تعاملات اجتماعی به وجود آورد که در اثر گذاری سازمان در خلق، توزیع و استفاده از دانش تعیین کننده است (بشلیده و همکاران، ۱۳۹۵).

برخی از ابعاد فرهنگ سازمانی (نتیجه محور، کاملاً کنترل شده و شغل محور) در واقع تأثیر قابل توجهی بر فرآیند مدیریت دانش (ایجاد، ذخیره، انتقال و کاربرد) نتیجه فرد دارند. در مجموع، فرهنگ های نتیجه گرا، کنترل شده و شغل محور، اثربخشی فرآیند مدیریت دانش را بهبود می بخشد و در عین حال رضایت و تمایل کارکنان را برای ماندن در سازمان افزایش می دهد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

عوامل فرهنگی سازنده را می توان برای ایجاد درک بهتری از اثربخشی استفاده از دانش پشتیبان در تصمیم گیری و انجام اقدامات بعدی مورد استفاده قرار داد. درک بهتر از نوع سازمان و فرآیندهای مدیریت دانش، زمینه ای را برای تقویت همکاری داخلی و جذب و به اشتراک گذاری بهترین شیوه ها فراهم می کند و این پتانسیل را دارد که منجر به پیشرفت در مدیریت روابط با مشتری و ایمن سازی و بهره مندی از هوش رقابتی شود. فرهنگ سازمانی کلید اساسی برای مدیریت دانش در نظر گرفته می شود. همچنین به عنوان مانع اصلی برای مدیریت دانش نیز شناخته می شود، اگرچه اطلاعات کمی در مورد

اینکه چگونه فرهنگ سازمانی باعث تقویت یا ممانعت از شیوه های مدیریت دانش می شود، وجود دارد (ادینات و عبدالفتاح، ۲۰۱۹). دانش یکی از منابع ضروری در یک سازمان است. بنابراین، مدیریت دانش مورد نیاز است تا بتوان از دانش به طور مؤثر و کارآمد استفاده کرد. یکی از ابعاد مدیریت دانش، رفتار تسهیم دانش است. عوامل زیادی بر این امر تأثیر می گذارد. یکی از آنها فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش به طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می گذارد. توسعه رفتار تسهیم دانش را می توان با ایجاد فرهنگی مساعد برای به اشتراک گذاری دانش یا با تقویت نفوذ فرهنگ سازمانی از طریق متغیرهای میانجی انجام داد (فرانسسکاس و همکاران، ۲۰۲۰).

مرور ادبیات

فرهنگ سازمانی:

تعریف فرهنگ از جنبه لغوی عبارت فرهنگ از ریشه لغوی فعل «کشف کردن، مردم شناسی گاهی فرهنگ را به روشهای زندگی که مردم در آن زندگی می کنند اطلاق می کند (فیضی، ۱۳۸۹). در شاهنامه فردوسی و قابوسنامه فرهنگ، مترادف با دانش و هنر آمده است. در فرهنگ فارسی عمید فرهنگ عبارت است از دانش ادب علم معرفت تعلیم و تربیت. آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت. فرهنگ واژه ای فارسی است که از دو جزء مرکب «فر» و «هنگ» تشکیل یافته است. فر به معنی جلو و هنگ از ریشه اوستایی (تنگنا) و به معنی کشیدن و بیرون کشیدن گرفته شده است. در زبانهای انگلیسی و فرانسوی واژه کالچر بکار می رود و نیز معنای آن کشت و کار یا پرورش بوده است. در ادبیات فارسی بطور مستقل به مفهومی که برخاسته از ریشه کلمه باشد نیامده است (فیضی، ۱۳۸۹).

فرهنگ تقریباً همه چیزهایی را که یک گروه در طول تکامل آموخته است، پوشش می دهد. فرهنگ یک گروه را می توان به عنوان یادگیری مشترک انباشته شده آن گروه تعریف کرد زیرا مشکلات سازگاری بیرونی و ادغام درونی آن گروه را حل می کند. که به اندازه کافی خوب

³³ Fransiskus Sawan, Suryadi, Nurhattati

³¹ Chang, C.L.-h, and Lin, T.-C.

³² Adeinat I. M., Fatheia H. Abdulfatah

آن تأثیر می‌گذارد. فرهنگ دلالت بر این دارد که آیین‌ها، ارزش‌ها و رفتارها در یک کل منسجم با هم گره خورده‌اند، و این الگو یا یکپارچگی جوهر معنایی است که ما از «فرهنگ» می‌گوییم. به طور خلاصه، مفیدترین راه برای رسیدن به تعریفی از چیزی به انتزاعی مانند فرهنگ، تفکر در شرایط تکاملی پویا و اندیشیدن به فرهنگ به عنوان چیزی است که گروه در تلاش‌های خود برای بقا، رشد، برخورد با محیط بیرونی خود آموخته است و خود را سازماندهی کند. اگر بتوانیم بفهمیم فرهنگ از کجا آمده و چگونه تکامل می‌یابد، می‌توانیم چیزی را درک کنیم که انتزاعی است، که در ناخودآگاه یک گروه وجود دارد، اما تأثیر قدرتمندی بر رفتار یک گروه دارد (ادگارد شاین^{۳۴}، ۲۰۱۷).

فرهنگ مجموع‌های از مفروضات بنیادین و ضمنی مشترک است که گروهی از افراد در مورد جهان و هنجارهای آن می‌پذیرند. این مفروضات ضمنی ادراکات، افکار، احساسات و برخی سطوح رفتاری که محرک و پیشران کنش‌ها و واکنش‌های افراد است را تعیین می‌کنند. این مفروضات فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند (باورز و همکاران^{۳۵}، ۲۰۱۷)

به طور کلی فرهنگ را به عنوان یک برنامه ذهنی می‌دانست که در اداره رفتارها، نگرش‌ها و اعمال افراد در یک جامعه مهم است. این بدان معناست که فرهنگ یک ابزار کنترل رفتار مفید در جامعه است. همراستایی رفتارهای فردی با انتظارات اجتماعی مطلوب را تسهیل می‌کند (گائوس و همکاران^{۳۶}، ۲۰۱۹).

فرهنگ جوهر چیزی است که در سازمان‌ها ضروری است. فعالیت‌های امر و نهی اعضا، کاری را توصیف می‌کند که انجام می‌شود و انجام نمی‌شود و رفتار اعضا را تنظیم می‌کند. بنابراین فرهنگ شامل کارهایی است که ممکن است انجام شود یا ممکن نیست انجام شود تا بتوان آن را به عنوان یک دستورالعمل برای انجام فعالیت‌های سازمانی بیان کرد. فرهنگ عبارت است از مجموع افکار، آثار و نتایج اعمال انسان که ریشه در غرایز آنها ندارد و از این رو تنها پس از طی کردن یک فرآیند یادگیری می‌تواند توسط انسان تحریک شود (منگ و برگر^{۳۷}، ۲۰۱۹).

عمل کرده است تا معتبر تلقی شود و در نتیجه به اعضای جدید به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر، احساس و رفتار در رابطه با آن مشکلات آموزش داده شود. این یادگیری انباشته الگو یا سیستمی از باورها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری است که به عنوان فرضیات اساسی بدیهی تلقی می‌شوند و در نهایت از آگاهی خارج می‌شوند. اگر درک کنید که فرهنگ محصول مشترک یادگیری مشترک است، چندین نتیجه مهم را متوجه خواهید شد که فرهنگ را پیچیده می‌کند. برای درک کامل فرهنگ یک گروه خاص، باید بدانیم که چه نوع یادگیری، در چه بازه زمانی و تحت چه نوع رهبری صورت گرفته است. استراتژی نیز بخشی از فرهنگ آن سازمان است. فرهنگ را عمدتاً رفتاری بدانیم (یعنی «این‌گونه کارها را در اینجا انجام می‌دهیم») و فراموش می‌کنیم که با گذشت زمان و یادگیری مشترک، نحوه صحبت‌مان، آنچه را که در محیط مربوطه‌مان درک می‌کنیم، و چگونه فکر می‌کنیم به اشتراک می‌گذاریم. مفهوم فرهنگ بر ثبات ساختاری، عمق، وسعت و الگوسازی یا یکپارچگی دلالت دارد که ناشی از این واقعیت است که فرهنگ برای گروه یک پدیده آموختنی است، همانطور که شخصیت و منش برای افراد پدیده‌ای آموختنی است. فرهنگ مستلزم سطحی از ثبات ساختاری در گروه است. وقتی می‌گوییم چیزی «فرهنگی» است، به این معناست که نه تنها مشترک است، بلکه پایدار است زیرا گروه را تعریف می‌کند. من از این به عنوان "فرض‌های اساسی" و دی‌ان‌ای فرهنگی یاد کرده‌ام. پس از دستیابی به احساس هویت گروهی، که جزء کلیدی فرهنگ است، نیروی اصلی تثبیت‌کننده ماست و به راحتی از آن دست نخواهیم کشید. فرهنگ چیزی است که حتی با خروج برخی از اعضای سازمان زنده می‌ماند. تغییر دی‌ان‌ای فرهنگی سخت است زیرا اعضای گروه به ثبات اهمیت می‌دهند زیرا معنا و قابلیت پیش‌بینی را فراهم می‌کند. این جوهره، که به بهترین شکل به عنوان دی‌ان‌ای فرهنگی در نظر گرفته می‌شود، شامل باورها، ارزش‌ها و مفروضات رفتاری بدیهی و غیرقابل مذاکره است. وقتی چیزی عمیق‌تر جاری سازی شده باشد، به ثبات می‌رسد. فرهنگ فراگیر است و بر تمام جنبه‌های نحوه برخورد سازمان با نتیجه اصلی، محیط‌های مختلف و عملیات داخلی

³⁶ Gaus, N., Tang, M., & Akil, M

³⁷ Meng, J., & Berger, B. K.

³⁴ Edgar H. Schein

³⁵ Bowers, Melissa R., Hall, J. Reggie, Srinivasan, Mandyam M



داخلی هماهنگ میان اعضای سازمان تأکید دارد. و موجب دستیابی به اهداف مشترک براساس تجارب موفق شرکت در گذشته می شود. این اهداف مشترک می توانند نقش مشوق را برای اعضای سازمان، جهت همکاری داشته باشند. که در نهایت منجر به مدیریت منابع انسانی می شود. فرهنگ سازمانی باورها و ارزش های مشترکی است که منجر به ایجاد مؤلفه ی رفتاری می شود. فرهنگ سازمانی یک نظام ارزش مشترک است که مطابق ارزش ها و باورها به طور پیوسته با یکدیگر در تعامل هستند. این فرهنگ سازمانی می تواند سازگار با محیط خارجی بوده و موجب یکپارچه سازی منابع داخلی شود و رفتار اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ادراک است که توسط یک گروه از افراد به اشتراک گذاشته می شود. این معانی در میان اعضا به صورت ضمنی، مرتبط با یک گروه خاص بوده و متمایز هستند. به طور کلی عناصر فرهنگ سازمانی شامل اعتقادات ضروری، ارزش ها و استانداردها است. این فرهنگ که توسط نمادها و مصنوعات طراحی و ایجاد شده است برگرفته از راه حل های موفقیت آمیز حل مشکلات است (مظفری و بهداد، ۱۳۹۸).

مدیریت دانشی:

مدیریت دانشی یک ابزار مدیریتی با مجموعه ای از اصول است که روش ها و تکنیک هایی را به نمایش می گذارد که از طریق آن دانش به اشتراک گذاشته شده و مورد استفاده قرار می گیرد. این مفهوم به رویکردی برای شناخت دانش، تخصص و تجربه اشاره دارد که شایستگی های جدیدی را ایجاد می کند (اقبال و همکاران^{۴۰}، ۲۰۱۹).

اگرچه تعریف ثابتی برای مدیریت دانشی وجود ندارد و اغلب به عنوان فرآیندهای مدیریتی و قابلیت سازمانی در نظر گرفته می شود، اخیراً به عنوان نوعی از قابلیت پویا در نظر گرفته شده است که شرکت را قادر می سازد از دانش برای افزایش رقابت بهره برداری کند (بامل و همکاران^{۴۱}، ۲۰۲۱).

فرهنگ نظم اجتماعی ضمنی یک سازمان است: نگرش ها و رفتارها را به روش های گسترده و بادوام مبدل می کند. هنجارهای فرهنگی تعریف می کنند که چه چیزی در یک گروه تشویق، دلسرد، پذیرفته یا رد می شود. زمانی که فرهنگ به درستی با ارزش ها، انگیزه ها و نیازهای شخصی همسو شود، می تواند انرژی زیادی را به سوی یک نتیجه مشترک آزاد کند و ظرفیت سازمان را برای پیشرفت تقویت کند. فرهنگ همچنین می تواند به طور انعطاف پذیر و مستقل در پاسخ به فرصت ها و تقاضاهای در حال تغییر تکامل یابد. در حالی که استراتژی معمولاً توسط گروهی از مدیران ارشد تعیین می شود، فرهنگ می تواند اهداف رهبران ارشد را با دانش و تجربیات کارکنان خط مقدم ترکیب کند (گرویسبرگ و همکاران^{۳۸}، ۲۰۱۸).

در زمینه سازمانی، فرهنگ سازمانی مشتمل بر مصنوعات، خلاقیت ها، ارزش های مشترک و مفروضات اساسی ریشه دار است که به عضویت سازمان معنای منحصربه فردی می دهد و رفتار محل کار را هدایت می کند. بنابراین می توان استدلال کرد که فرهنگ سازمانی به عنوان نیروی متحد کننده اعضای سازمان و متمایز کننده از رقابت عمل می کند. به همین دلیل فرهنگ سازمانی هسته اصلی فعالیت های مختلف سازمانی است. پیوند بین فرهنگ سازمانی و متغیرهای مهمی مانند سبک رهبری وجود دارد (آکانجی و همکاران^{۳۹}، ۲۰۲۰).

فرهنگ سازمانی به معنی هر نوع ریز مولفه هایی است که در مجموع پویایی محیط کاری کارکنان را فراهم آورد. فرهنگ سازمانی به مجموعه ای از ارزش ها، احساسات مشترک، اخلاق حرفه ای گفته می شود. این فرهنگ توسط اقدامات اجتماعی در شرایط خاص اجتماعی-اقتصادی صورت می گیرد که توسط اعضای سازمان پیروی می شود. فرهنگ سازمانی یک حالت منحصر به فرد از مدیریت فرهنگی است که ارزش را به عنوان هسته در نظر می گیرد. این نوع فرهنگ در فرایند توسعه ی سازمان ایجاد شده است. فرهنگ سازمانی مهم ترین ابزار مدیریت شرکت است و از بالاترین سطوح مدیریت انسانی سازمان ها به شمار می آید. فرهنگ سازمانی یکی از ابزارهای مهم مدیریت منابع انسانی است. این مفهوم بر روی اهمیت روابط

⁴⁰ Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U., and Hussain, S

⁴¹ Bamel, N., Pereira, V., Bamel, U., & Cappiello, G

³⁸ Groysberg Boris, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng

³⁹ Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H

می برد. شرکت ها برای افزایش توانایی خود در زمینه بهبود کالا و خدمات و در نتیجه، بهره مندی مشتریان و مصرف کنندگان، به دانش نیاز دارند. کالاهای و خدمات بهبود یافته باید به وسیله تغییرات در سیستم ها، ساختارها و شیوه های حل مسئله همراه شوند (فام و همکاران^{۴۴}، ۲۰۲۱).

در جدول شماره ۱ با مطالعات پژوهش های پیشین، برخی از مهم ترین طبقه بندی های مختلف برای فرآیندهای مدیریت دانش بیان شده است (علمی و همکاران^{۴۵}، ۲۰۲۱):

جدول شماره ۱ انواع فرایند مدیریت دانشی

پژوهشگر	فرآیندهای مدیریت دانش
Taher and Nasir (2021)	شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش
L & et al (2011)	خلق، تسهیم، بهره برداری
Kassane & et al (2021)	خلق، به کارگیری، محافظت، انتقال، ذخیره
Chen and Chen (2005)	خلق، تبدیل، چرخش و توزیع، تکمیل
Ming (2017)	سازمان دهی، یادگیری، به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات، خلق دانش مشترک، فناوری اطلاعات و ذخیره سازی دانش
J & et al (2013)	ایجاد دانش، تسهیم دانش و استفاده دوباره از دانش
Gold & et al (2001)	کسب، تبدیل، حمایت، کاربرد
Lee and Lee (2007)	ایجاد کردن، دسترسی، تسهیل سازی، ارائه، کاربرد، انتقال
Liao & et al (2011)	خلق، تسهیم و بهره برداری
Cui & et al (2005)	کاربرد، تبدیل، کسب
Yu and Deng (2006)	شناسایی، تسخیر، انتخاب، انبار، خدمات
Alvani and Leidner (2001)	خلق، ذخیره، انتقال، کاربرد
Durian and Smith (2019)	کسب، تسهیم، بهره برداری

و گابل^{۴۶}، ۲۰۱۰). مرحله خلق و تولید دانش به صورت اساسی با برنامه ریزی و پیاده سازی مراحل چرخه عمر سازمانی در ارتباط هستند و خلق دانش محتاج به تخصص گرایی بیشتری نسبت به کاربرد دانش می دانند (جیانگ و همکاران^{۴۷}، ۲۰۱۹).

حفظ و ثبت دانش :

مدیریت دانشی فرآیندی است که در درون سازمان اتفاق می افتد و به یافتن اطلاعات و دانش مشابه با ایجاد دانش و به اشتراک گذاری آن کمک می کند (مهرز و همکاران^{۴۲}، ۲۰۲۰).

مدیریت دانشی رسمیت دسترسی به تجربه، دانش و تخصص است که قابلیت ها و توانایی های جدیدی را ایجاد می کند، نوآوری را تشویق کرده و ارزش مشتری را افزایش می دهد (گلویت، رزیوسکی^{۴۳}، ۲۰۲۰).

مدیریت دانشی یک سطح از توانمندی است و هر سازمان با توجه به درصد به کارگیری آن در یک سطح متفاوت از رشد و بلوغ به سر

خلق دانش :

خلق دانش، اشاره به میزان توسعه و یا ایجاد منابع دانش توسط سازمانها در طول مرزبندی های عملیاتی و وظیفه ای سازمان ها دارد و نیازمند نیرویی برای تولید کاربردهایی جدید از دانش موجود و بهره برداری از مهارت های جدید بالقوه ی کشف نشده است (سدرای

⁴⁵ Elham Elmi , Adel Azar, Farhad Ghaffari

⁴⁶ Sedera, D. & Gablen,G

⁴⁷ Jiang, F. Wang, G. Jiang, Xu

⁴² Mehrez, A. A. A., Alshurideh, M., Kurdi, B. A., & Salloum, S. A

⁴³ Gloet, M. Terziowski

⁴⁴ Pham, N.T.Do, A.D. Nguyen, Q.V.Ta, V.L.



چارچوب APO⁵¹

چارچوب APO بر اساس تجربه عملی چندین کشور در آسیا در زمینه مدیریت دانش و بهترین تجارب کشورهای آمریکایی، استرالیایی و اروپایی طراحی شده است. ابزار ارزیابی مدیریت دانش APO، روشی را برای شناسایی حوزه هایی که سازمان می بایست ابتکارات مدیریت دانش خود را متمرکز کند، ارائه کرده است (شافی و همکاران⁵²، ۲۰۱۸).

بر اساس عناصر اصلی چارچوب APO، هفت دسته ممیزی در ابزار ارزیابی مدیریت دانش این سازمان وجود دارند که عبارتند از: رهبری مدیریت دانش، فرآیند، افراد، فناوری، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش.

رهبری مدیریت دانش: این دسته، قابلیت رهبری سازمان را برای پاسخگویی به چالش های اقتصاد دانش بنیان ارزیابی می کند. رهبری مدیریت دانش، در زمینه سیاست های مدیریت دانش و راهبردهای به کار رفته در سازمان ارزیابی می شود؛ همچنین، رهبری در زمینه های شروع، راهبری و تداوم فعالیت های مدیریت دانش در سازمان ارزیابی می شود.

فرآیند: این دسته، چگونگی استفاده از دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرآیندهای کاری اصلی سازمان را ارزیابی می کند؛ همچنین ارزیابی می کند که سازمان همواره تا چه اندازه فرآیندهای کاری خود را برای رسیدن به عملکرد بهتر ارزیابی می کند و بهبود می بخشد.

افراد: در این دسته، توانایی سازمان برای ایجاد و حفظ یک فرهنگ دانشی و یادگیری آن ارزیابی می شود. تلاشهای سازمان برای تشویق به تسهیم دانش و تشریک مساعی ارزیابی می شود؛ همچنین توسعه کارکنان دانشی نیز ارزیابی می شود.

فناوری: دسته فناوری، توانایی سازمان را برای توسعه و اجرای راه حل های دانش محور مانند ابزارهای تشریک مساعی و سیستم های مدیریت محتوا و همچنین قابلیت اطمینان و دسترس پذیری این ابزارها بیان می کند.

حفظ دانش (دانش معتبر ثبت شده)، شامل جاسازی دانش در یک مخزن دانشی است، به طوری که نشان دهنده نوعی ماندگاری در گذر زمان است. این مخزن دانشی می تواند یک فرد و یا یک سیستم اطلاعاتی باشد. دانش حفظ شده، از طریق مشاهدات، تجارب و اقدامات افراد حاصل می شود (طاهر و نصیر⁴⁸، ۲۰۲۱). برای سیستم ذخیره دانش، بایستی عواملی همچون وجود ساختارهایی برای ارائه سریع و صحیح اطلاعات، طبقه بندی اطلاعات مبتنی بر نیازهای یادگیری، توانایی ارائه اطلاعات به صورتی دقیق و شفاف و با محتوایی به موقع، دقیق و در دسترس، فرآیندهایی برای جایگزینی دانش های قدیمی، بررسی و تحلیل خطاها و شکستها در سازمان مورد نیاز است. برای سامانه ثبت دانش، عواملی همچون وجود ساختارهایی برای ارائه اطلاعات به صورتی دقیق و شفاف و با محتوایی به موقع و در دسترس فرآیندهایی برای جایگزینی دانش های قدیمی، بررسی و تحلیل خطاها و شکست ها در سازمان مورد نیاز است (فام و همکاران⁴⁹، ۲۰۲۱).

انتقال، اشتراک و توزیع :

اشتراک دانش، شامل تسهیم اطلاعات، ایده ها، پیشنهادات و تخصص ها میان افراد است (فام و همکاران، ۲۰۲۱). توزیع دانش و انتقال دانش، بیشتر اوقات نقشی جایگزین برای هم دارند و توصیف کننده فرآیندهای کسب و کاری هستند که دانش را در میان اعضای یک سازمان و یا گروه های همکار، منتقل و توزیع می کنند. در این مرحله باید مراقب بود که دانش توزیع شده، باید به صورتی مناسب، مفید، قابل تفسیر و قابل درک ارائه شود (کاسانه و همکاران⁵⁰، ۲۰۲۱).

استفاده و بهره برداری از دانش:

استفاده و بهره برداری از دانش، اشاره به میزان به کارگیری دانش به اشتراک گذاشته شده در سازمانها دارد. این فرآیند، اشاره به کاربرد دانش برای شرایط جدیدی دارد که کاربران می توانند در آن شرایط، امری را آموخته و دانشی جدید را ایجاد نمایند. (فام و همکاران، ۲۰۲۱).

⁵¹ Asian Productivity Organization

⁵² Shafee, S., M. Moradi & H. Ahmadi

⁴⁸ Taher.M.B. & Nasir, A. R

⁴⁹ Pham, N.T.Do, A.D. Nguyen, Q.V.Ta, V.L

⁵⁰ Kassaneh, T. C. Bolisani, E. Navarro, J-G.

بیان مسئله و فرضیه ها

مجتمع کنساتره و گندله سازی سنگ آهن زرنند مشابه بسیاری از سازمانها به منظور پویایی هر چه بیشتر و بهتر چرخه عمر دانش و مدیریت دانشی خود نیاز به تقویت زیرساختهای تاثیرگذاری نظیر "فرهنگ سازمانی" دارد. پژوهش حاضر به بررسی تاثیر برخی از شاخصه های مطرح در سازمان های برتر و پیشرو در دنیا بر توسعه مدیریت دانشی مجتمع کنساتره و گندله سازی سنگ آهن زرنند پرداخته است.

معرفی شاخص های فرهنگی سازمان های پیشرو:

معرفی سازمان های پیشرو و برتر در دنیا:

طی سه یا چهار سال اخیر سازمان های برتر با توجه به ارزش برند شان معرفی شده و می شوند⁵⁴. در این بین پنج شرکت برتر دنیا در سال ۲۰۲۳ به ترتیب شرکت های اپل، آمازون و گوگل بوده اند. مطابق جدول شماره ۲ رتبه بندی این شرکتها از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳ نشان می دهد.

فرآیندهای دانشی: در اینجا، توانایی سازمان برای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و بهکارگیری نظام مند دانش ارزیابی می شود. همچنین تسهیم بهترین روش های انجام کار و درس های آموخته شده برای حداقل کردن دوباره کاری ها و اختراع مجدد چرخ ارزیابی می شود. یادگیری و نوآوری: این دسته، توانایی سازمان را برای تشویق، پشتیبانی و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرآیندهای نظام مند دانشی تعیین می کند؛ همچنین تلاشهای مدیریت برای نهادینه کردن ارزش های یادگیری و نوآوری و فراهم کردن مشوقها برای تسهیم دانش ارزیابی می شوند.

- نتایج مدیریت دانش: این دسته، توانایی سازمان را برای بهبود ارزش تولید شده برای مشتری، با محصولات و خدمات جدید و بهبود یافته اندازه گیری می کند؛ همچنین توانایی سازمان برای افزایش بهره وری، کیفیت سودآوری و حفظ روند رشد با استفاده اثربخش از منابع و در نتیجه یادگیری و نوآوری را ارزیابی می کند (یونگ^{۵۳}، ۲۰۱۰).

جدول شماره ۲

2023	2022	2021	2020	
Amazon	Apple	Apple	Amazon	1
Apple	Amazon	Amazon	Google	2
Google	Google	Google	Apple	3

ArcelorMital ، Rio Tinto و Nippon Steel که نشان می دهد شرکت BHP طی سالهای ۲۰۲۰ الی ۲۰۲۲ به مدت سه سال در صدر جدول قرار دارد.

همچنین این اندازه گیری ها نشان می دهد که شرکت هایی که ماهیت معدنی و فلزاتی دارند نیز رتبه بندی شده اند که مطابق جدول شماره ۳ این شرکت ها عبارتند از BHP، GLENCORE، Posco.

جدول شماره ۳

2022	2021	2020	
BHP	BHP	BHP	1
GLENCORE	GLENCORE	ArcelorMital	2
Posco	ArcelorMital	GLENCORE	3
ArcelorMital	Nippon Steel	Posco	4
Rio Tinto	Rio Tinto	Rio Tinto	5

⁵⁴ <https://brandirectory.com>

⁵³ Young



البته با توجه به اینکه رتبه بندی شرکتها از بین ۵۰۰ شرکت برتر دنیا مشخص شده مطابق جدول ۴ زیر شده است (این شرکت معدنی در با هر ملیت و شرایطی اعلام می گردد، شرکت BHP حائز رتبه های جمع ۵۰۰ شرکت برتر قرار دارد):

جدول شماره ۴

رتبه شرکت BHP در بین ۵۰۰ شرکت برتر دنیا				
سال	2020	2021	2022	2023
رتبه	357	399	266	452

بنابراین به بررسی اجمالی فرهنگ جاری در شرکت های اپل، آمازون، گوگل و BHP می پردازیم.

جدول شماره ۵

فرهنگ های موجود در شرکت های برتر دنیا			
BHP ⁵⁵	Google ⁵⁶	Amazon ⁵⁷	Apple ⁵⁸
کارکنان برای انجام کار با ارزش تشویق می شوند و قدرت ریسک دارند. نگرش اخلاقی در انجام کارها وجود دارد. برای رفتارهای خلاقانه و نوآورانه تقدیر و تشویق صورت می گیرد. اجباری برای رفتارهای خاص وجود ندارد. تنوع نیروی کار وجود دارد. رضایت شغلی نیروی کار با ایجاد اهداف چالش برانگیز، راهبری آموزشها، بهبود رفاه جسمی و روانی و ... وجود دارد.	رضایت از شغل مشارکت کارکنان حس ارزشمندی فضای اشتراک گذاری اطلاعات حمایت از نوآوری آموزش مسئولیت سازمان و یادگیری حق کارکنان تنوع فرهنگی کارکنان و یکپارچگی در انجام کار	بررسی عملکرد کارکنان و اخذ بازخورد مشتری مداری تنوع فرهنگی کارکنان و یکپارچگی در انجام کار	اشتیاق در استفاده از مهارت های شخصی کارکنان تنوع فرهنگی کارکنان و یکپارچگی در انجام کار مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی مشتری مداری منحصر بفرد

متولیان مدیریت دانش مجتمع کنسانتره و گندله سازی سنگ آهن زرنند تجمیع و ۱۰ شاخص کلی زیر استحصال شد:

انتخاب شاخص های فرهنگی مبتنی بر توسعه مدیریت دانشی

با توجه به اینکه سازمانهای ذکر شده در جدول شماره ۵ با خصوصیات فرهنگی مشترک و گاه متفاوتی ذکر شد، کلیه این شاخصه ها با نظر

⁵⁵ <https://www.essay48.com/14938-BHP-Group-Limited-Organizational-Culture>

⁵⁶ <https://www.emexmag.com/company-culture-at-google>

⁵⁷ By John Dudovskiy

⁵⁸ <https://ivypanda.com/essays/apple-corporations-organizational-culture/>

جدول شماره ۶

۱: وجود اشتیاق به استفاده از مهارت های شخصی در محل کار
۲: یکپارچگی در انجام کار با وجود تنوع فرهنگی (وجود افراد متفاوت با نگرش ها، قومیت ها، مذاهب، باورها و ...)
۳: مشتری مداری (رضایت مشتری بسیار با اهمیت باشد)
۴: مشارکت کارکنان (مشارکت در تدوین استراتژی ها و سایر تصمیم گیری ها)
۵: رضایت از شغل (رضایت از کاری که به عنوان شغل انجام داده می شود، رضایت از رفاهیات و حقوق دریافتی)
۶: حس ارزشمندی در سازمان
۷: وجود فضای به اشتراک گذاری اطلاعات
۸: حمایت و تشویق از خلاقیت و نو آوری
۹: آموزش و یادگیری مداوم
۱۰: بررسی عملکرد واقعی کارکنان

از بین دانشکاران گروه "د" که تعداد ۸۳ نفر بودند یک نظر سنجی صورت گرفت و خواسته شد تا مواردی که با توجه به شاخصه های فرهنگی جدول شماره ۵ می تواند به افزایش و توسعه مدیریت دانشی در سازمان منجر بشود را تعیین کنند. تعداد ۷۳ نفر از این دانشکاران به این سوال پاسخ دادند و نتیجه آن به شرح جدول شماره ۷ و نمودار شماره ۱ می باشد:

در این تحقیق جامعه دانشکاران مجتمع کنسانتره و گندله سازی سنگ آهن زرنده به ۴ دسته زیر تقسیم بندی می شوند:

(الف) دانشکاران عضو انجمن های خبرگی

(ب) دانشکاران عضو نرم افزار مدیریت دانشی

(ج) دانشکارانی که طرح عملیاتی ارائه داده اند

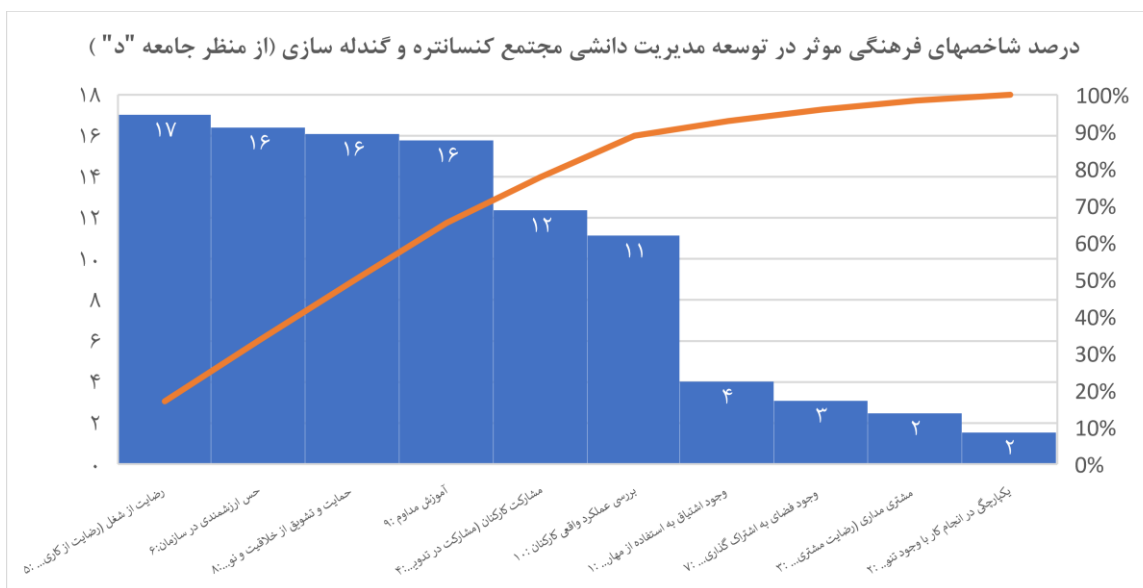
(د) دانشکارانی که عضو هر سه جامعه آماری ذکر شده (الف، ب، ج) هستند.

جدول شماره ۷

ردیف	گزینه	فراوانی پاسخ	فراوانی درصد	درصد فراوانی تجمعی
۱	۵: رضایت از شغل (رضایت از کاری که به عنوان شغل انجام داده می شود، رضایت از رفاهیات و حقوق دریافتی)	۵۵	۱۷	۱۷
۲	۶: حس ارزشمندی در سازمان	۵۳	۱۶	۳۳
۳	۸: حمایت و تشویق از خلاقیت و نو آوری	۵۲	۱۶	۵۰
۴	۹: آموزش و یادگیری مداوم	۵۱	۱۶	۶۵
۵	۴: مشارکت کارکنان (مشارکت در تدوین استراتژی ها و سایر تصمیم گیری ها)	۴۰	۱۲	۷۸
۶	۱۰: بررسی عملکرد واقعی کارکنان	۳۶	۱۱	۸۹
۷	۱: وجود اشتیاق به استفاده از مهارت های شخصی در محل کار	۱۳	۴	۹۳
۸	۷: وجود فضای به اشتراک گذاری اطلاعات	۱۰	۳	۹۶
۹	۳: مشتری مداری (رضایت مشتری بسیار با اهمیت باشد)	۸	۲	۹۸
۱۰	۲: یکپارچگی در انجام کار با وجود تنوع فرهنگی (وجود افراد متفاوت با نگرش ها، قومیت ها، مذاهب، باورها و ...)	۵	۲	۱۰۰



نمودار شماره ۱



به منظور ارتباط بین فرهنگ هر واحد و سطح بلوغ مدیریت دانشی آن واحد به تحلیل پرسشنامه ها پرداخته شد. (میزان تاثیر هر یک از عوامل فرهنگ با توسعه مدیریت دانشی).

پرسشنامه وضعیت فرهنگی و پرسشنامه استاندارد APO برای کارشناسان واحد های اداری، ایمنی و بهداشت و محیط زیست، سفارشات و انبار ها، آزمایشگاه و نت و پشتیبانی و تولید ارسال و نظرسنجی در طیف ۵ گزینه ای لیکرت مورد سنجش قرار گرفت.

چارچوب مفهومی پژوهش و روش شناسی تحقیق

برای تحقق هدف تحقیق، با توجه به مبانی نظری از الگوی زیر استفاده شده است. در این چارچوب متغیرهای رضایت از شغل، حس ارزشمندی، حمایت و تشویق از خلاقیت و نوآوری، آموزش و یادگیری مداوم و مشارکت کارکنان به عنوان متغیرهای مستقل و متغیر رشد و توسعه مدیریت دانشی به عنوان متغیر وابسته با استفاده از پرسشنامه APO در نظر گرفته شده است.

بنابراین با توجه به نمودار پارتو فوق پنج عامل ابتدایی اولویت بندی شده به عنوان فرضیات تحقیق در نظر گرفته شد:

فرضیه های تحقیق

فرضیه اول: رضایت از شغل می تواند باعث رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان بشود.

فرضیه دوم: حس ارزشمندی در سازمان می تواند باعث رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان بشود.

فرضیه سوم: حمایت و تشویق از خلاقیت و نو آوری می تواند باعث رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان بشود.

فرضیه چهارم: آموزش و یادگیری مداوم می تواند باعث رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان بشود.

فرضیه پنجم: مشارکت کارکنان می تواند باعث رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان بشود.



انبار ها، کنترل کیفیت و آزمایشگاه، نت و پشتیبانی و تولید می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه گیری در دسترس مورد بررسی قرار گرفتند. با کنار گذاشتن پرسشنامه‌های مخدوش، تجزیه و تحلیل آماری روی ۱۵۱ پرسشنامه انجام شد. جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده است که جزییات آن در جدول شماره ۸ آورده شده است.

جامعه ، نمونه و شیوه جمع آوری داده‌ها

مقاله حاضر با رویکرد توصیفی پیمایشی و با هدف کاربردی است. هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر شاخص های فرهنگی بر رشد و توسعه مدیریت دانشی در مجتمع کنسانتره و گندله سازی سنگ آهن زرنده می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارشناسان واحد های اداری، ایمنی و بهداشت و محیط زیست، سفارشات و



جدول شماره ۸

منبع	آلفای کرونباخ	تعداد	متغیر
محقق ساخته شده	۰/۸۱۱	مستقل	رضایت از شغل
محقق ساخته شده	۰/۹۰۱	مستقل	حس ارزشمندی
محقق ساخته شده	۰/۸۸۹	مستقل	حمایت از خلاقیت و نو آوری
محقق ساخته شده	۰/۸۳۴	مستقل	آموزش مداوم
محقق ساخته شده	۰/۷۹۶	مستقل	مشارکت کارکنان
محقق ساخته شده	۰/۸۰۲	وابسته	رشد و توسعه مدیریت دانشی

پاسخ‌دهنده ۱۰۰ درصد آن‌ها مرد بودند. بیشترین فراوانی از نظر تحصیلات را مقطع کارشناسی با ۵۹/۷ درصد شامل می‌شود. در خصوص سن نیز، افرادی با رده سنی ۴۰-۳۱ سال بیشترین فراوانی (۴۹/۲ درصد) را به خود اختصاص داده بود.

یافته‌های استنباطی

در این بخش به بررسی آمار استنباطی داده‌های تحقیق از طریق انجام آزمون‌های همبستگی، رگرسیون و غیره پرداخت می‌شود. در ادامه هر یک از این آزمون‌ها تشریح می‌گردد.

ضریب همبستگی

در این بخش ضریب همبستگی متغیرهای تحقیق مورد سنجش قرار می‌گیرد. در واقع، محقق به دنبال این است که همبستگی متغیرهای تحقیق را ارزیابی و تحلیل کند. نتایج همبستگی متغیرهای تحقیق در جدول شماره ۹ نشان داده شده است.

علاوه بر تأیید پرسشنامه از سوی برخی اساتید و نمایندگان مدیریت دانشی، برای ارزیابی پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری تحقیق نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقادیر آن در جدول شماره ۸ آمده است. برای اندازه‌گیری هر یک از سؤال‌ها نیز از طیف لیکرت (۱- بسیار مخالفم تا ۵- بسیار موافقم) استفاده شده است. داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزارهای SPSSwin19 تجزیه و تحلیل شده‌اند. باید خاطر نشان کرد که حداقل مقدار قابل قبول برای آلفای کرونباخ ۰/۷ می‌باشد (هیر، رینگل و سارستد^{۵۹}، ۲۰۱۱). از آنجایی که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر کدام از متغیرها بیش از ۰/۷ بوده، بنابراین پژوهش حاضر از این لحاظ دارای پایایی می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

در این پژوهش برای توصیف ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی (آزمون فراوانی) استفاده شده است. از تعداد ۱۵۱ نفر

⁵⁹ Hair, Ringle, & Sarstedt

جدول شماره ۹ ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

آزمون همبستگی	رضایت از شغل	حس ارزشمندی	حمایت از خلاقیت و نوآوری	آموزش مداوم	مشارکت کارکنان	رشد و توسعه مدیریت دانشی
رضایت از شغل	۱					
حس ارزشمندی	۰/۵۳۱	۱				
حمایت از خلاقیت و نوآوری	۰/۴۴۰	۰/۳۴۳	۱			
آموزش و یادگیری مداوم	۰/۴۳۳	۰/۲۹۳	۰/۶۴۳	۱		
مشارکت کارکنان	۰/۳۴۰	۰/۴۵۳	۰/۱۵۲	۰/۶۴۹	۱	
رشد و توسعه مدیریت دانشی	۰/۱۲۱	۰/۴۸۲	۰/۲۴۴	۰/۴۱۸	۰/۵۵۵	۱

نوآوری، آموزش و یادگیری مداوم و مشارکت کارکنان به عنوان متغیرهای مستقل وارد تحلیل رگرسیون شدند.

فرضیه یک: رضایت از شغل می تواند باعث رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان بشود.

به منظور تجزیه و تحلیل فرضیه یک پژوهش از تحلیل رگرسیون و روش ورود متغیرها به روش مرکزی (Enter) استفاده شده است. متغیر رضایت از شغل به عنوان متغیر مستقل و متغیر رشد و توسعه مدیریت دانشی به عنوان متغیر وابسته تعریف می شود. نتایج حاصل در جدول شماره ۱۰ مشاهده می شود.

جدول شماره ۱۰ آزمون رگرسیون فرضیه یک

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل کننده	معیار خطای برآورد
رضایت از شغل	رشد و توسعه مدیریت دانشی	۰/۶۴۳	۰/۴۱۴	۰/۴۰۲	۱/۹۴۴

در ادامه برای تکمیل آزمون رگرسیون، به تحلیل واریانس رگرسیون به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه بین دو متغیر پرداخته می شود. نتایج این آزمون در جدول شماره ۱۱ آورده شده است:

با توجه به نتایج جدول شماره ۹، مشخص گردید که سطح معناداری همبستگی تمامی متغیرهای پژوهش از حد قابل قبولی برخوردار بوده و در نتیجه متغیرهای تحقیق با یکدیگر همبستگی معناداری دارند.

آزمون فرضیات

به منظور تعیین اثر ابعاد فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانشی از رگرسیون چندگانه به شیوه گام به گام استفاده شد. به این ترتیب متغیر رشد و توسعه مدیریت دانشی به عنوان متغیر وابسته و پنج متغیر رضایت از شغل، حس ارزشمندی، حمایت و تشویق از خلاقیت و

جدول شماره ۱۰ ضریب همبستگی، ضریب تعیین، ضریب تعیین تعدیل شده و خطای معیار برآورد را متناسب با متغیر مستقل رضایت از شغل، نشان می دهد. در این آزمون رگرسیون مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۴۱۴ می باشد که نشان می دهد متغیر رضایت از شغل می تواند ۴۱/۴ درصد از تغییرات متغیر رشد و توسعه مدیریت دانشی را تبیین نماید.



جدول شماره ۱۱ تجزیه و تحلیل واریانس

فرضیه	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
	رگرسیون	۶/۴۹۸	۱	۶/۴۹۸	۳۶/۰۱۷	۰/۰۰۰
۱	خطا	۹/۲۰۱	۱۵۰	۰/۱۸۰		
	کل	۱۵/۶۹۹	۱۵۱			

بر اساس جدول فوق، مقدار آماره F برای آزمون نیکویی برازش رگرسیون برابر ۳۶/۰۱۷ با درجه آزادی ۱ می‌باشد و متناظر با آن سطح معنی داری برابر ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که از ۰/۰۵ کمتر بوده و در نتیجه معنی داری مدل رگرسیون تأیید می‌گردد.

جدول شماره ۱۲ ضرایب مدل رگرسیونی

متغیر	B	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد شده	آماره تی	معناداری
مقدار ثابت	۱/۸۳۸	۰/۳۹۱		۴/۶۹۷	۰/۰۰۰
رضایت از شغل	۰/۶۰۲	۰/۱۰۰	۰/۶۴۳	۶/۰۰۱	۰/۰۰۰

با توجه به تأیید مدل رگرسیونی و همچنین مثبت بودن مقدار ضریب B برای متغیر مستقل می‌توان نتیجه گرفت که، به ازای یک واحد افزایش در متغیر رضایت از شغل، ۶۴/۳ درصد رشد و توسعه مدیریت دانشی افزایش می‌یابد.

فرضیه دو: حس ارزشمندی در سازمان می‌تواند باعث رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان بشود.

جدول شماره ۱۳ آزمون رگرسیون فرضیه دو

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل کننده	معیار خطای برآورد
حس ارزشمندی	رشد و توسعه مدیریت دانشی	۰/۴۴۰	۰/۳۹۴	۰/۱۷۸	۴/۵۲۱

جدول شماره ۱۳ ضریب همبستگی، ضریب تعیین، ضریب تعیین تعدیل شده و خطای معیار برآورد را متناسب با متغیر مستقل حس ارزشمندی، نشان می‌دهد. در این آزمون رگرسیون مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۳۹۴ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر حس ارزشمندی می‌تواند ۳۹/۴ درصد از تغییرات متغیر رشد و توسعه مدیریت دانشی را تبیین نماید.

در ادامه برای تکمیل آزمون رگرسیون، به تحلیل واریانس رگرسیون به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه بین دو متغیر پرداخته می‌شود. نتایج این آزمون در جدول شماره ۱۴ آورده شده است:

جدول شماره ۱۴ تجزیه و تحلیل واریانس

فرضیه	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F آماره	سطح معنی داری
	رگرسیون	۳/۰۳۹	۱	۳/۰۳۹	۱۲/۲۴۰	۰/۰۰۱
۲	خطا	۱۲/۶۶۱	۱۵۰	۰/۲۴۸		
	کل	۱۵/۶۹۹	۱۵۱			

در نهایت، جهت بررسی میزان تاثیرپذیری متغیر وابسته به ازای افزایش یک واحد از متغیر مستقل، به ضریب بتا توجه می‌شود. در جدول شماره ۱۵ گزارش این ضریب آورده شده است:

بر اساس جدول فوق، مقدار آماره F برای آزمون نیکویی برازش رگرسیون برابر ۱۲/۲۴۰ با درجه آزادی ۱ می‌باشد و متناظر با آن سطح معنی داری برابر ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که از ۰/۰۵ کمتر بوده و در نتیجه معنی داری مدل رگرسیون تأیید می‌گردد.

جدول شماره ۱۵ ضرایب مدل رگرسیونی

متغیر	B	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد شده	آماره تی	معناداری
مقدار ثابت	۲/۸۷۹	۰/۳۷۳		۷/۷۲۷	۰/۰۰۰
حس ارزشمندی	۰/۳۲۷	۰/۰۹۴	۰/۴۴۰	۳/۴۹۹	۰/۰۰۱

به منظور تجزیه و تحلیل فرضیه سوم پژوهش از تحلیل رگرسیون و روش ورود متغیرها به روش مرکزی (Enter) استفاده شده است. متغیر حمایت از خلاقیت و نوآوری به عنوان متغیر مستقل و متغیر رشد و توسعه مدیریت دانشی به عنوان متغیر وابسته تعریف می‌شود. نتایج حاصل در جدول شماره ۱۶ مشاهده می‌شود.

با توجه به تأیید مدل رگرسیونی و همچنین مثبت بودن مقدار ضریب B برای متغیر مستقل می‌توان نتیجه گرفت که، به ازای یک واحد افزایش در متغیر حس ارزشمندی، ۴۴/۰ درصد رشد و توسعه مدیریت دانشی افزایش می‌یابد. فرضیه سه: حمایت و تشویق از خلاقیت و نوآوری می‌تواند باعث رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان بشود.

جدول شماره ۱۶ آزمون رگرسیون فرضیه سه

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل کننده	معیار خطای برآورد
حمایت از خلاقیت و نوآوری	رشد و توسعه مدیریت دانشی	۰/۶۳۹	۰/۴۰۹	۰/۳۹۷	۳/۸۵۸

از خلاقیت و نوآوری می‌تواند ۴۰/۹ درصد از تغییرات متغیر رشد و توسعه مدیریت دانشی را تبیین نماید. در ادامه برای تکمیل آزمون رگرسیون، به تحلیل واریانس رگرسیون به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه بین دو متغیر پرداخته می‌شود. نتایج این آزمون در جدول شماره ۱۷ آورده شده است:

جدول شماره ۱۶ ضریب همبستگی، ضریب تعیین، ضریب تعیین تعدیل شده و خطای معیار برآورد را متناسب با متغیر مستقل حمایت از خلاقیت و نوآوری، نشان می‌دهد. در این آزمون رگرسیون مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۴۰۹ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر حمایت



جدول شماره ۱۷ تجزیه و تحلیل واریانس

فرضیه	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F آماره	سطح معنی داری
	رگرسیون	۵/۵۹۹	۱	۵/۵۹۹	۳۵/۲۶۰	۰.۰۰۰
۳	خطا	۸/۰۹۹	۱۵۰	۰/۱۵۹		
	کل	۱۳/۶۹۸	۱۵۱			

بر اساس جدول فوق، مقدار آماره F برای آزمون نیکویی برازش رگرسیون برابر ۳۵/۲۶۰ با درجه آزادی ۱ می‌باشد و متناظر با آن سطح معنی داری برابر ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که از ۰/۰۵ کمتر بوده و در نتیجه معنی داری مدل رگرسیون تأیید می‌گردد.

جدول شماره ۱۸ ضرایب مدل رگرسیونی

متغیر	B	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد شده	آماره تی	معناداری
مقدار ثابت	۱/۵۳۴	۰/۳۶۷		۴/۱۷۷	۰/۰۰۰
حمایت از خلاقیت و نوآوری	۰/۵۵۹	۰/۰۹۴	۰/۶۳۹	۵/۹۳۸	۰/۰۰۰

با توجه به تأیید مدل رگرسیونی و همچنین مثبت بودن مقدار ضریب B برای متغیر مستقل می‌توان نتیجه گرفت که، به ازای یک واحد افزایش در متغیر حمایت از خلاقیت و نوآوری، ۶۳/۹ درصد رشد و توسعه مدیریت دانشی افزایش می‌یابد. فرضیه چهارم: آموزش و یادگیری مداوم می‌تواند باعث رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان بشود.

جدول شماره ۱۹ آزمون رگرسیون فرضیه چهارم

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل کننده	معیار خطای برآورد
آموزش و یادگیری مداوم	رشد و توسعه مدیریت دانشی	۰/۴۴۹	۰/۳۹۱	۰/۳۱۱	۵/۲۲۹

جدول شماره ۱۹ ضریب همبستگی، ضریب تعیین، ضریب تعیین تعدیل شده و خطای معیار برآورد را متناسب با متغیر مستقل آموزش و یادگیری مداوم، نشان می‌دهد. در این آزمون رگرسیون مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۳۹۱ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر آموزش و یادگیری مداوم می‌تواند ۳۹/۱ درصد از تغییرات متغیر رشد و توسعه مدیریت دانشی را تبیین نماید. در ادامه برای تکمیل آزمون رگرسیون، به تحلیل واریانس رگرسیون به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه بین دو متغیر پرداخته می‌شود. نتایج این آزمون در جدول شماره ۲۰ آورده شده است:

جدول شماره ۲۰ تجزیه و تحلیل واریانس

فرضیه	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F آماره	سطح معنی داری
	رگرسیون	۴/۹۹۸	۱	۴/۹۹۸	۲۲/۳۹۸	۰/۰۰۰
۴	خطا	۵/۰۹۹	۱۵۰	۰/۱۴۱		
	کل	۱۱/۲۲۳	۱۵۱			

در نهایت، جهت بررسی میزان تاثیرپذیری متغیر وابسته به ازای افزایش یک واحد از متغیر مستقل، به ضریب بتا توجه می‌شود. در جدول شماره ۲۱ گزارش این ضریب آورده شده است:

بر اساس جدول فوق، مقدار آماره F برای آزمون نیکویی برازش رگرسیون برابر ۲۲/۳۹۸ با درجه آزادی ۱ می‌باشد و متناظر با آن سطح معنی داری برابر ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که از ۰/۰۵ کمتر بوده و در نتیجه معنی داری مدل رگرسیون تأیید می‌گردد.

جدول شماره ۲۱ ضرایب مدل رگرسیونی

متغیر	B	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد شده	آماره تی	معناداری
مقدار ثابت	۱/۵۳۴	۰/۳۶۷		۴/۲۱۴	۰/۰۰۰
آموزش و یادگیری مداوم	۰/۵۵۹	۰/۷۴۱	۰/۵۱۱	۶/۳۲۱	۰/۰۰۰

به منظور تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم پژوهش از تحلیل رگرسیون و روش ورود متغیرها به روش مرکزی (Enter) استفاده شده است. متغیر مشارکت کارکنان به عنوان متغیر مستقل و متغیر رشد و توسعه مدیریت دانشی به عنوان متغیر وابسته تعریف می‌شود. نتایج حاصل در جدول شماره ۲۲ مشاهده می‌شود.

با توجه به تأیید مدل رگرسیونی و همچنین مثبت بودن مقدار ضریب B برای متغیر مستقل می‌توان نتیجه گرفت که، به ازای یک واحد افزایش در متغیر آموزش و یادگیری مداوم، ۵۱/۱ درصد رشد و توسعه مدیریت دانشی افزایش می‌یابد. فرضیه پنجم: مشارکت کارکنان می‌تواند باعث رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان بشود.

جدول شماره ۲۲ آزمون رگرسیون فرضیه پنجم

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل کننده	معیار خطای برآورد
مشارکت کارکنان	رشد و توسعه مدیریت دانشی	۰/۵۴۳	۰/۵۹۹	۰/۵۳۳	۲/۹۴۴

می‌تواند ۵۹/۹ درصد از تغییرات متغیر رشد و توسعه مدیریت دانشی را تبیین نماید.

در ادامه برای تکمیل آزمون رگرسیون، به تحلیل واریانس رگرسیون به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه بین دو متغیر پرداخته می‌شود. نتایج این آزمون در جدول شماره ۲۳ آورده شده است:

جدول شماره ۲۱ ضریب همبستگی، ضریب تعیین، ضریب تعیین تعدیل شده و خطای معیار برآورد را متناسب با متغیر مستقل مشارکت کارکنان، نشان می‌دهد. در این آزمون رگرسیون مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۵۹۹ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر مشارکت کارکنان



جدول شماره ۲۳ تجزیه و تحلیل واریانس

فرضیه	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F آماره	سطح معنی داری
	رگرسیون	۴/۰۱۱	۱	۷/۴۹۸	۳۹/۰۰۸	۰.۰۰۰
۵	خطا	۷/۸۸۷	۱۵۰	۰/۱۸۹		
	کل	۱۲/۰۰۲	۱۵۱			

در نهایت، جهت بررسی میزان تاثیرپذیری متغیر وابسته به ازای افزایش یک واحد از متغیر مستقل، به ضریب بتا توجه می‌شود. در جدول شماره ۲۴ گزارش این ضریب آورده شده است:

بر اساس جدول فوق، مقدار آماره F برای آزمون نیکویی برازش رگرسیون برابر ۳۹/۰۰۸ با درجه آزادی ۱ می‌باشد و متناظر با آن سطح معنی داری برابر ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که از ۰/۰۵ کمتر بوده و در نتیجه معنی داری مدل رگرسیون تأیید می‌گردد.

جدول شماره ۲۴ ضرایب مدل رگرسیونی

متغیر	B	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد شده	آماره تی	معناداری
مقدار ثابت	۱/۳۳۲	۰/۳۳۱		۷/۱۷۷	۰/۰۰۰
مشارکت کارکنان	۰/۷۸۴	۰/۱۲۹	۰/۵۸۲	۸/۲۲۱	۰/۰۰۰

مقدار آماره تی و ضریب بتا در این فرضیه به ترتیب ۳/۴۹۹ و ۰/۴۴۰ هستند.

در فرضیه سوم نیز، ادعا شده بود حمایت و تشویق از خلاقیت و نوآوری بر رشد و توسعه مدیریت دانشی تاثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار آماره تی و ضریب بتا در این فرضیه به ترتیب ۵/۹۳۸ و ۰/۶۳۹ هستند. و در حالت تحلیل رگرسیون نشان از سطح معناداری ۹۹ این فرضیه می‌باشد.

برای فرضیه چهارم، نشان داده شد که آموزش و یادگیری مداوم می‌تواند بر رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان تاثیر مثبت و معناداری داشته باشد. مقدار آماره t مربوط به اجرای مدل در حالت تحلیل رگرسیون نشان از سطح معناداری ۹۹ این فرضیه می‌باشد. مقدار آماره تی و ضریب بتا در این فرضیه به ترتیب ۶/۳۲۱ و ۰/۵۱۱ هستند.

در نهایت فرضیه پنجم بیانگر تاثیر مثبت و معنادار مشارکت کارکنان بر رشد و توسعه مدیریت دانشی در سطح معناداری ۹۹ درصد می‌باشد. اعداد آماره تی و ضریب بتا در این فرضیه به ترتیب ۸/۲۲۱ و ۰/۵۸۲ هستند.

با توجه به تأیید مدل رگرسیونی و همچنین مثبت بودن مقدار ضریب B برای متغیر مستقل می‌توان نتیجه گرفت که، به ازای یک واحد افزایش در متغیر مشارکت کارکنان، ۵۸/۲ درصد رشد و توسعه مدیریت دانشی افزایش می‌یابد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش که با هدف بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رشد و توسعه مدیریت دانشی در سازمان‌ها انجام شد، ابتدا با مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق فرضیات تحقیق تدوین شدند. جهت آزمون فرضیات از روش تحلیل رگرسیون استفاده گردیده است.

در بررسی فرضیه اول، بیانگر تأثیر مثبت و معنادار رضایت از شغل بر رشد و توسعه مدیریت دانشی در سطح معناداری ۹۹ درصد می‌باشد. مقدار آماره تی و ضریب بتا در این فرضیه به ترتیب ۴/۶۹۷ و ۰/۶۴۳ هستند.

همچنین فرضیه دوم بیانگر تأثیر مثبت و معنادار حس ارزشمندی بر رشد و توسعه مدیریت دانشی در سطح معناداری ۹۹ درصد می‌باشد.

ایرانیان می باشد و پیشنهاد می شود به منظور تقویت شاخصه های فرهنگی تعیین شده به ترتیب اولویت اقدامات زیر در دستور کار قرار گیرد:

بنابر نتایج گرفته شده فوق، رضایت از شغل، حمایت از خلاقیت و نوآوری، مشارکت کارکنان، آموزش و یادگیری مداوم و نهایتاً حس ارزشمندی به ترتیب عوامل و شاخصه های فرهنگی موثر در توسعه مدیریت دانشی در مجتمع کنسانتره و گندله سازی سنگ آهن زرنند

جدول شماره ۲۵

ردیف	شاخصه های فرهنگی	پیشنهاد اقدام
۱	رضایت از شغل	بازتعریف نظام پرداخت و جبران خدمت مبتنی بر مدل های مطرح تعیین ساز و کار تشویق های معنوی و مادی نظیر چاپ بنر کارکنان برتر در هر فصل و تقدیر مختصر از تلاش آنها پیاده سازی طبقه بندی مشاغل بازنگری و تعیین دقیق شرح وظایف واحدها با در نظر گرفتن تعاملات فرایندها و فعالیت های نظیر به نظیر آنها و ابلاغ رسمی آن به افراد
۲	حمایت از خلاقیت و نوآوری	تدوین نظام جامع مدیریت نوآوری تعیین و بکارگیری ساز و کار حمایت از مالکیت فکری تعیین و بکارگیری ساز و کار تقدیر و تشویق از طرح های خلاقانه و نوآورانه
۳	مشارکت کارکنان	ایجاد حس مشترک از آینده سازمان و مشارکت کارشناسان در تدوین اهداف و راهبرد های سازمان بکارگیری نظام پیشنهادات به صورت یکپارچه در کل سطوح شرکت زیسکو تعیین و بکارگیری ساز و کار استفاده از محیط کافه دانش در نظر گرفتن زمان و مکان مناسب برای گفتگو و ارائه گزارش ها
۴	آموزش و یادگیری مداوم	تعیین و بکارگیری ساز و کار اخذ دانش خبرگان در شرف بازنشستگی تعیین و بکارگیری ساز و کار اخذ دانش های پروژه تعیین و بکارگیری ساز و کار تجارب شکست تعیین و بکارگیری ساز و کار مربی گری و استاد شاگردی همسو سازی تقویم آموزشی با نیاز های شغلی کارکنان و تلاش در جهت تحقق تقویم آموزشی تعیین و بکارگیری ساز و کار برگزاری سمینارهای داخلی همکاران توجه و حمایت سازمان به ارتقاء حرفه ای و تحصیلات تکمیلی کارکنان تشکیل گروه های کاری و چرخش کار اعضاء حامی مبادله، انتقال و توسعه دانش بین سطوح مختلف سازمان
۵	حس ارزشمندی	تعیین ساز و کار مناسب و کاربردی ارزیابی عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن مولفه های مدیریت دانشی اطلاع رسانی ابتکارات، نوآوری ها و آثار کارکنان اجرای پروژه مدیریت دلبستگی سازمانی



محدودیت‌های تحقیق

همواره پژوهشگران در تحقیقات خود با محدودیت‌هایی مواجه هستند که بخشی از آن‌ها حتی در ابتدای کار نیز خود را نشان می‌دهند. بطور کلی هر کار پژوهشی با محدودیت‌های خاص خود همراه است. در ادامه به برخی از محدودیت‌هایی که در پیش‌روی پژوهش حاضر وجود داشته است اشاره می‌شود:

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است، در نتیجه ممکن است برخی از افراد نمونه آماری از ارائه‌ی پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیر واقعی داده باشند و یا با دقت کمتری به سوالات پاسخ داده باشند و یا پاسخ آنها تحت تأثیر شرایط خاصی باشد.

با توجه به جامعه نمونه، ممکن است نتایج برای جوامع دیگر متفاوت باشد، لذا ممکن است تعمیم‌پذیری صد درصدی در این تحقیق صدق نکند.

این تحقیق در یک بازه زمانی خاص انجام پذیرفته است، لذا ممکن است نتایج در بازه زمانی متفاوت، یکسان نباشد. ●

پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی

به پژوهشگران آتی که در مورد موضوع مرتبط با پژوهش حاضر قصد تحقیق دارند پیشنهاد می‌شود، این پژوهش را در سایر جوامع و اقشار جامعه انجام دهد.

به پژوهشگران پیشنهاد داده می‌شود پژوهش حاضر را در بازه‌های زمانی متفاوتی انجام دهند امکان دارد که پژوهش‌ها در بازه‌های زمانی متفاوت، نتایج متفاوتی داشته باشند. چرا که شرایط به سرعت در حال تغییر هستند و احتمالاً این تغییر بر نتایج تحقیق نیز تأثیرگذار باشند. پس پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر در بازه‌های زمانی دیگری نیز انجام پذیرد.

در نهایت با توجه به اهمیت رشد و توسعه مدیریت دانشی، پیشنهاد می‌شود که سایر ابعاد تاثیرگذار بر رشد و توسعه مدیریت دانشی نیز مورد بررسی قرار گیرد.



منابع

- مشلیده، کیومرث؛ ارشدی، نسرین؛ سخراوی، رضا(۱۳۹۵). بررسی رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی و نوآوری سازمانی، با توجه به نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی حفاری ایران، مجله: مدیریت پر آموزش سازمان ها، سال پنجم، شماره ۱، صص ۱۶۳ - ۱۸۸.
- ستاری، صدرالدین؛ فتحی ووزقانی، پروا(۱۳۹۹). بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، جامعه، فرهنگ و رسانه، شماره ۳۵، رتبه ب (وزارت علوم)، صص ۱۱ - ۳۰.
- قیضی، طاهره، قطرینی، لیلا. (۱۳۸۹). ارتباط مدیریت دانش و مولفه های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران فصلنامه مدیریت دولتی سال اول / پیش شماره اول / تابستان ۱۳۸۹، صص ۱۵۴-۱۸۴.
- مظفری، محمدمهدی، بهداد، مریم (۱۳۹۸). چارچوبی مفهومی جهت درک رابطه تعاملی میان مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی، فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت، ۱۹(۲)، ۳۱-۱۹.
- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T.A. and Ajonbadi, H. (2020). "The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 3, pp. 709-732
- Bowers, Melissa R., Hall, J. Reggie, Srinivasan, Mandyam M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Kelley school of business*, 1-30.
- Bamel, N., Pereira, V., Bamel, U., & Cappiello, G. (2021). Knowledge management within a strategic alliances context: Past, present and future. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1782- 1810
- Chang, C.L.-h. and Lin, T.-C. (2015), "The role of organizational culture in the knowledge management process", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 433-455.
- Elham Elmi, Adel Azar , Farhad Ghaffari. (2021). Application of System Dynamics in Evaluating Knowledge Management Processes on Supply Chain Efficiency-*Journal of Executive Management*. Volume 14. Issue 28. Pages 79 to 114.
- Edgar H.Schein with Peter Schein.(2017). *Organizational Culture and Leadership*5th. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.367.
- Fransiskus Sawan,Suryadi, Nurhattati. (2020). Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing Behavior, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 526. Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)
- Gaus, N., Tang, M., & Akil, M. (2019). Organisational culture in higher education: Mapping the way to understanding cultural research. *Journal of Further and Higher Education*, 43(6), 848–860.
- Gloet, M. Terziowski, M. (2020). Exploring Relationship Between KnowledgeManagement Practices and Innovation Performance, *journal of management technologymanagement*, 15(5), 402-9.
- Hair, J.F.; Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, No. 2, pp. 139-151.
- Adeinat, I.M. and Abdulfatah, F.H. (2019). "Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 49 No. 1, pp. 35-53.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U., and Hussain, S. (2019), "From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education", *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- Jiang, F. Wang, G. Jiang, Xu. (2019). Entrepreneurial orientation andorganizational knowledge creation: A configurational approach. *Asia Paific Journal of Management* 1-27.
- Kassaneh, T. C. Bolisani, E. Navarro, J-G. (2021). Knowledge Management Practices for Sustainable Supply Chain Management: A Challenge for Business Education. *Sustainability*, 13 2956.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Mehrez, A. A. A., Alshurideh, M., Kurdi, B. A., & Salloum, S. A. (2020). Internal factors affect knowledge management and firm performance: a systematic review. In *International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics* .Springer, Cham. (pp. 632-643).
- Pham, N.T.Do, A.D. Nguyen, Q.V.Ta, V.L. (2021). Research on Knowledge Management Models at Universities Using Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP). *Sustainability*.13:809-825.
- Sedera, D. & Gablen,G. (2010). Knowledge management competence for enterprise system success *Journal of Strategic Informati Systems* 19: 296–306.
- Shafee, S., M. Moradi & H. Ahmadi. (2018). Evaluation of knowledge management maturity level based on APO framework, (case study: central libraries and faculties of Razi University), *Journal of National Studies on Librariship and Information Organization*. 29(4):143-155. (In Persian).
- Groysberg , Boris. Lee, Jeremiah. Price, Jesse and Cheng , J. Yo-Jud . (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture Changing your organization's culture can improve its performance. Here's how to do that. REPRINT R1801B PUBLISHED IN HBR JANUARY–FEBRUARY 2018.
- Taher.M.B. & Nasir, A. R. (2021). Tacit knowledge sharing in construction: a system dynamics approach. *Asian J Civ Eng* 22.605-625.



مدیریت دانشی و تحول دیجیتال

مجید نامه‌گشای فرد

[دکترای مدیریت استراتژیک؛ مدیر امور توسعه مدیریت شرکت مادر تخصصی (هلدینگ) توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه میدکو]

مصطفی غلامرضایی رحیمی

[DBA مدیریت دانشی؛ مسئول امور توسعه مدیریت شرکت مادر تخصصی (هلدینگ) توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه میدکو]

مصطفی غلامرضایی رحیمی

[دانشجوی دکترای مهندسی صنایع گرایش سیستم‌های کلان؛ دانشگاه ایوانکی]

چکیده

انقلاب صنعتی چهارم با محوریت تحول دیجیتال در حال پیشرفت است. لذا سازمان‌ها بایستی با مدل‌های کسب و کار جدید و پیشرفت‌های فناوری‌های دیجیتال هم‌گام باشند. لذا تأثیر فناوری‌های توانمندساز در سازمان‌ها غیرقابل انکار است و استفاده صحیح از آنها مزایایی مانند بهبود بهره‌وری، کاهش ناسازگاری‌ها، کاهش هزینه‌های نگهداری، تولید و در عین حال افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری سیستم با تغییرات بازار را به همراه دارد. با این حال، سازمان‌ها حرکت به سمت تحول دیجیتال را به دلایل مختلف از جمله نبود پروتکل‌های پیاده‌سازی استاندارد، تأکید بر معرفی فناوری‌های جدید بدون ارزیابی نقش آن‌ها در کسب و کار، جداسازی فرآیند دیجیتال از بقیه فرآیندهای کسب و کار و اجرای گسترده دیجیتالی شدن بدون دیدگاه واقع بینانه از فرهنگ سازمان بسیار چالش برانگیز می‌دانند. سازمان‌ها باید از اهمیت روزافزون مدیریت دانشی و همچنین مهارت‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری‌های تجاری آگاه شوند. علاوه بر این، تغییرات توصیف شده و نیاز به تحول دیجیتال، سازمان‌های امروزی را مجبور به توسعه دانش جدیدی می‌کند که سازگاری سازمانی را با نیازهای جدید محیط‌ها ممکن می‌سازد. فرآیند یادگیری سازمانی به معنای تبادل دانش با محیط‌های سازمانی و تطبیق دانش فعلی با نیازهای سازمانی است. و از طرفی تحقیقات مرتبط با مدیریت دانشی در حال پیچیده‌تر شدن است که نشانی از چند رشته‌ای بودن این حوزه و ارتباط آن با فناوری‌های دیجیتال و تحول دیجیتال است. بنابراین این مقاله مروری بر ادبیات ساختار یافته در مورد مدیریت دانشی، تحول دیجیتال ارایه و تعاملات، پیوندها و وابستگی‌های متقابل این دو حوزه‌ی تحقیقاتی جدید را تعریف می‌کند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانشی - تحول دیجیتال.

تحول دیجیتال

دیگر طیف وسیعی از زمینه‌های تجاری و فناوری‌های دیجیتال را توصیف می‌کند. بطور کلی مجموعه‌ای از تعاریف تحول دیجیتال با توجه به سال پژوهش در جدول زیر آورده شده است:

اگر چه تمرکز جهانی بر روی تحقیق و درک تحول دیجیتال وجود دارد، و علی‌رغم تلاش نویسندگان برای تعریف دقیق موضوع، هیچ تعریف ثابتی از تحول وجود ندارد، و هر مرزی که می‌تواند به تعریف آن کمک کند مبهم باقی می‌ماند. توضیحات موجود در میان چیزهای

جدول (۱): تعاریف تحول دیجیتال

مؤلف	تعریف
(ورهوف و همکاران، ۲۰۲۱)	تحول دیجیتال، یک تغییر اساسی در نحوه به خدمت گرفتن فناوری‌های دیجیتال به منظور توسعه مدل‌های کسب‌وکار جدید و دستیابی به خلق ارزش بیشتر برای سازمان است.
(استیبر و همکاران، ۲۰۲۰)	تحول دیجیتالی، به‌عنوان یک پدیده فنی اجتماعی، به‌کارگیری نوآوری‌های دیجیتال جدید برای ایجاد بهبود عمده در کسب‌وکار شرکت است.
(ویال، ۲۰۱۹)	تحول دیجیتال تحول عمیق و شتابان در فعالیت‌ها، فرآیندها، شایستگی‌ها و مدل‌های کسب‌وکار برای استفاده کامل از تغییرات و فرصت‌های ایجادشده توسط فناوری‌های دیجیتال به روشی استراتژیک و اولویت‌بندی شده است.
(وارنر و همکاران، ۲۰۱۸)	فرایند مداوم نوسازی استراتژیک است که از پیشرفت‌های فناوری‌های دیجیتال به منظور ساخت قابلیت‌هایی برای نوسازی مدل کسب‌وکار، رویکرد همکاری و فرهنگ سازمانی استفاده می‌نماید.
(عبدل و همکاران، ۲۰۱۸)	یک فرایند که از طریق آن سازمان‌ها، از فناوری‌های جدید دیجیتالی و اتصال همه‌گیر به منظور تحول در ابعاد مختلف سازمان شامل مدل کسب‌وکار، تجربه مشتری (خدمات و محصولات)، عملیات (فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها)، افراد (مهارت‌ها، فرهنگ و استعداد) و شبکه (سیستم زنجیره ارزش) با هدف دستیابی به کارایی بالاتر و مزیت رقابتی پایدار، استفاده می‌نمایند.
(سینق و همکاران، ۲۰۱۷)	اصطلاح تحول دیجیتال عملیات جامعی است که یک سازمان در استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتال اتخاذ می‌نماید و فراتر از تفکر عملیاتی، دربرگیرنده استراتژی تحول دیجیتال است.
(کولین و همکاران، ۲۰۱۵)	به‌طور عمومی رقومی کردن مبین تبدیل اطلاعات آنالوگ به دیجیتال است درحالی‌که، اصطلاح تحول دیجیتال و دیجیتال-سازی گستره وسیعی از مفاهیم که بر سیاست‌گذاری، کسب‌وکار و اجتماع اثر می‌گذارند را در برمیگیرد.
(فیتز جرال و همکاران، ۲۰۱۴)	تحول دیجیتال، استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتال به منظور توانمند نمودن سازمان برای بهبودهای اساسی مانند بهبود تجربه مشتریان، روان‌سازی عملیات یا خلق مدل کسب‌وکار جدید است.
(لوی و همکاران، ۲۰۱۱)	یک تحول سازمانی که فناوری‌های دیجیتالی و فرایندهای کسب‌وکار را در اقتصاد دیجیتال یکپارچه می‌کند. این تحول، ساختاردهی عملیات جدید به منظور تسهیل ایجاد شایستگی محوری از طریق فناوری‌های دیجیتال برای دستیابی به مزیت رقابتی است.

می‌پیوندد (ماچرزک^{۶۱}، ۲۰۱۶). در سطح سازمان نیز این موضوع مطرح می‌شود که سازمان‌ها باید با اصلاح راهبردهایی که مرتبط با مفهوم

با مرور ادبیات موضوع تحول دیجیتال، می‌توان دریافت که تعاریف آن براساس دیدگاه و درک افراد، متنوع است (ریاض^{۶۰}، ۲۰۱۸). در سطح کلان، تحول دیجیتال شامل تغییرات عمیقی است که به سبب استفاده از فناوری‌های دیجیتال، در سطح جامعه و صنایع گوناگون به وقوع



پروبانن^{۷۰} و همکاران (۲۰۱۷) بیان نمودند که یک سازمان باید ابتدا وضعیت فعلی خود را بررسی کند، سپس سناریوهای جایگزین را شناسایی و از آن برای ترسیم نقشه راه استفاده کند، و در نهایت تغییرات مورد نیاز را اعمال و با اهداف آن اعتبارسنجی کند. آنها می‌توانند این رویکرد را به عنوان ابزاری برای مدیرانی که پروژه‌های تحول دیجیتال را هدایت می‌کنند مورد استفاده قرار دهند، اما آنها اغلب جزئیات خاصی در مورد اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند هر مرحله را انجام دهد، را ندارند.

موهلبرگر^{۷۱} و همکاران (۲۰۱۹) چارچوبی را برگرفته از بررسی گسترده مدل‌های موجود، شامل ۹ عامل توانمندساز که به چهار دسته مرتبط با ارزش‌های سازمانی، قابلیت‌های مدیریتی، زیرساخت‌های سازمانی و قابلیت‌های نیروی کار طبقه‌بندی شده‌اند، ایجاد کرد. این مقولات به نوبه خود مستقیماً به یک لایه هنجاری، استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی ترسیم شدند. نه عاملی که آنها در مدل خود گنجانده‌اند عبارتند از فرهنگ سازمانی نوآورانه، همکاری داخلی و خارجی، تعبیه استراتژیک، رهبری دیجیتال، ساختارهای پلت فرم دیجیتال، ساختارهای فناوری اطلاعات، فرآیندهای نوآوری نهادینه شده، خلاقیت فردی و قابلیت‌های نوآورانه و فناوری اطلاعات و ارتباطات.

گورباخانی^{۷۲} و همکاران (۲۰۲۰) بر اهمیت ارائه راهنمایی به مدیران در مورد چگونگی ارزیابی سطح پیشرفت خود در تلاش‌های تحول دیجیتال تأکید کردند. آنها یک مدل شش بعدی را پیشنهاد کردند که شامل چشم‌انداز استراتژیک، فرهنگ نوآوری، دانش فنی و مالکیت معنوی، قابلیت‌های دیجیتال، همسویی استراتژیک و دارایی‌های فناوری بود.

تحول دیجیتال‌اند راه‌هایی برای نوآوری با این فناوری‌ها بیابند (هیس^{۶۲}، ۲۰۱۶).

به طور کلی تعاریف مختلف از تحول دیجیتال، می‌تواند در سه دسته مجزا ساختار بندی شوند. اول، جنبه فناوری تحول دیجیتال که مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال جدید است، مانند رسانه‌های اجتماعی، دستگاه‌های تلفن همراه و ... دوم، دیدگاه سازمانی تحول دیجیتال که شامل تغییرات در فرآیندهای سازمانی یا مدل‌های جدید کسب و کار است (بهارادواج^{۶۳} و همکاران، ۲۰۱۳؛ وسترن^{۶۴}، ۲۰۱۶) در نهایت، جنبه اجتماعی تحول دیجیتال که به پدیده‌هایی اشاره دارد که بر تمام جنبه‌های زندگی انسان تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، تجارب مشتری را بهبود می‌بخشد (مرگل^{۶۵} و همکاران، ۲۰۱۹). در دهه‌های اخیر، ادبیات علمی توجه فزاینده‌ای به دیجیتالی‌سازی و تأثیرات آن بر سازمان‌ها، اقتصاد و جوامع داشته است. توزیع نشریات در طول زمان به وضوح نشان دهنده افزایش علاقه جامعه علمی به دیجیتالی شدن و تحول دیجیتال را دارد (سومر^{۶۶}، ۲۰۱۷). این دگرگونی بر فرآیند خلق ارزش تأثیر می‌گذارد، راه‌های جدید انجام کسب و کار را امکان‌پذیر می‌کند و منجر به تغییرات اساسی در سازمان‌ها می‌شود. دیجیتالی شدن همچنین بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و نوآوری -هایی را فراهم می‌کند که بر تحول دیجیتال نیز تأثیر می‌گذارد (کراس^{۶۷}، ۲۰۲۱) با این حال، تحول دیجیتال صرفاً شامل فناوری نمی‌شود، بلکه یک فرآیند تغییر مداوم است که مستلزم سرمایه‌گذاری، مهارت‌ها، پروژه‌ها، زیرساخت‌ها و سیستم‌های فناوری اطلاعات سازمانی است (ولدسون^{۶۸}، ۲۰۲۲). علاوه بر این، عوامل ساختاری مختلفی مانند رهبری، فرهنگ سازمانی و آمادگی صنعت، برای دستیابی به ارزش از طریق این سرمایه‌گذاری‌ها نیاز به حمایت از تغییر دارند (گالیندو-مارتین^{۶۹} و همکاران، ۲۰۱۹؛ سارکا و همکاران، ۲۰۱۹؛ تبریزی و همکاران، ۲۰۱۹).

68 - Veldhoven

69 - Galindo-Martín

70 - Parviainen

71 - Muehlburger

72 - Gurbaxani

62 - Hess

63 - Bharadwaj

64 - Westerman

65 - Mergel

66 - Sommer

67 - Kraus

مدیریت دانشی

امروزه در تمام جنبه‌های زندگی، دسترسی به اطلاعات با کیفیت مبتنی بر دانش بسیار مهم است، بنابراین در دنیای کسب و کار، دانش در حال تبدیل شدن به یکی از مهمترین منابع سازمان است (راشینوویچ^{۷۶}، ۲۰۱۸). این رویکرد منجر به توسعه مفهوم جدیدی به نام مدیریت دانشی شده است که یک عامل کلیدی در دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد (پترو^{۷۷}، ۲۰۲۰). بنابراین، همسویی دانش با چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند، زیرا دانش باید با استراتژی‌های سازمان هماهنگ باشد تا به یک نتیجه مثبت و موفقیت‌آمیز منجر شود (ریچ^{۷۸}، ۲۰۱۴). فعالیت‌های مدیریت دانشی به تمرکز سازمان در کسب، اشتراک، ذخیره و استفاده از دانش برای حل مسئله، پویایی، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری کمک کرده و به هوش سازمان افزوده و انعطاف‌پذیری بیشتری را فراهم می‌کند. مدیریت دانشی یک توانمندساز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد، و تحقیق و پژوهش‌های بسیاری در مورد تلاش‌های ناموفق سازمان‌ها جهت تحمیل زیرساخت‌های جدید در محیط‌های کاری نامناسب یا جایی که افراد تمایلی به اشتراک دانش ندارند انجام شده است. از این رو مدیریت دانشی یک راه‌حلی برای چنین مشکلاتی پدید آمده است تا افراد، فرآیندها و فناوری‌ها را گرد هم آورده و توانایی سازمان‌ها را برای انعطاف‌پذیری بیشتر و واکنش سریع‌تر به شرایط متغیر بازار و همچنین نوآوری بیشتر، بهره‌وری و تصمیم‌گیری بهتر افزایش دهد (تومیک، ۲۰۱۷).

از طرفی امروزه نیاز فزاینده برای تبدیل اقتصاد مبتنی بر دانش سنتی به اقتصاد مبتنی بر نوآوری شناسایی شده است (مسکو^{۷۹}، ۲۰۱۷). با این حال، تأکید بر این نکته حائز اهمیت است که اقتصاد مبتنی بر نوآوری را نمی‌توان بدون دانش سازمانی به دست آورد که امکان جمع‌آوری و بهبود آن با فناوری‌های دیجیتال وجود دارد. فناوری‌های دیجیتال مدیریت ایجاد پایگاه‌های دانش، استخراج دانش از پایگاه‌های

گامیج^{۷۳} (۲۰۲۱) در پژوهش خود با موضوع مطالعه چالش‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال در پروژه‌های ساخت و ساز، با مرور ادبیات تحقیق در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۱، چالش‌های تحول دیجیتال با منشاء درون و برون سازمانی را به ترتیب شامل کمبود متخصص باتجربه، ضعف آموزش، فقدان فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده، چالش فنی، ضعف مدیریت تیم تحول دیجیتال، کمبود منابع، نگرانی‌های امنیتی و سرمایه‌گذاری بالا با منافع پائین معرفی نمودند.

مرزی^{۷۴} و همکاران (۲۰۲۱) مهمترین مراحل تحول دیجیتال را در اولویت اول توسعه استراتژی تحول دیجیتال، تضمین امنیت داده و اطلاعات و توسعه سطح جدیدی از تفکر کارکنان و در درجه دوم اهمیت دیجیتالی شدن فرآیندها، بازآموزی و آموزش پیشرفته کارکنان و معرفی ابزارهای دیجیتالی در فعالیت‌های یک بخش خاص را نام می‌برد به این معنی است که شهروندان نسبت به مراحل فرآیند تحول دیجیتال ایده کلی دارند.

واقعیت این است که اجرای تحول دیجیتال یک فرآیند پیچیده است که با محرک‌ها و موانع متعددی همراه است که ممکن است موفقیت آن را تسهیل یا محدود کند. حرکت به سمت تحول دیجیتال مستلزم تغییر مسیر وضعیت موجود می‌باشد و ممکن است منجر به منسوخ شدن مدل‌های کسب و کار موجود شود و اغلب سازمان‌ها مجبور می‌شوند که با این تضادهای بوجود آمده کنار بیایند (ورهوف^{۷۵}، ۲۰۲۱).

شناسایی موانع، شناخت ماهیت و ریشه‌های آنها، جنبه مهمی برای مقابله با آنها است. علاوه بر این، شناخت عوامل موفقیت فرآیند تحول دیجیتال دارای ارزش بسیاری است. با این حال، وقتی یک عامل موفقیت یک عامل تسهیل‌کننده است، عدم وجود یک عامل موفقیت حیاتی لزوماً یک عامل شکست حیاتی نخواهد بود.

77 - Petrov

78 - Reich

79 - Meško

73 - Gamage

74 - Morze

75 - Verhoef

76 - Rašinić



ارزش آفرینی کنند. کارشناسان مدیریت دانشی تأثیرات اتخاذ فناوری‌های دیجیتال را بر باز بودن سازمان، اطلاعات و اشتراک دانش و همچنین بر فرهنگ سازمان در نظر گرفته‌اند (سارکا و همکاران، ۲۰۱۹). برای مثال، مقاومت در برابر تغییر، از سوی افراد در داخل یا خارج از سازمان‌ها، می‌تواند فرآیند تحول دیجیتال آنها را مختل کند. مدیریت تحول دیجیتال دشوار است، و نیاز به اطلاعات مداوم، نظارت بر فرآیند و تصمیم‌گیری موثر برای دستیابی به نتایج مطلوب دارد (داونپورت و وسترن، ۲۰۱۸؛ ونکی‌تچلام و بوسوا^{۸۲}، ۲۰۱۹). سازمان‌ها برای تغییر مدل کسب و کار، فرهنگ و شبکه‌های مشارکتی خود به انواع جدیدی از قابلیت‌ها و ابزارها برای تسهیل چنین تحولاتی نیاز دارند (نصیری و همکاران، ۲۰۲۰؛ توم^{۸۳} و همکاران، ۲۰۲۲). واقعیت این است که تحول دیجیتال اساساً مربوط به تغییر است که به رهبری نیاز دارد، زیرا رهبری به جای ثبات، به تغییرات مربوط می‌شود. در سال ۱۹۹۵ کوتر بیان کرد: «تغییر مستلزم ایجاد یک سیستم جدید و سپس نهادینه کردن رویکردهای جدید است». این رهبر سازمانی است که نقش مهمی در ایجاد و اجرای همه این تغییرات در سازمان ایفا می‌کند (ساینگر، ۲۰۱۸). تغییرات در سازمان توسط رهبران آغاز می‌شود و برای این امر لازم است که نیاز و جنبه‌های مثبت تغییر هم برای خود و هم برای سازمان متقاعدکننده باشد. این چشم‌انداز تغییر ثابت می‌کند که تنها چشم‌انداز رهبر است که می‌تواند موفقیت و رشد سازمانی را در نتیجه اتخاذ هر نوع تحول به ارمغان آورد. بنابراین رهبران سازمان‌ها ایده‌های تحول دیجیتال را صرفاً برای رهایی از عادات و پارادایم‌های قدیمی و کنار آمدن با رقابت با هدف رهبری یک سازمان دیجیتال به کار می‌گیرند. تحول دیجیتال بدون رهبری که بستر آن را ایجاد کرده و ذی‌نفعان را به سمت عمل سوق می‌دهد امکان پذیر نیست. این رهبر است که یک کاربرد متفکرانه از فناوری را برای هدایت یک موفقیت کسب و کار پایدار ارائه می‌دهد. بنابراین، رهبر در یک سازمان آمادگی تحول دیجیتال را از حالت موجود به حالت مطلوب آینده ایجاد می‌کند. شکافی که بین شرایط حال و آینده

اطلاعاتی، انتشار دانش و همچنین تجزیه و تحلیل دانش کسب‌شده را امکان‌پذیر می‌سازد (زبوچیا^{۸۰}، ۲۰۱۸). با افزایش دانش در یک سازمان، رشد دانش به ارتقاء ارزش سازمان و بهبود توانایی آن در پاسخگویی به چالش‌های جدید کمک می‌کند. به همین دلیل، شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای در حال سرمایه‌گذاری در مدیریت دانشی و ایجاد سیستم‌های مدیریت دانشی هستند.

البته بزرگترین چالش در مدیریت دانشی، اطمینان از مشارکت افراد در اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد از دانش برای دستیابی به نتایج سازمانی است. که این امر مستلزم تغییر ذهنیت‌های سنتی و فرهنگ سازمانی از ذخیره‌سازی دانش به اشتراک دانش و ایجاد فضای اعتماد است. که این امر از طریق ترکیبی از انگیزه و پاداش، همسویی مجدد سیستم‌های ارزیابی عملکرد و سایر سیستم‌های اندازه‌گیری بدست می‌آید. و یکی از عوامل موفقیت در مدیریت دانشی، ارایه دید، شناخت و اعتبار برای افراد است (میلتون، ۲۰۱۹).

در دو دهه گذشته، مفهوم مدیریت دانشی، با تمرکز ویژه بر سرمایه فکری و فناوری‌های نوین، مورد توجه روز افزون قرار گرفته و هدف مدیریت دانشی، فراهم آوردن دانش لازم برای تصمیم‌گیری‌های کسب و کار است. بدان معنی که دانش لازم باید در زمان مناسب در اختیار افراد مناسب قرار گیرد و برای بهبود کارایی کسب و کار استفاده شود تا نوآوری‌هایی را ایجاد و توسعه را امکان‌پذیر کند. که این امر بخشی جدایی‌ناپذیر از تحول دیجیتال بوده و منجر به این عقیده می‌شود که فرآیند مدیریت دانشی یکی از ارکان اصلی تحول دیجیتال می‌باشد (ووکاتیچ^{۸۱}، ۲۰۱۷).

مدیریت دانشی و تحول دیجیتال

متأسفانه فناوری‌های جدید اغلب به دلیل نقص در شیوه‌های سازمانی و عدم تمایل افراد به تغییر، به نتایج مطلوب دست نمی‌یابند (تبریزی و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس، شرکت‌ها ابتدا باید دانش را مدیریت کنند تا تحول دیجیتال را تسهیل و از طریق فناوری‌های جدید

82 - Venkitachalam & Bosua

83 - Tomé

80 - Zbuceha

81 - Vukotić

علاوه بر موارد ذکر شده (سیچز^{۸۶}، ۲۰۲۰) با تجزیه و تحلیل مطالعات نشان می‌دهد که رهبری، فرهنگ سازمان، امنیت داده‌ها و اطلاعات به عنوان بزرگترین منبع اصلی موفقیت یا شکست فرآیند تحول دیجیتال هستند. ورینا^{۸۷} و همکاران (۲۰۱۹) براساس نظرسنجی انجام شده مهمترین عوامل موثر بر تحول دیجیتال را استراتژی سازمان، فرهنگ سازمانی (ارزش‌های سازمان، آمادگی برای پذیرش تغییرات)، دانش و شایستگی کارکنان، سیستم انگیزش و حمایت از مشارکت کارکنان در فرآیندهای دیجیتال را نام می‌برد. کن^{۸۸} (۲۰۱۵) استدلال کرد که صرفاً استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای ایجاد تحول دیجیتال کافی نیست. یک سازمان باید از قابلیت‌های دیجیتال، استراتژی‌های دیجیتال، فرهنگ و استعدادها کافی برای اطمینان از تحول دیجیتالی موفق برخوردار باشد. واقعیت این است که تحول دیجیتال سازمان‌ها را وادار می‌کند تا فرآیندهای ثابت، کند و با کمبود دانش خود را تغییر دهند. با این حال تکنولوژی تنها یکی از الزامات تحول دیجیتال است و مهمترین رکن تحول دیجیتال مربوط به توانایی‌ها و مهارت‌های افراد است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا در استراتژی‌های خود تجدید نظر کرده تا به مسائل و چالش‌های تحول دیجیتال پاسخ دهند. در سازمان‌های دانشی مدیران و کارکنان باتجربه‌تر با کارکنان جوان‌تر در موضوعات مرتبط با تحول دیجیتال همراه شده و توسط آنها راهنمایی می‌شوند. هدف پر کردن شکاف دیجیتالی از طریق مشارکت نسل‌های مختلف با تشویق انتقال ارزش‌ها، ایده‌ها، انتظارات و مهارت‌ها بین متخصصان و استعدادها جوان است. پویایی ذاتی دیجیتالی شدن به ویژه در سناریوهای تکنولوژیکی دائماً در حال تغییر، پیچیده و غیرقابل پیش بینی، به سازمان‌ها اجازه نمی‌دهد راه حل آسانی پیدا کنند، و مطلوب است که با توسعه یک سری مطالعات اختصاصی با هدف کاهش شکاف دانش موجود اقدام شود.

بنابراین در فرآیند تحول دیجیتال ارتباط افرادی که به این دانش نیاز دارند با افرادی که آن دانش را دارند مهم است. و لازم است دانش در

وجود دارد، میزان دگرگونی مورد نیاز را برجسته می‌کند (ساینگر^{۸۴}، ۲۰۱۸). ذی‌نفعان نیز از رهبران انتظار دارند که مسئولیت تحول سازمانی را بر عهده بگیرند. تحول موفقیت‌آمیز یک سازمان در این دوره دیجیتال تا حد زیادی به این بستگی دارد که رهبران آن سازمان چگونه فرهنگ کاری را بپذیرند و فرهنگ کاری را القا کنند که در آن فناوری دیجیتال به عنوان ابزاری برای ترکیب اطلاعات در زمان واقعی استفاده شود نه اینکه صرفاً به فناوری وابسته باشد.

همانند فرآیندهای مدیریت دانشی، پشتیبانی رهبران به طور کلی به عنوان مهمترین عامل موفقیت برای تحول دیجیتال شناخته شده است و در صورت عدم وجود آن، سازمان با چالش‌های بزرگی مواجه خواهد شد. رهبر نقشی است که بلوغ دیجیتالی یک سازمان را با چشم‌انداز و همراستایی استراتژی‌های دیجیتال با استراتژی‌های کسب و کار تضمین می‌کند و سپس با قرار دادن افراد، فرآیندها، فناوری، مدل تعامل، ساختار و مدل کسب و کار برای تحقق آن چشم‌انداز، به سمت مدیریت حرکت می‌کند (ساینگر، ۲۰۱۸).

از طرفی دیجیتالی شدن و ادغام آن در فرآیندها فرصتی مستمر و مناسب برای توسعه استراتژی‌ها است. و ادغام فناوری‌های دیجیتال در تمام زمینه‌های کسب و کار نیازمند سرمایه‌گذاری‌های مالی نسبتاً بزرگی است. بنابراین لازم است روند یکپارچه‌سازی این فناوری‌ها از ابتدا تا انتها رصد شود تا به نتیجه مثبت تحول دیجیتال دست یابد. هدف از تحول دیجیتال، بررسی مدل‌های کسب و کار فعلی، پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال، ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی و فعال کردن پاسخ انعطاف‌پذیرتر به تغییرات است. اگر سازمان‌ها به طور مستمر روی بهبود فرآیندهای کسب و کار خود کار نکنند، تحول دیجیتال نتایج مطلوبی را به همراه نخواهد داشت. به طور خلاصه، فرآیند تحول دیجیتال شامل کشف مداوم راه‌های جدید برای پاسخگویی به نیازهای رو به رشد مشتریان است که مدیریت دانشی تا حد زیادی این فرآیند را تسهیل می‌کند (ارکگ^{۸۵}، ۲۰۲۰).

87 - Verina

88 - Kane

84 - Sainger

85 - Erceg

86 - Cichosz



به ویژه در مرحله اولیه تحول دیجیتال که فرهنگ سازمانی نسبت به مراحل پایانی تغییرپذیرتر است. دیدگاه اقتباس شده از دانش و یادگیری مستمر که پیوند محکمی با تغییر فرهنگ سازمانی در سازمان دارد، می‌تواند به تحقق تحول دیجیتال کمک کند و می‌تواند منجر به دستیابی به سطح بالاتر رقابت در بازار، تحقق موفقیت آمیز اهداف کسب و کار، توسعه بهتر محصول، توسعه مشتری‌مداری و غیره شود (شومان و تیتمن، ۲۰۱۵).

شرکت‌ها اغلب تغییر را نمی‌پذیرند و کارکنان در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، که این امر منجر به مشکلاتی در پیاده‌سازی تحول در سازمان‌ها می‌شود. اگر چه تحول دیجیتال کارایی و نوآوری را ارائه می‌دهد، اما این فرآیند را نباید دست کم گرفت زیرا، مانند هر ابتکار سازمانی، دارای خطراتی است. لذا هرگونه استقرار و جاری‌سازی فرآیند تحول دیجیتال می‌بایست زیر چتر فرهنگ سازمانی همسوسازی و درک شود (در سازمان‌های بزرگ زیر فرهنگ‌ها نیز بایستی در نظر گرفته شوند). منظور از فرهنگ گستره وجود ارزش‌ها، الگوها، عادت‌ها، گرایش‌ها، رفتارها و افکاری است که در سازمان وجود دارد و شکل گرفته است. فرهنگ سازمانی می‌تواند هم به عنوان تسریع کننده و هم بازدارنده تحول دیجیتال باشد. انتقال به سمت فرهنگ سازمانی که از تغییر حمایت و از تحول دیجیتال پشتیبانی کند، مستلزم تنظیم مجدد و روحیه‌ی پیشگام است. برای اجرای موفقیت‌آمیز فرآیند تحول دیجیتال، بایستی همه ذی‌نفعان برای تقویت پذیرش تحول دیجیتال در تغییرات فرهنگی و سایر تغییرات در سازمان مشارکت داشته باشند. و اگر سازمان‌ها به طور مستمر روی بهبود فرهنگ سازمانی در راستای پیاده‌سازی فرآیند تحول دیجیتال خود کار نکنند، تحول دیجیتال نتایج مطلوبی را به همراه نخواهد داشت. مهم است که بتوانیم مقاومت در برابر دیجیتالی شدن را از طریق رفتارهای شفاف‌ساز با هدف ایجاد انگیزه، مشارکت و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی در مورد فرآیند دیجیتالی‌سازی شکست دهیم. علی‌رغم بالا به پایین بودن این فرآیند، تعهد و تمایل واقعی افراد برای درک چگونگی استفاده موفقیت‌آمیز از

سازمان به نحو مطلوب مدیریت شود. تنها در این صورت می‌توان فرآیند دیجیتالی‌سازی صحیح را انتخاب کرد.

واقعیت این است که سازمان‌ها اغلب آن را تشخیص نمی‌دهند و معتقدند که همه مشکلات با پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال حل می‌شود. یعنی پیاده‌سازی فناوری جدید نسبتاً آسان و تغییر روش کسب و کار بسیار دشوار است. تحول دیجیتال شامل ادغام استراتژیک فناوری‌های متعدد است. با این حال، علی‌رغم تمرکز بر فناوری‌های دیجیتال، بزرگترین خواسته‌هایی که از سازمان‌ها می‌شود، فناوری نیست، بلکه کشف راه‌های جدید جهت یافتن راه‌حل برای مدیریت دانشی است. تغییرات تکنولوژیکی کارکنان را وادار می‌کند تا راه‌های انجام کار را سریع‌تر و انعطاف‌پذیرتر بیابند و مهارت‌های بیشتری را برای مدیریت تغییر کسب کنند (کین، ۲۰۱۹).

از طرف دیگر از منظر تحول دیجیتال، مدیریت دانشی می‌تواند در شناسایی و انتخاب محتوای دیجیتالی شدن (آنچه باید دیجیتالی شود) و فناوری‌های دیجیتالی مناسب که بهترین نتایج را در طول تحول دیجیتال به ارمغان می‌آورد، مفید باشد (انجمن کیفیت و بهره‌وری آمریکا^{۸۹}، ۲۰۱۹). علاوه بر این، تغییرات توصیف شده و نیاز به تحول دیجیتال، سازمان‌های امروزی را مجبور به توسعه دانش جدیدی می‌کند که سازگاری سازمانی را با نیازهای جدید محیط‌ها ممکن می‌سازد. فرآیند یادگیری سازمانی به معنای تبادل دانش با محیط‌های سازمانی و تطبیق دانش فعلی با نیازهای سازمان است.

مدیریت دانشی به عنوان یکی از سه ستون تحول دیجیتال، علاوه بر مدیریت زیرساخت و مدیریت برنامه‌های کاربردی شناخته شده است (سینرنی^{۹۰}، ۲۰۱۲). سایر نویسندگان با دیدگاه‌های مشابه بر این نکته تاکید دارند که برای تحقق هر چه بهتر تحول دیجیتال باید عواملی همچون استراتژی دیجیتال، یکپارچه‌سازی مؤثر در فرآیند کسب‌وکار، مدیریت دانشی، انطباق فرهنگ سازمانی و ادغام فناوری‌های دیجیتال در کسب و کار را مورد توجه قرار داد (شومان و تیتمن^{۹۱}، ۲۰۱۵).

91 - Schumann & Tittmann

89 - APQC

90 - Mcinerney

در نهایت اگر چه تحول دیجیتال مزایای زیادی را در ارتباط با افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی به سازمان‌ها ارائه می‌دهد، اما چالش‌هایی نیز مانند امنیت داده و اطلاعات ذخیره شده در پایگاه‌های داده را به همراه دارد. حملات سایبری به سازمان‌ها پیچیده‌تر شده و خطر حملات جدید افزایش می‌یابد. به این ترتیب، حملات سایبری می‌تواند منجر به سرقت اطلاعات و همچنین سرقت اسرار تجاری شود که این اتفاق می‌تواند موجودیت یک سازمان را به خطر انداخته یا تداوم کسب و کار آن را مختل کند. حملات سایبری همچنین می‌تواند منجر به سرقت دانش سازمانی شده و مزیت رقابتی سازمان‌ها را به خطر بیندازد. و این امر حاکی از اهمیت شناسایی و ترسیم ریسک‌ها و همچنین تعریف اقداماتی است که توسط آنها ریسک‌ها از بین رفته و یا کاهش یابند که مدیریت دانشی تا حد زیادی این فرآیند را تسهیل می‌کند.

نتیجه

براساس مرور ادبیات انجام شده تحول دیجیتال گامی اجتناب‌ناپذیر است که همه سازمان‌ها باید برای بقا در بازار بردارند. داشتن یک چشم‌انداز استراتژیک و تعریف شده از طرف سازمان یک جنبه مهم در دستیابی به برنامه‌های تحول دیجیتال به عنوان یک نقشه راه است. داشتن رهبری دیجیتال یک عنصر مهم در تعریف و اجرای برنامه‌های تحول دیجیتال است. و تحول دیجیتال موفق با تغییر در تفکر کارکنان شروع و منجر به تغییر در فرهنگ سازمانی می‌شود. و سازمان‌هایی که روش‌های نوآورانه فرهنگی و تفکر جدید را تشویق می‌کنند، به احتمال زیاد در تعریف و اجرای طرح‌ها و ابتکارات تحول دیجیتال موفق خواهند بود. و میزان مقاومت فرهنگی را کاهش می‌دهد. در مقابل، سازمان‌هایی که تحول دیجیتال خود را با تغییر فناوری آغاز می‌کنند، اغلب شکست می‌خورند. و سازمان‌ها باید یاد بگیرند که چگونه در دنیای دیجیتال تجارت و چگونه منابع مناسب را در مکان‌های مناسب سرمایه‌گذاری کنند. واقعیت این است که تحول دیجیتال مستلزم سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دیجیتال بوده و یک فرآیند مداوم است. که شامل ایجاد و حفظ محیطی است که در آن افراد از برقراری ارتباط و تبادل داده و اطلاعات لذت ببرند. این فرآیندها تبادل دانش را ترویج و منجر به تغییر فرهنگی می‌شود که

فرآیندهای نوآورانه برای اجرای استراتژی‌های مدیریت تغییر و بهبود عملکرد سازمانی مهم است.

همچنین فرهنگ سازمانی به شدت بر آمادگی و موفقیت سازمان در اتخاذ مدیریت دانشی و تحول دیجیتال تأثیر می‌گذارد. ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، پیش نیاز مهمی برای کاربرد موفقیت‌آمیز مدیریت دانشی و تحول دیجیتال است. تنها یک راه برای یک تحول دیجیتال موفق وجود دارد و آن تغییر فرهنگ سازمانی است. برخی از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی که نیاز به تغییر دارند عبارتند از افزایش چابکی، تشویق سعی و خطا، یادگیری مستمر، پاداش دادن به همکاری، پذیرش خطرات و توسعه تیم‌های کاربردی (ارکگ، ۲۰۲۰).

واقعیت این است که مدیریت دانشی بر اهمیت فرهنگ سازمانی، کار تیمی، یادگیری و تبادل دانش، مهارت‌ها و تجربیات تأکید دارد. و این گواه دیگری است که نشان می‌دهد تغییر فرهنگ سازمانی از طریق توسعه تیم‌های مدیریت دانشی یک امر ضروری می‌باشد. از طرفی کارایی فرآیند مدیریت دانشی تا حد زیادی به موفقیت استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات بستگی دارد. سیستم‌های مدیریت دانشی توانایی سازمان‌ها را برای انعطاف‌پذیری بیشتر و واکنش سریع‌تر به شرایط متغیر بازار و همچنین نوآوری بیشتر، بهره‌وری و تصمیم‌گیری بهتر کسب و کار افزایش می‌دهد. برای نمونه در چند سال اخیر از هوش مصنوعی به عنوان یکی از روش‌های شناسایی دانش ضمنی سازمانی و تبدیل آن به دانش آشکار یاد می‌شود. همچنین باید به نقشی که فناوری‌های مدرن مانند واقعیت مجازی و واقعیت افزوده در آموزش کارکنان و گسترش دانش آنها یعنی انتشار دانش جمع‌آوری شده در سازمان ایفا می‌کند، اشاره کرد. وقتی صحبت از انتشار دانش می‌شود، باید به رایانش ابری و هم استفاده از آن در سازمان برای انتشار اطلاعات و دانش اشاره کرد. به طور خاص، رایانش ابری دسترسی به دانش جمع‌آوری شده را فراهم می‌کند، یعنی اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق این امکان که همه کارکنانی که مجوز دارند بتوانند به دانش سازمانی جمع‌آوری شده دسترسی داشته باشند و از آن استفاده کنند. کیفیت سیستم‌های مدیریت دانشی به ویژگی‌هایی مانند سهولت استفاده، ویژگی‌های کاربری، انعطاف‌پذیری و کارایی موتورهای جستجو بستگی دارد.



جزء ضروری تحول دیجیتال بوده و اولین گام در فرآیند مدیریت دانشی
و فرآیند تحول دیجیتال می‌باشد. ●

منابع

- APQC. (2019, March). Knowledge Management Meets Digital Transformation. Retrieved July 19, 2020, from <https://www.apqc.org/resource-library/resourcelisting/knowledge-management-meets-digitaltransformation>.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Cichosz, M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 209-238.
- Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*, 9, 15.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. Boston, MA: MIT Press.
- Galindo-Martín, M. Á., Castaño-Martínez, M. S., & Méndez-Picazo, M. T. (2019). Digital transformation, digital dividends and entrepreneurship: A quantitative analysis. *Journal of Business Research*, 101, 522– 527.
- Gamage, Kankanam, Amila Nayana Kanthi. 2021. "Study of Challenges in Implementing Digital Transformation in Construction Projects." 30 (1): 14. <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v30.1.3912>.
- Gurbaxani, V and D. Dunkle.(2020) "Gearing up for successful digital transformation," *MIS Quarterly Executive*, vol. 18, no. 3, pp. 209–220, doi: 10.17705/2msqe.00017.
- Hess, T. C. Matt, A. Benlian, and F. Wiesböck.(2016) "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy," *MIS Quarterly Executive*, vol. 15, no. 2, pp. 123–139.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. (2015), "Strategy, not technology, drives digital transformation", MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, Vol. 14, pp. 1-25.
- Kraus, S, Paul Jones, Norbert Kailer , Alexandra Weinmann, Nuria Chaparro-Banegas, and Norat Roig-Tierno. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 1–15, DOI: 10.1177/21582440211047576.
- Majchrzak, A., Markus, M. L. and Wareham, j. (2016). "Designing for digital transformation: lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges". *MIS Quarterly*, 40(2), p. 267-277
- McInerney, C. R., & Koenig, M. E. D. (2011). Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice. In *Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services*, 3(1), 1-96.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Meško, M., Suklan, J., Roblek, V. (2017). The Impact of the Internet of Things to Value Added in Knowledge-Intensive Organizations. *Knowledge Management Strategies and Applications*, 169.
- Morze, N V and O V Strutyńska. (2021). Digital transformation in society: key aspects for model development. *Journal of Physics: Conference Series*. 0.1088/1742-6596/1946/1/012021.
- Muehlburger, M.; Rueckel, D.; Koch, S. A Framework of Factors Enabling Digital Transformation. In *Proceedings of the AMCIS 2019 Proceedings*, Cancun, Mexico, 15–17 August 2019; pp. 1–10.
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., Rantala, T., & Rantanen, H. (2020). Digital-related capabilities and financial performance: The mediating effect of performance measurement systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(12), 1393–1406.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
- Petrov, V., Čelić, Đ., Uzelac, Z., & Drašković, Z. (2020). Specific influence of knowledge intensive and capital intensive organizations on collaborative climate and knowledge sharing in SMEs. *Strategic Management*, 25(1), 3–11.
- Rašinić, B. (2018). Hijerarhija znanja i Earlova taksonomija upravljanja znanjem. *Radovi Filozofskog Fakulteta u Sarajevu*, 21(1), 208–228.
- Reis, J., Amorim, M., Melao, N. and Matos, P. (2018). " Digital transformation: a literature review and guidelines for future research". In *World conference on information system and technologies*. Springer, Cham.
- Reich, B. H, A. Gemino and C. Sauer,(2014), "How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study," *International Journal of Project Management*, vol. 32, no. 4, pp. 590-602.
- Saarikko, Ted. Ulrika H. Westergren, Tomas Blomquist(2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63, 825e839. Available online at www.sciencedirect.com.
- Sainger, G. (2018). Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation. *International Journal on Leadership*. Volume 6 Issue 1.
- Sarka, P., Heisig, P., Caldwell, N. H. M., Maier, A. M., & Ipsen, C. (2019). Future research on information technology in knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 26(3), 277– 296.
- Schumann, C. A., & Tittmann, C. (2015). Digital business transformation in the context of knowledge management. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 671–675.
- Sommer, A.F., Rao, A. and Koh, C. (2017), "Leveraging virtual experimentation and simulation to improve R&D performance", *Research-Technology Management*, Vol. 60 No. 5, pp. 31-42.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13, 1– 6.
- Tomé, E., Gromova, E., & Hatch, A. (2022). Knowledge management and COVID-19: Technology, people and processes. *Knowledge and Process Management*, 29(1), 70– 78.
- Veldhoven.z. Jan Vanthienen, (2022).Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology, *Electronic Markets*, 32:629–644.
- Venkitachalam, K., & Bosua, R. (2019). Perspectives on effective digital content management in organizations. *Knowledge and Process Management*, 26(3), 202– 209.
- Verhoef,P. Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattachary, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein.(2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research* 122. 889–901.
- Verina, N.(2019). digital transformation: conceptual framework. international scientific conference contemporary issues in business, management and economics engineering. eissn 2538-8711.
- Vukotić, S., Zakić, N., & Čurčić, N. (2017). Menadžment znanja i upravljanje inovacijama kao izvor poslovnog uspeha i konkurentske prednosti preduzeća. *Zbornik radova Politehnika*, 436–442.
- Westerman, G. C. Calmédane, D. Bonnet, P. Ferraris, and A. McAfee.(2016) "A digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations," MIT Center for digital business and capgemini consulting, vol. 1, pp. 1–68.
- Zbuceha, A., Vudu, C.-M. (2018). *Knowledge Management*

تفکر و تدبّر شناختی زیربنای دانش آفرینی

محمد رضا حمیدی زاده

[دانشگاه شهید بهشتی]

مقدمه

زیربنای دانش عملکردها، برنامه‌ریزی و پایه برنامه‌ریزی، تفکر و تدبّر است. برای بهبود عملکرد و مؤثر واقع شدن تصمیم‌ها که به مثابه برنامه‌ها هستند باید تفکر و تدبّر و مهارت‌های مربوط را ارتقا بخشید. تفکر، هنر اندیشیدن است که منجر به ارائه (۱) چارچوب‌های بینشی و تصاویر ذهنی، (۲) الگوها و مدل‌های مفهومی و (۳) ایده‌ها و نقشه‌های هدایت‌گر می‌شود. در واقع، تفکر، ابزاری انعطاف‌پذیر برای حل مسائل و مفهوم‌سازی آینده در درون چارچوب راهبری رویدادها در ترکیب با مجموعه‌ای از فعالیت‌های ذهنی تندآموز و پیش‌نگر افراد و گروه‌هاست. احتمال دارد تفکر به تغییرات عمیق معرفتی نیز منجر شود که ممکن است با زوایای فکری، روش تفکر، ارتباطات، اجرا و عملکرد فعلی متفاوت باشد. آشیانه تفکر، مغز و ذهن انسان است. نتایج نهایی فعالیت‌های مغز به جای قضاوت، تولید ایده(ها) است. هر چند قضاوت محدود به حقایق موجود است اما ذهن می‌تواند به سوی مجهولات سیر کند تا آنجا که از دو به علاوه دو چیزی بیش از چهار بسازد. لازمه خلق ایده‌های جدید، ایجاد آن در ذهن با تخیل و تصوّر است. اگر ایده و تصوّر بهبود یابد، آگاهی، شناخت، رفتار و عملکرد ارتقا خواهد یافت. اهداف این نوشتار تشریح (۱) چپستی تفکر، (۲) انواع تفکر و سازوکارهای آن، (۳) کارکردهای تفکر و شکل‌گیری عملکردها و (۴) شناخت راه‌کارهای ارتقاء سطح تفکر است. از این‌رو، محورهای اصلی مباحث تکیه بر این موضوعات دارد: تفکر و تدبّر، تفکر منظومه‌ای، آینده، ابعاد معنایی و کارکردی تفکر، نقشه‌های فکر کردن،

انواع تفکر، تفکر سیستمی و راهبردی، نحوه ایجاد تفکر سیستمی و راهبردی، سطوح تفکر، تفکر هوش‌مندانه و موانع ذهنی تفکر مربوط.

تفکر و تدبّر

تفکر، سرچشمه جوهرة و هویت انسانی است که شکل‌دهنده ماهیت و هویت سازمان‌هاست. نقشه‌های متفکرانه با هر سطح و کیفیتی که دارند حرکات و اعمال انسان‌ها و عملکرد سازمان‌ها را می‌سازند.

تفکر در پی یافتن و ایجاد ادله موضوع مورد اندیشه کردن است در حالی که تدبّر در موضوعی، مطالعه دقیق و عبور از الفاظ آن و رسیدن به عمق معنا، پیام‌ها، درس‌ها، راهنمایی‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های آن است تا نتایج و پیامدهای موضوع حاصل مشخص شود. زیرا، هر پدیده‌ای جهتی دارد که بدان روی می‌آورد. ویژگی اندیشه شخص متفکر، جهت‌دار بودن آن است.

بنابراین، تفکر و تدبّر، به معنای «بکار گرفتن نیروی عقل و اندیشه، برای (۱) اقامه دلیل و برهان روشن، (۲) یافتن و ایجاد پشتوانه و ادله علمی، (۳) ژرف نگری، (۴) استنتاج امور، (۵) شناخت نتایج، عواقب و دستاوردها و (۶) کسب دانش و یقین، است. با فکر کردن نابینایی و بینایی از هم تشخیص داده می‌شود، با تعقل، پلیدی از انسان دور می‌شود، با خوب فهمیدن، انسان به بینایی و روشنایی می‌رسد و گفتار حق از نا حق تمییز داده می‌شود. لذا سه منبع اصلی برای تفکر وجود دارد: (۱) طبیعت، (۲) تاریخ و (۳) ضمیر انسان.



اللغویه، ص ۱۲۱؛ ۲. نثر طوبی، ج ۱، ص ۲۵۲؛ ۳. الموسوعه الذهبیه، ج ۱۰، ص ۲۰۲]

«قلب»، ابزار تفکر است، هر چه مانع سالم بودن «قلب» باشد، از موانع تفکر و هرچه به سالم بودن قلب کمک کند، از عوامل تقویت تفکر به شمار می‌رود. انسان‌ها (۱) اگر به ادله و استدلال اهمیت دهند پس از تفکر، تدبّر می‌کنند و (۲) اگر به نتایج و عواقب اهمیت دهند پس از تدبّر به تفکر می‌پردازند. در هر صورت برای کامل شدن اندیشیدن باید به هر دو سازوکار پرداخت. اگر از تفکر به تدبّر سیر شود، از سازوکار نزولی ذهن بر پایه (۱) قیاس، (۲) تجرید، (۳) تبیین، (۴) تفکیک و (۵) توصیف استفاده شده اما اگر از تدبّر به تفکر مورد نظر حرکت شود، از سازوکار صعودی ذهن بر پایه (۱) استقراء، (۲) تعمیم، (۳) پیش‌بینی، (۴) یکپارچه‌سازی و (۵) استنباط بهره‌گیری شده است.

به هر حال، چه از تفکر خواسته شود به تدبّر سیر شود و چه از تدبّر به سوی تفکر نایل شد، در تفکر باید اجزای دستاورد آن مورد بررسی دقیق قرار گیرد و اجزا با یکدیگر به صورت تمثیلی با هم مقایسه گردند، آنگاه آگاهی و شناخت از درون پدیده و اجزای آن بیرون می‌آید. با طی این فرایند، شخص به تدبّر پردازد و بر عکس. لذا زمانی که شخص تدبّر می‌کند به دستاوردها، نتایج و عملکردهای مورد انتظار پدیده مورد تامل می‌پردازد پس باید اجزای دستاوردها، نتایج و عملکردها را به صورت تمثیلی مورد مقایسه و بررسی دقیق دهد تا با کسب آگاهی و شناخت در سیر صعودی استدلال به موضوع مورد نظر در تفکر راه یابد و نسبت به آن تصمیم‌گیری کند (شکل ۱).

هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ، انعام ۵۰؛ «به آنان بگو آیا نابینا و بینا یکی است؟ آیا فکر نمی‌کنید؟»

وَيَجْعَلُ الرَّجْسَ عَلَى الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ، یونس ۱۰۰؛ «و پلیدی را برای کسانی قرار می‌دهد که تعقل نمی‌کنند.»

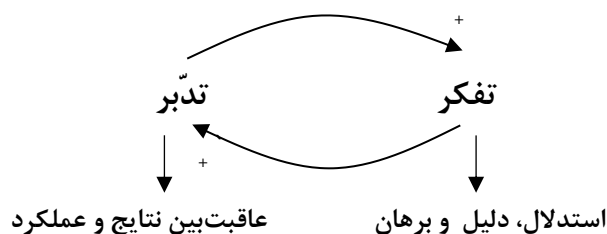
أَفَلَمْ يَدَّبَّرُوا الْقَوْلَ أَمْ جَاءَهُمْ مَا لَمْ يَأْتِ آبَاءَهُمُ الْأُولِينَ، مؤمنون، ۶۸؛ «آیا آنان در گفتار الهی، نیندیشیده‌اند، یا برای آنان چیزی آمده است که برای پدران گذشته آنان نیامده بود؟»

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ، آل عمران، ۱۹؛ «قطعاً در آفرینش آسمان‌ها و زمین و اختلاف شب و روز، آیاتی برای عقلاء (خردمندان) است.»

انظُرْ كَيْفَ نُصَرِّفُ الْآيَاتِ لَعَلَّهُمْ يَفْقَهُونَ، انعام ۶۵؛ «بنگر که چگونه آیات را برای کسانی که خوب می‌فهمند، مورد تصریف (گرداندن) قرار می‌دهیم.»

تفکر

«تفکر» تصرف قلب در توجه به ادله، برهان و کیفیت استدلال برای رسیدن به نتیجه است، ولی «تدبّر» تصرف قلب در توجه به عواقب امور^۱ و رموز آن، نتایج، دستاوردها و چگونگی پایان موضوع مورد تفکر است.^۲ ثمره فکر کردن، نایل آمدن به «علم» است که در این منزل، علم همان آگاهی است که در قلب، تغییری حاصل می‌کند، این تغییر «زمان و وضعیت حال» نام‌گذاری شده و از زمان و وضعیت حال تغییری در جوارح پدید می‌آید که «عمل» خوانده می‌شود^۳ [۱. الفروق



شکل ۱. حلقه دو سویه تفکر- تدبّر و تدبّر - تفکر

«تدبیر» است. لذا تدبیر از درون تدبّر بیرون می‌آید و آن به معنی (۲) ترسیم نتایج و عواقب مورد انتظار امور است که در پس آن، اگر شخص میل به انجام آن داشته باشد مبادرت به یافته استدلال با یاری تفکر و اندیشه می‌کند. (فیومی، ۳/ ۱۶۵) (۳) «تدبّر»، تأمل

تدبّر

در تدبّر، تدبیر حاصل می‌شود. تدبیر به معنی (۱) بررسی عواقب و انجام امور، است و از ریشه «دبر» به معنای عقب و پشت در برابر «قبل» که به معنای جلو است و یکی از کلمات هم‌خانواده آن،

بصیرت، روشن‌بینی، زنده و فعال شدن قدرت درک قلب و جان آدمی منجر می‌شود. بنابراین، تدبّر در واقع به معنی به عمیق، ژرف اندیشی و عاقبت اندیشی رسیدن است.

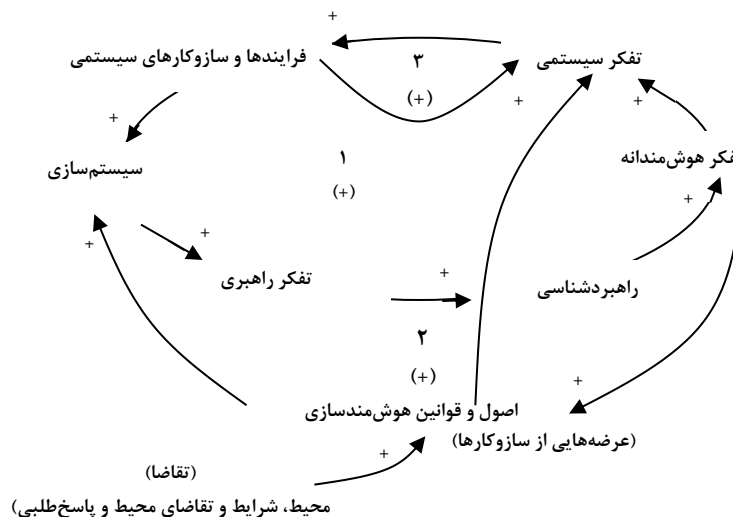
فضیلت هر کاری در خوب اندیشیدن و تدبّر در آن است. اصولاً ذکر و تفکر سبب می‌شود که هر موضوعی در اعماق جان انسان رسوخ کند و ریشه‌های غفلت و بی‌خبری را بسوزاند و انسان را در مسیر درست به موفقیت برساند.

تفکر منظومه‌ای

تفکر منظومه‌ای (= تم) حاصل تعامل سه تفکر سیستمی، راهبردی و هوش‌مندانه (= سره) است. زیربنای تفکر راهبردی، تفکر سیستمی است. بقای تفکر راهبردی، تفکر هوش‌مندانه است. ساختار راهبردها، سیستم است؛ اما حیات و بقای هر دو به هوش‌مندانه بودن وابسته است، نوآفرینی، زیربنای بقای هر سه نوع تفکر است. نوآفرینی حاصل کارکردهای هوش‌مندانه است. در واقع، تم سره، نظریه‌ای است که توانایی تبیین، تمثیل، پیش‌بینی و کنترل پدیده‌های مورد تفکر را دارد. شکل ۲، الگویی از فرایند تفکر منظومه‌ای را نشان می‌دهد.

سلسله مراتبی در موضوعی پس از موضوعی دیگر و تفکر پس از تأمل در آن است و تنها راه فهم عمیق موضوع و مطلبی می‌باشد. در تدبّر شخص ابتدا عملکرد مورد انتظار را شناسایی و تبیین می‌کند، سپس با ارزیابی عملکردهای احتمالی، عملکرد مطلوب خود را در چارچوب توان‌مندی‌ها، منابع، الزامات و محدودیت‌ها (توانسته‌ها و پایسته‌ها)، انتخاب نموده، و آن را به صورت هدف برای خود در نظر می‌گیرد. آنگاه با تفکر، استدلال‌های موافق و مخالف آن عملکرد (خواسته) را فهم عمیق کرده، سپس جریان‌ها، رویدادها، و وقایع مرتبط با آن را شناسایی و با اندیشه‌ورزی و تدبّر پیرامونی و لایه‌ای در آن‌ها و موضوعات مربوط، جزئیات آن را بررسی می‌کند. اگر آن‌ها مطلوب وی واقع شد بدان عمل خواهد کرد. لذا برای فهم موضوعی می‌توان از این راه‌ها استفاده نمود: (۱) تنظیم مباحث تجربی، شهودی، ادراکی، علمی، عقلی و فلسفی پیرامون آن موضوع، (۲) بررسی، تجزیه، تفسیر، تحلیل و اخذ نتیجه از آن‌ها.

بنابراین، می‌توان اظهار داشت که قرآن، تبیان و مبین هر چیزی که باشد، مبین خود هم هست. تفکر و تدبّر در قرآن، به ایجاد روح



شکل ۲. نمودار علی-حلقوی فرایند سره

سطح انتظارات، نوع و میزان باورها، قدرت بررسی، تجزیه و تحلیل و اخذ نتیجه و تحقق‌زایی همت ایفای نقش می‌کنند.

تفکر دستاورد سازوکار ذهن بر اساس نوع هوش و توان‌مندی حافظه است که در آن میزان دانستنی‌ها، نوع خواسته‌ها، سطح مهارت‌ها،



درک و شناخت نوع تفکر مستلزم بهره‌گیری از رویکردی سه وجهی است. در این رویکرد باید (۱) ویژگی‌های فرد با تفکرش بررسی شود؛ (۲) پویایی‌ها و فرایندهای امور دیده شود و (۳) انتظارات قانون‌گذاران لحاظ شود. تفکر در سطح فردی شامل سه عنصر اصلی است: (۱) درک یکپارچه از موضوع و محیط آن؛ (۲) قدرت و سطح خلاقیت درباره موضوع؛ (۳) چشم‌اندازهای آینده موضوع و سطوح تحقق‌پذیری آن. در تفکر بر موضوعی بهتر است از الگوی: شناخت شیء (موضوع)، ویژگی‌ها و ارزش آن شیء (موضوع) استفاده کرد. در واقع، تفکر افراد ابزاری انعطاف‌پذیر برای حل مسائل و مفهوم‌سازی آینده است. تفکر اغلب منجر به تغییرات عمیق معرفتی می‌شود که ممکن است با زوایای فکری و روش انجام کارها، ارتباطات، اجرا و عملکرد فعلی متفاوت باشد. پیش‌بینی بهتر آینده، از نتیجه نگاه دقیق‌تر و خوش‌بینانه‌تر به آینده حاصل می‌شود.

بنابراین، تفکر منظومه‌ای (تم)، تفکر شبکه‌ای حلقوی، علی و چرخشی سیصدوشصت درجه‌ای است که حاصل تفکر سیستمی، راهبردی و هوش‌مندانه (سره) است که دیگر تفکرات را بکار می‌گیرد تا (۱) زمان‌پذیری، (۲) موقعیت‌گرایی، (۳) جریان‌زائی، (۴) تغییرپذیری، (۵) نااطمینانی، (۶) پیچیدگی و (۷) ابهام‌زائی محیطی را با تدبیر و تفکر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران و رهبران را ارتقا دهد (شکل ۲). این تفکر می‌داند کار را از کجا آغاز کند لذا از به سرانجام رساندن آن در نماند و راه هر چیزی را در دانش می‌جوید اما پایان آن را در خرد می‌یابد. برای تفکر منظومه‌ای (تم)، در شکل ۳، می‌توان پنج ویژگی اصلی و برجسته به شرح زیر ذکر کرد:

۱. تفکر منظومه‌ای باید نمایانگر نظام (سیستم) و شبکه مفاهیم سلسله‌مراتبی موضوع با دیدگاه کل‌گرا باشد تا نشان دهد چگونه بخش‌های مختلف بر یکدیگر با وجود محیط‌های متفاوت، تاثیرگذار هستند.

۲. تم، تمرکز بر مقصد داشته باشد و با ایجاد و خلق تناسب و هماهنگی بین منابع موجود و بالقوه با فرصت‌های در حال ظهور، خطاها، تله‌ها، تهدیدها و محدودیت‌ها را بشناسد.

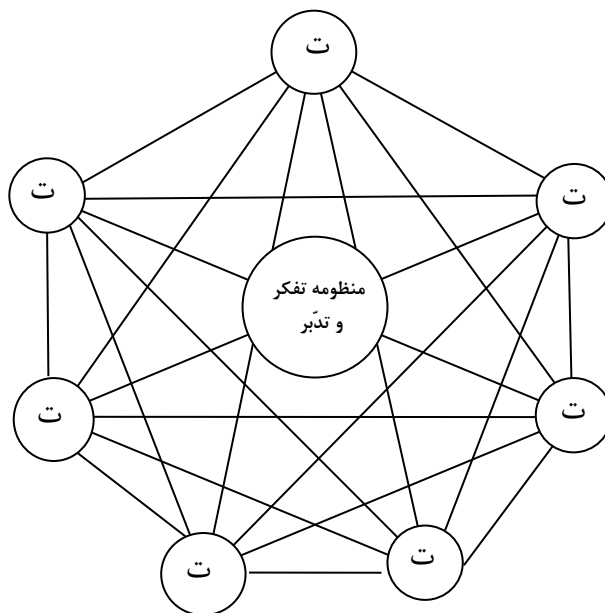
۳. تم، مستمراً باید بهنگام شود. متفکران تم باید رابطه بین گذشته، حال و آینده را با رویدادها و جریان‌های درون و برون آن‌ها درک کنند.

۴. تم، فرضیه‌مدار است. خلق فرضیه و آزمون آن مرکز فعالیت‌های تم است. اگر فرضیه با شواهد فکری، عقلی و بصیرتی، تطابق پیدا کرد، پذیرفته می‌شود در غیر این صورت رد می‌گردد. تم، پلی بین تحلیل با شهود با پرسیدن این پرسش خلاقانه: چه می‌شود اگر؟ و در پی آن پرسیدن اینک: اگر این چنین شود ... سپس چه رخ خواهد داد؟ می‌زند؛ در واقع، تم، کارکرد ترکیبی، طرح‌ریزی و تحلیلی، باید داشته باشد.

۵. تفکر، باید فهم عمیق خود را با برقراری پلی بین سه جنبه ادراک، تحلیل و شهود تحقق بخشد؛ در واقع، تفکر باید میان طرح‌ریزی، تجرید، ترکیب و تحلیل، یکپارچگی ایجاد کند. در تفکر، شخص باید مشخص کند که چه تصمیمی با چه چارچوب هوشمندانه و مدل‌های مفهومی می‌خواهد بگیرد و چه کاری می‌خواهد انجام دهد.

در واقع، هدف تفکر و تدبیر دستیابی به آینده مطلوب و تعالی‌گرا بر اساس شناخت عرض، طول، عمیق و شاخص‌ها با تبیین نتایج عمکردی پدیده مورد نظر است. شخص این فرایند را باید در توجه به ادله متقن یاری رساند تا به رموز، نتایج و عواقب امور آن پی ببرد. برای نیل به آن باید از تصمیم‌گیری که معمار و مهندس آینده است بر اساس ساختارهای تفکر چندسونگر و مرکب تصمیم‌های ادراکی، عقلانی، دانشی، سیستمی، راهبردی، هوش‌مندانه، تحلیلی، ترتیبی، تخیلی، تفکر میان‌فردی و خلق فرصت‌ها و رفع موانع و تهدیدها بهره‌گیری کرد (شکل ۴).

محیط با شرایط شش‌گانه مذکور جلوه‌ای از پدیده‌ها و رویدادهای گذشته، حال و آینده موضوع مورد نظر است. برای مدیریت بر آن شرایط باید از راه‌کارهای زیر متناظر با هر ویژگی محیط استفاده کرد: (۱) زمان و زمانه‌شناختی بر اساس اصول و قضایای آن، (۲) با رصد کردن رویدادها، جریان‌ها و تبیین تغییر آن‌ها در زمانه سپس به ایجاد چشم‌انداز مثبت و امیدوارانه پرداختن، (۳) جستجو برای یافتن علت/علل عوامل جریان‌ساز و یافتن دانش راه ورود به آن‌ها و بازخوانی با اعمال بازآرایی عناصر سازنده جریان‌ها، (۴) تفکر، تدبیر، فهم و درک دانشی یافتن نسبت به محیط و موضوع مورد مطالعه و زمانه آن، (۵) کسب اطلاعات موضوعی و شناخت مؤلفه‌های پیچیده‌کننده، سپس با محوریت هدف‌گذاری به همگن ساختن و رده‌بندی سلسله مراتبی به استخراج معنا، تحلیل و تفسیر از درون آن پرداختن و (۶) شناخت عوامل ابهام‌زا در درون جریان‌ها و رویدادها، استفاده از ساختارهای بازخوردی برای وضعیت تحقق‌پذیری عوامل با خالص، ناب و چابک‌سازی مسئله پیش‌رو.



شکل ۳. منظومه تفکر و تدبیر

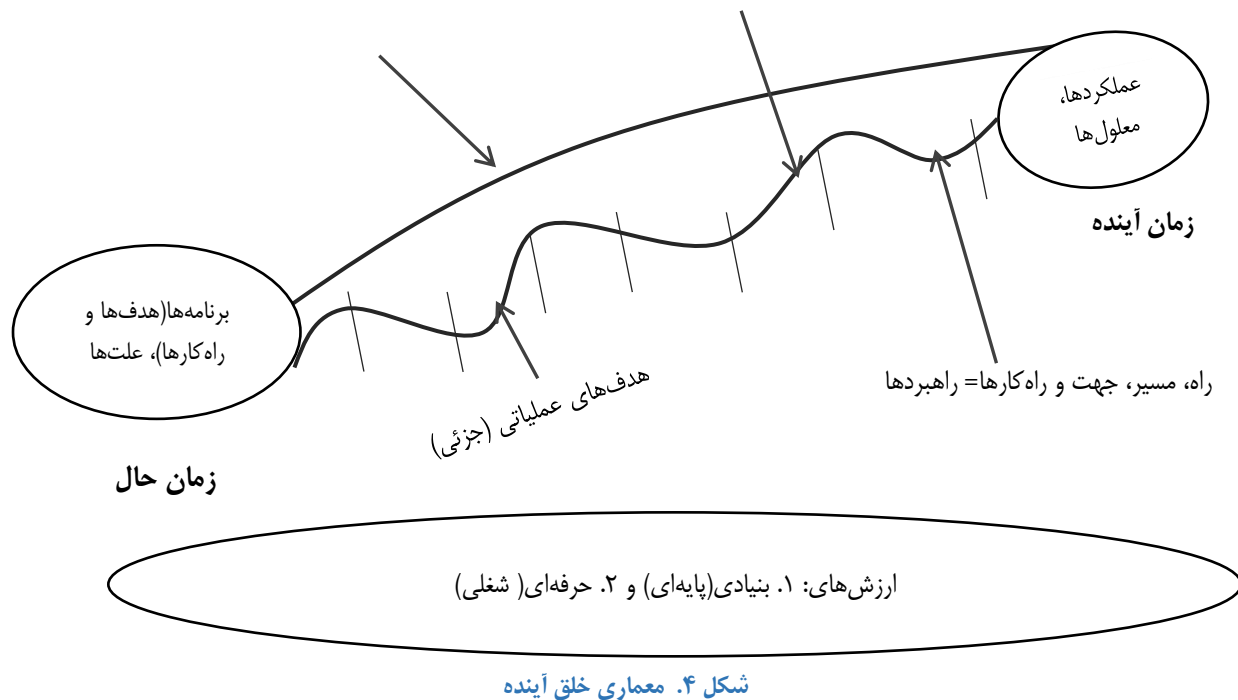
پیدا نکنند، برنامه‌ریزی میان و بلندمدت فردی، سازمانی و اجتماعی غیرعملی و امکان‌ناپذیر می‌شود زیرا علاوه بر نقش‌آفرینی عوامل متنوع و سخت بودن کنترل محیط، آینده اصولاً با درایت‌های تفکر سیستمی، راهبردی و هوش‌مندانه (سره) قابلیت ساخت و پیش‌بینی پیدا می‌کند. افراد جز با رویکرد تم سره نمی‌توانند با محدودیت‌های فکری و ذهنی خود، افق‌های دور را به تصویر کشند. این دو عامل، یعنی (۱) ماهیت سخت بودن پیش‌بینی آینده و (۲) محدودیت‌های دانش، ذهن و منطق افراد، برنامه‌ریزی را صرفاً با طراحی آینده، امکان‌پذیر و ممکن می‌سازد. البته برنامه‌ریزی باید قائم به یک موضوع، هویت، اهداف، ساختار، منابع، فرایندها و سازوکارهای آن باشد و گرنه بی‌معنی خواهد بود. برنامه‌ریزی، یعنی ساختن آینده، پس باید به تصمیم‌ها که آینده‌سازی می‌کنند توجه فوق‌العاده‌ای داشت.

زیرا اگر شخص رویدادها و جریانات را نشناسد و راه ورود به موضوعها و مسائل را نداند رویدادها و جریانات او را می‌ریزند و نمی‌تواند از موضوع و مسئله پیش‌روی خود چگونه خارج شود و در بن‌بست چه کنم‌ها محصور می‌شود. لازم به ذکر است که هر مسئله و موضوعی در درون رویدادی و جریانی قرار دارد و از آن‌ها نشأت می‌گیرد. بنابراین، می‌توان به خلق آینده مطابق الگوی شکل ۴، پرداخت.

رهبری و مدیریت در شکل ۴، با هدایت برنامه‌ها (هدف‌ها، راه‌کارها و منابع = زمان حال) از مبداء (علت) بر پایه ارزش‌های بنیادی و حرفه‌ای، در چارچوب توانسته‌ها، خواسته‌ها و بایسته‌ها؛ باید بتواند با حرکت از مسیر پر پیچ و خم راه‌ها، مسیرها، جهت‌ها و راه‌کارها (= راهبرد)، به عملکردها (چشم‌اندازها)ی برنامه‌ها (آینده = معلول) نایل آید. در صورتی که برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری ارتقای کیفیت و دانش

راه، مسیر، جهت و راه‌کارها = راهبردها

رهبری و مدیریت



شکل ۴. معماری خلق آینده

حال، ضرور است از اصول و قضایای زیر برای تقویت توان‌مندی ادارهٔ شرایط هفت‌گانهٔ محیط بهره‌گیری شود. اصل ۱. شناخت زمان نشانگر آگاهی انسان است؛ بنابراین، آگاه‌ترین اشخاص به روزگار، از حوادث آن تعجب نمی‌کنند.

اصل ۲. اشخاصی که زمان خود را بشناسند، آماج شبهه‌ها قرار نمی‌گیرند.

اصل ۳. اشخاصی که به زمان اعتماد کنند به زمین خواهند خورد.

قضیه ۱-۳. اشخاصی که به زمانه اعتماد ورزند و آن را امین دانند، زمانه به او خیانت خواهد کرد.

قضیه ۲-۳. اشخاصی که زمانه را بزرگ شمارند، زمانه آنان را خوار خواهد کرد.

قضیه ۳-۳. اشخاصی که بر زمانه بزرگی کنند، زمانه آنان را خوار و حقیر گرداند.

قضیه ۳-۴. هر که بر زمانه خشم گیرد، زمانه نیز وی را به خشم آورد.

قضیه ۳-۵. اشخاصی که به زمان پناه ببرند، زمانه آنها را به تسلیم وادار کند.

قضیه ۳-۶. با تغییر حکومت، زمانه نیز دگرگون می‌شود.

قضیه ۳-۷. کسی که خود را صاحب زمان بداند، زمانه به وی خیانت می‌کند.

قضیه ۳-۸. کسی که زمانه را ملامت کند، زمانه از او رضایت نطلبد.

قضیه ۳-۹. کسی که با زمانه سرگرم شود، زمانه نیز وی را مشغول سازد.

اصل ۴. عیب‌جویی از زمانه، عیب‌جوئی را به درازا کشد و ستیز با زمانه، زمانه خاک مذلت ببار آورد و تسلیم زمانه شدن، از زمانه امان نخواهد داشت.

قضیه ۴-۱. اشخاصی که با روزگار به ستیزند، هلاک شوند.

قضیه ۴-۲. اشخاصی که زمانه را سرزنش کنند، خود دچار خشم شوند.

قضیه ۴-۳. عیب زمانه ناشی از عیوب اشخاص است.

برای توان‌مندشدن در ایجاد و بهره‌گیری از آن راه‌کارها، اصول و قضایا،

لازم است نگرش و احساسی مثبت نسبت به شرایط و خصیصه‌های

مغز (الهام‌آفرین، مثبت‌اندیش و طراح) به منظور ایجاد مجموعه‌ای از اصول متنوع استفاده شود تا ماهیت‌های تعارض‌نما را برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کارآمد شوند.

اکثر افراد نمی‌توانند درباره وقایع آینده خود چیزی تصور کنند. به هر حال، اگر مایل به داشتن حافظه چند سویه، تفکر منظمه‌ای و تصمیم‌گیری چندعاملی باشیم باید حافظه خود را در جهت چهارگانه مغز به کار اندازیم. از آنجا که آینده هنوز به وجود نیامده است باید آن را خلق کرد. آینده را می‌توان به دو صورت، تصور و رویدادهای آن را شناخت: یا ۱) خود آن را خلق کرد یا ۲) اجازه دهیم دیگران آن را برای ما خلق کنند. بهترین راه خلق آینده مورد نظر: تمرین درباره تصور رویدادها و جریان‌های آن است.

گرچه هدف از اندیشیدن به آینده، کسب آمادگی پیش‌دستانه برای بهره‌گیری از فرصت‌ها، پیشگیری از وقوع حوادث، شناخت و هدایت شرایط پیدا و پنهان فردا و تلاش برای ساختن آینده‌ای بهتر است؛ این برنامه‌ریزی، بسته فکری-تحلیلی چندسونگرانه و چند لایه‌ای است که آن را به بیان دقیق‌تر، می‌توان «هوشمندی دانش‌بنیان با طعم آینده» مبتنی بر «منظومه سیاستی دانش‌آفرینی برنامه‌ریزی» نامید. در واقع، علم برنامه‌ریزی، چراغ دانش آینده‌سازی است که اندیشیدن دانش‌ورانه را ابزار راهیابی به آیند معرفی می‌نماید. نظر به اینکه آینده هنوز نیامده پس باید مانند سرزمینی ناشناخته از هم اکنون مورد مکاشفه و طرح‌ریزی قرار گیرد تا فرایندها و سازوکارهای ساختمان آینده، به نحوی فاخرانه ترسیم و ناشناختگی‌های آن زوده شود. اما بسیاری از افراد به این بهانه که نمی‌توان آینده را با قطعیت پیش‌بینی کرد، از اندیشیدن به آینده، که مهم‌ترین وظیفه انسانی خود است طفره می‌روند زیرا احساس می‌کنند دانش آن را ندارند. این دانش، از زندگی حادث می‌شود و جلوه‌های آن با شناخت رویدادها، جریان‌ها، تجربه‌ها، نیت‌ها، افکار و عملکردها پدیدار می‌گردد. این امور از هر زاویه که به آن نگرسته شود می‌تواند "خلق آینده به دست خویشتن" باشد.

اندیشیدن به آینده، نیازمند دانشی از موضوع مورد نظر است که می‌تواند شهودی، تجربی و علمی باشد. گاهی دل انسان گواهی می‌دهد که فردا باید کاری یا برنامه‌ای جدیدی تهیه و تدوین کرد. قلب شخص اگر از حوادثی که متوجه زندگی‌اش می‌شود، پیشاپیش خبردار شود، این شهود است. پیش‌بینی بر پایه تجربه نیز از دیرباز جایگاه خاصی در زندگی داشته و هنوز هم اهمیت دارد. ما بر اساس تجربه، درایت و بینش، پیش‌بینی می‌کنیم که مثلاً در روزهای ابری اقتصاد از پس‌اندازمان استفاده کنیم. این نوع پیش‌بینی همان

شش‌گانه محیطی داشت تا با ایجاد کانون خلق انرژی مثبت و تمرکز بر چگالی حاصل از آن، مدبرانه، آگاه و مضطرب‌بودن، عملگرا و خارق‌العاده امور مربوط را در چارچوب زمانه‌شناختی و خردورزی راهبری کرد.

تفکر بر آینده

اگر چیزی هست که اندیشیدنی و واقعاً مهم باشد "آینده" است. گذشته، گذشته، اما «حال» نیز یک لحظه فرار است که به سرعت از چنگ ما می‌گریزد. اندیشیدن به آینده و تلاش برای اعتلای آن، نخستین و مهم‌ترین وظیفه هر انسان مدبر و مسئول است؛ انسانی که زندگی خود را بر پایه "خردمندی" و "حکمت" به پیش می‌برد.

ابتدا باید پذیرای این واقعیت شد که نیاز است به استقبال آینده رفت اما صرفاً پرداختن به آن، مشکلی، حل نمی‌شود زیرا آینده بسیار سخت قابل پیش‌بینی است و اشخاص نمی‌توانند به دلیل محدودیت‌های عیدیه‌ای، تصمیم‌های منطقی و اصولی اتخاذ نمایند. لذا باید با ایجاد تغییر نگرش به جای پیش‌بینی آینده، نسبت به خلق و ایجاد آن مبادرت کرد و به این تشخیص رسید که آینده مسئولیت فعلی و ادامه راه کنونی ما است. لذا، باید پذیرفت که به نیروی برتر دانش، ادراک و تحلیل فرآیند تصمیم‌گیری نیاز است و آن را باید با ابعاد اجرایی در عرصه‌های مدیریت تلفیق کرد. در واقع، برای تصمیم‌گیری باید از ساختارهای تفکر چندسونگر و مرکب تصمیم‌های ادراکی، عقلانی، دانشی، تحلیلی و خلق فرصت‌ها بهره‌گیری کرد.

برای توان‌مندشدن بهره‌گیری از «تم سَره» باید با نگرش مثبت از شش عامل مهم زیر استفاده کرد:

۱) خواست‌هایمان چیست؟ (۲) دانسته‌ها در چه زمینه‌ها و کدامند؟ (۳) باورها کدامند؟ (۴) چه مهارت‌هایی داریم؟ (۵) به دنبال انجام چه کاری هستیم؟ (۶) از اقدام خود چه انتظاری داریم که متناسب با آن، از فرآیند تصمیم‌گیری خاصی استفاده شود؟

زمانی که آینده بر مطابق آن شش عامل هنوز خلق نشده باشد یا در واقع زمانی که آینده آن چیزی نیست که باید باشد و نمی‌دانیم چه خواهد شد، در تعیین این چارچوب، دو گرایش (۱) پذیرش گذشته، حال و آینده با تمامی شرایط محیطی و (۲) نگرش مثبت داشتن نسبت به شرایط هفت‌گانه محیطی و شش فرآیندمذکور ایفای نقش می‌کنند. در تقویت راهبرد نگرش مثبت به شرایط شش‌گانه محیطی باید از شش عامل مذکور و آن دو گرایش استفاده شود. برای رسیدن به این هدف از رویکرد نظام‌مند خطی و حرفه‌ای نیم‌گِره مغز (حساب‌گرایانه، نقاد و عمل‌گرا) با رویکرد نوآوری، غیرخطی و ادراکی نیم‌گِره راست



می‌کند. پیشرفت انسان در تمامی زمینه‌های علمی، ادبی، هنری، اخلاقی و معنوی، نتیجه تفکر اندیشمندان است. حل مشکلات زندگی اجتماعی و دیگر ابعاد آن در سایه تفکر صورت می‌گیرد. حضرت علی (ع) می‌فرماید: تنها از طریق عقل می‌توان بر زمانه پیروز شد. اما چراغ عقل، علم و دانش است. قدرت تفکر اگر چه یکی از الزامات مهم یادگیری است، اما بسیاری از افراد از آن غفلت می‌ورزند. محیط، نباید کیفیت افراد را تا به سطحی تنزل دهد که حتی از فکر کردن به چیزی فراتر از چارچوب زندگی خودشان تنفر داشته باشند.

نقشه‌های فکر کردن

این نقشه‌ها که بنیان چارچوب‌بندی دارند بر پایه الگویی و مدل‌سازی شکل می‌گیرند. چارچوب‌ها، تناسب و ارتباط عوامل را به نظم اولیه در می‌آورند لذا جوهره ریاضی پیدا می‌کنند. نقشه‌ها روشی برای تشریح افکار با استفاده از مفاهیمی هستند که ساحت نمادی و علائم دارند. ذهن ریاضی‌گرا، روابط را تقریباً به صورت آنی شکل می‌دهد و با نقشه‌سازی و نگاشت‌های روابط مولفه‌های موضوع مورد مطالعه، کمک می‌کند تا ایده‌ها، سریع‌تر از کلمات، بیانات و عبارات، فهمیده و نشر یابند.

نقشه‌سازی افکار، (۱) با سیر نزولی اندیشیدن، شیوه‌ای تبیینی، قیاسی و تجربی، (۲) با اندیشیدن تطبیقی میان اجزای موضوع و مسئله مورد مطالعه، اندیشیدن افقی را در سطح اجزا به کار می‌گیرد لذا تمثیلی عمل می‌کند (۳) و در نهایت سیر صعودی اندیشیدن را برای پیش‌بینی، استقرا و تعمیم، به خدمت گرفته، به رده و طبقه‌بندی موضوع و مسئله پرداخته سپس موضوع و مسئله را جلوه یکپارچه داده، در این صورت نقشه کامل شده که می‌تواند کلید رشد، توسعه و تعالی مغز باشد. نقشه‌های ذهنی افکار؛ ارزیاب و کنترل‌کننده مهارت‌های بیرونی (لغات، تصاویر، اعداد، منطق، نظم و توازن، رنگ‌ها و تجسم فضایی) به روشی منحصر بفرد خواهد بود. در عین حال، این نقشه‌ها، قدرت سیر و جستجو در پهنه‌های وسیع مغز انسان را فراهم می‌آورند. به هر حال، بدون تفکر و اندیشه هیچ نوع یادگیری یا رشد و تغییر بنیادی ممکن نیست. یادگیری، الگوی سازمان یافته از اندیشه‌ها و رفتارها است که اطلاعات جدید را به صورت طرح رفتاری در تعادل بین درونی‌سازی (جذب) و برونی‌سازی (انطباق) استفاده می‌کند. فرایندهای درونی‌سازی (جذب) مشتمل بر این مراحل است:

"دوراندیشی" است. اما پیش‌بینی علمی آینده، روش‌هایی با انبوهی از رویکردها و فنون دانشی حوزه تخصصی دانشگاهی است. جالب‌تر این که نهال دانش آینده در "اشخاص دانش‌بنیان" سبز می‌شود و می‌بالد که شخص را در اتخاذ تصمیم‌های راهبردی (دوربرد و کلیدی) یاری می‌دهد.

یکی از کارکردهای مهم مدیریت دانش این است که بخشی از مواد اولیه هوشمندی منابع راهبردی را برای پیشبرد متعالی امور بر پایه دانش تامین می‌کند. از دیگر کارکردهای مهم دانش و مدیریت آن، راه‌اندازی و هدایت "گفتمان دانش‌های فردی و اجتماعی" در سطح جامعه است. اگر آینده فقط همانند گذشته بود، شاید درس‌هایی که از گذشته می‌آموختیم، می‌توانست تنها چراغ راه آینده باشد. اما در دنیایی که مشخصه ثابت آن "تغییر" است، گذشته صرفاً نمی‌تواند (و یا به‌تنهایی نمی‌تواند) چراغ راه آینده باشد.

در واقع، "دانش، چراغ علم و اندیشیدن دانشی، ابزار راهیابی آینده، است!" و چون آینده هنوز نیامده است، پس باید مانند حوزه‌های ویژه از هم‌اکنون مورد مطالعه، پژوهش و گفت‌وگوی جمعی قرار گیرد تا آگاهی و آمادگی رویارویی با آن ارتقاء یابد و این موضوع، از درون دانش برمی‌خیزد. به هر حال، حیات اشخاص به دانش بستگی دارد.

ابعاد معنایی و کارکردی تفکر

- تفکر، آفتاب روشنایی بخش ذهن و هوش انسان است. زیرا
- (۱) اندیشیدن و شهود فهمیدن است.
- (۲) سازوکار چگونگی بهره‌گیری از ذهن است.
- (۳) نشانه تامل بر موضوعی است که ذهن را به خود مشغول کرده است.
- (۴) بررسی، تحلیل و اخذ نتیجه/ نتایج از دیدگاه‌ها، عقاید، زوایای نگرش، نقشه‌های ذهنی، تجربه، رفتار و عمل انسان است.
- (۵) دستاوردی است که در آن موقعیت موجود تائید یا تولید واقعیت‌های دیگر می‌شود.
- (۶) جریان کوشش فرد برای حل مشکلی با استفاده از تجربیات قبلی است.
- (۷) تلاش ذهنی برای رسیدن به شناخت و پیدا کردن راه‌حل است.
- (۸) پایه ادراک و یادگیری را تشکیل می‌دهد.
- (۹) تامل برای فهم و ادراک عمیق است زیرا نتیجه تفکر درباره موضوعی، اساس و ظرفیت آن را برای شخص و نیز سازمان تعیین

معرفی می‌کند. در حالی که در بُعد دوم، بر تغییر فعالیت‌های روزمره، قوانین و سطح انتظارات تاکید می‌شود و پاس‌ها را به مثابه تجربه ارزیابی می‌کند. تامل در بطن یادگیری جای دارد و این تامل است که الگوهای جدید می‌آفریند.

تفکر نظام‌مند(سیستمی)

تفکر نظام‌مند(سیستمی)، شیوه ساده فکر کردن برای کسب بینش نظام‌مند از موقعیت‌ها و مشکلات پیچیده است تا مزایای تفکر سیستمی را در دسترس همگان قرار دهد. تفکر سیستمی با تفکر سیستماتیک و سیستم‌های تفکر تفاوت دارد.

تفکر سیستمی	سیستم‌های تفکر	تفکر سیستماتیک
شیوه ساده تمرکز سیستمی یافتن	فکر کردن در مورد چگونگی تعامل پدیده‌ها با یکدیگر	روش‌مند فکر کردن

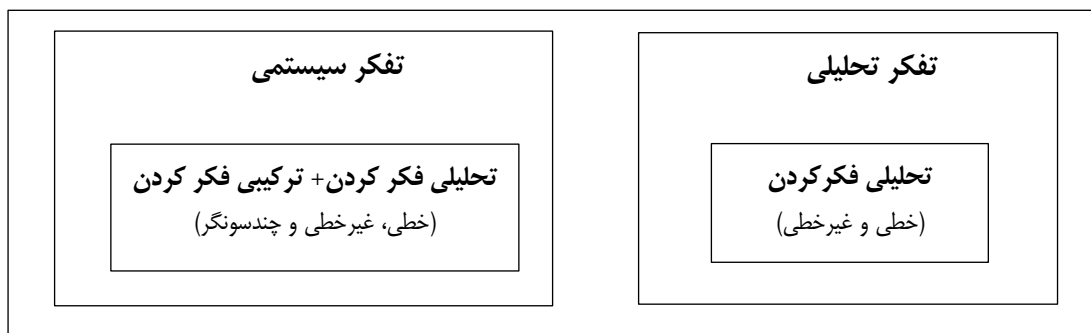
ارتباط با تفکر ترکیبی به کار می‌رود اثربخشی بالاتری خواهد داشت؛ بنابراین، تمرکز اصلی تم سره بر تفکر منظومه‌ای است که این دو نوع تفکر جزئی از آن است.

۱) دستکاری کردن اعمال ذهنی، ۲) انتقال و ۳) برگرداندن اشیاء به حالت اولیه خود در محیط بیرونی.

تفکری که با تدبیر به عمل درنیاید، نتیجه‌ای ندارد و عملی که نتیجه یک تفکر و تدبیر نباشد، کیفیت ندارد. انطباق، فرآیند تغییر ساختار شناختی شخص در تناسب با محیط موضوع و مسئله است. تجربه اشخاص، زمانی کامل می‌شود که هر دو جنبه جذب و انطباق را داشته باشد.

یادگیری، از دو بُعد مهم تلقی می‌شود: ۱) بُعد شناختی، آگاهی و اجرائی و ۲) بُعد احساسی، یقینی، درونی شدن و رفتارگرایانه. بُعد اول، یادگیری را عامل تغییر چارچوب باورها و ارزش‌ها شناخته و ثمره آن را تغییر و بهبود رفتارهای مشهودپذیر و عملکرد

در شکل ۵ چارچوب ذهنی درک مفهوم تفکر سیستمی تحلیلی ارائه شده است. این تفکر، تفکر تحلیلی خطی و غیرخطی را با تفکر ترکیبی که چندسونگر است درهم می‌آمیزد. تفکر تحلیلی زمانی که در



شکل ۵. تفکر تحلیلی و سیستمی

سروکار دارد نه با اجزای تشکیل‌دهنده آن‌ها. اساس تفکر سیستمی تغییر در نگرش مبتنی بر تفکیک برنامه‌ها و کارها به حوزه‌های تخصصی و تأکید بر نگرش مبتنی بر ترکیب یافته‌های رشته‌های متفاوت فعالیت‌ها است که فضای فکری را به شکلی سودمند و اثربخش تغییر می‌دهد.

تفکر سیستمی در واقع اندیشیدن به اجزای تشکیل‌دهنده سیستم‌های مجتمع است. سیستم‌ها، مجموعه‌ای از عناصر و اجزاء (۱) وابسته و (۲) پیوسته به هم هستند که (۳) منظومه واحدی را برای

تفکر سیستمی که مکمل تفکر تحلیلی تجزیه‌مدار است به کل‌نگری و جامع‌اندیشی برنامه‌ریزان کمک بسیار می‌کند. بررسی نحوه شکل‌گیری جریان‌های فکری، روش‌های تحلیل در علوم و روش‌شناسی‌ها از مباحث فلسفه شناخت علوم موضوعی راجع به پدیده‌ها هستند که برنامه‌ریزان و مدیران نظام اجرایی می‌توانند در تدوین برنامه‌ها برای نیل به هدف‌های توسعه از آنها بهره‌فراوان ببرند.

تفکر سیستمی در واقع حاصل یک رشته خاص علمی نیست، بلکه محصول حوزه میان رشته‌ای است. این نوع طرز تفکر با مجموعه‌ها



توانایی تفکر فردی و سیستمی، مستلزم داشتن ذهنی پاک، صادق، فروتن و تمایل به بهبود و پیشرفت است، این توانایی، فرایندی است که برای تحقق، به تمرین ممتد نیاز دارد، اما متضمن اجرا و پاداشی بزرگ برای کسانی است که می‌توانند بطور منظم تفکر کنند. تفکر نتیجه به کارگیری چرخه: ۱) برنامه‌ریزی، ۲) اقدام، ۳) بررسی و ۴) عمل مبتنی بر تجربه است. برای تفکر، به شناخت رفتارها و اقدامات فردی و سیستمی نیاز است. اشخاص و تیم‌های حرفه‌ای می‌توانند در چارچوب شرایط خاص بیندیشند و برای کمک به هدایت فرایند کارها، سؤالاتی را مطرح نمایند.

مطابق فرض اساسی مفهوم تفکر سیستمی، همه پدیده‌ها سیستم هستند که با پدیده یا پدیده‌های اطراف خود تعامل دارند لذا بر آن / آن‌ها تأثیر می‌گذارند و تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. اگر انتظار دارید نتایجی متفاوت از یک موقعیت بدست آید، باید سیستمی را که زیربنای آن موقعیت است، را به گونه‌ای تغییر داد که خروجی‌های در حد انتظار ارائه دهد. بنابراین، هر مسئله‌ای سیستمی دارد و باید به صورت سیستمی با مسائل برخورد شود. لذا نمی‌توان با بخش‌های یک موقعیت به صورت جداگانه برخورد داشت. لازم است مانند اعضای یک تیم کنسرت یا فوتبال به آنها نگاه شود.

در واقع، باید شناخت از ویژگی، سازوکار و رفتار عناصر یک موقعیت و نحوه تعامل آنها با یکدیگر پیدا کرد. برای مثال، در دنیای تجارت، قیمت، هزینه، مقدار، کیفیت و سود محصولات به هم مرتبط هستند. نمی‌توان یکی از آن عناصر را تغییر داد یا انتظار داشت که بر برخی از آن تأثیر گذاشت یا مجبور به تغییر آن شد اما دیگر عوامل تغییر نکنند.

بنابراین، هر کاری برای خود سیستم دارد. یک راه حل یا راهبرد موفق نشان می‌دهد که زاویه فکری و ذهنی انسان (مدل سیستم در ذهن) با موقعیت (سیستم واقعی) در تناسب مطلوبی قرار دارد و انعکاس موقعیت در ذهن به خوبی صورت گرفته است. اما راه حل یا راهبرد شکست خورده نشان‌گر این نکته است که زاویه فکری و ذهنی فرد با موقعیت در تناسب مطلوب نیست و انعکاس موقعیت در ذهن به خوبی صورت نگرفته است.

تفکر سیستمی با تقویت زاویای فکری و ذهنی انسان در شناخت توان‌مندی‌ها و خطاها و عیب‌یابی پدیده‌ها و نیز موقعیت آن‌ها کاربرد دارد. برای تقویت این تفکر باید از ابزار تفکر دیگری مانند تفکر تحلیلی

۴) انجام وظیفه/وظایف خاص تشکیل می‌دهند و ۵) با ایجاد نیروی هم‌افزایی، ۶) همکاری، ۷) بازآفرینی، ۸) برقراری ساختار ارتباطات، کنترل و بازخورد در تعامل با محیط و قدرت یادگیرندگی، ۹) تعیین محیط خود، ۱۰) در صدد تحقق هدف یا اهداف خاصی با هم در ۱۱) هماهنگی کارکردی بوده تا ۱۲) کل یکپارچه، ۱۳) جهت‌دار، ۱۴) پرنرزی و ۱۵) تلاشگر را شکل دهند. این سیستم پنج ویژگی برجسته ۱) تحرک داشتن (پویابودن)، ۲) رفتارهای تعاملی، ۳) رفتارهای علی چرخه‌ای، ۴) سازوکارهای پویا و ۵) کاربست‌های بازخوردی دارد. تفکر سیستمی ریشه در عناصر زیر دارد:

۱. خلاقیت و تفکر جانبی. ایجاد راهکارهای متنوع، تفکر در کارکرد مهارت و "سازوکار ذهن".
 ۲. اداره محدودیت‌ها. هر عاملی که کارایی و عملکرد سیستم را نسبت به هدفش محدود کند.
 ۳. حل خلاقانه مسئله. دانش روش‌شناسی نظام یافته برای حل ابتکاری مسائل است.
 ۴. تعاملات. ارتباطات دو و چند سویه درون و برون محیطی در تاثیرگذاری و تاثیرپذیری است.
 ۵. پردازش. پردازش‌های زبان طبیعی که زیر شاخه‌ای از هوش مصنوعی است و از آن برای تجزیه، تحلیل و ترکیب حجم بالایی از داده‌های متنی و غیرمتنی استفاده به عمل می‌آید.
- این تفکر به معنای تفکر گروهی از افراد شبکه است که برای گفتگو درباره باورها، ارزش‌ها و نظام‌های مرتبط گرد هم می‌آیند تا دریابند آیا آن ارزش‌ها، باورها و نظام‌ها با تحقق اهداف محیط کار خود منافات دارند یا نه؟ تفکر سیستمی که تکیه بر شبکه‌سازی اجزای پدیده مورد مطالعه دارد، شیوه مهمی برای دانش‌افزایی، رشد و دست‌یابی سیستم به سطح پایداری از موفقیت‌ها است.

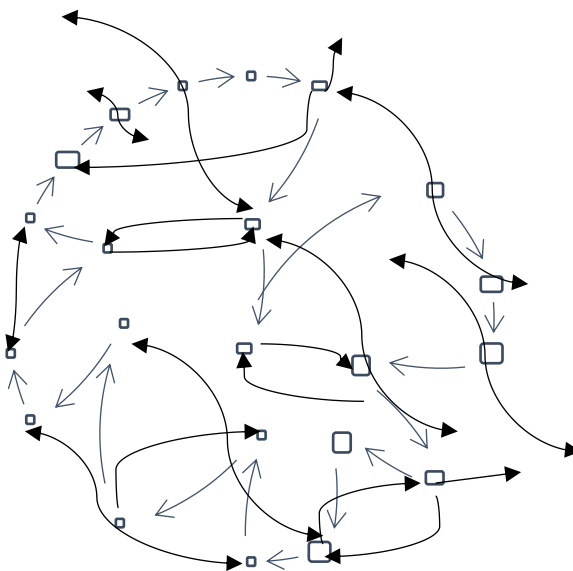
هدایت سیستم از طریق فرآیند تغییر، کار آسانی نیست. انسان در تلاش برای تغییر رفتار دیگران (و احتمالاً رفتار خود) همواره سعی دارد، به بهترین تصمیم یا اقدام در راستای منافع مسیر جدید سیستم مبادرت کند، اگر بتوان درباره اعمال خود اندیشید، به سرعت مشخص می‌شود که اقدامات شخص، چه موقع با توانایی سیستم برای تغییر در تقابل است. اما اگر شخص، اشتباهات خود را تشخیص ندهد از آن‌ها عبرت نگیرد، دانشش غنی نمی‌شود، دیگران را هم سردرگم خواهد کرد و احتمال موفقیت سیستم را تا حد زیادی کاهش خواهد داد.

اندیشدن ذهن در هم آمیخته می‌شوند. بدین‌سان، سطح و کیفیت بینش و شناخت ارتقاء می‌یابد (شکل ۶).

لازم است برای رفع معضل ناتوانی در حلقه ناقص تجزیه و تحلیل ماندن، از ابزار ترکیب برای درک چگونگی کارکرد پدیده‌ها با یکدیگر استفاده کرد. در این صورت، آگاهی و شناخت با دیدن اینکه چگونه پدیده‌ها با هم کار می‌کنند، ارتقا می‌یابد. ترکیب چیزی بیشتر از کنار هم قرار دادن دوباره اجزای یک پدیده است که در گام نخست آن‌ها را از یکدیگر جدا کردیم. به هر حال، باید تلاش کرد و به این درک رسید که چگونه پدیده‌ها با هم کار می‌کنند. تفکر تحلیلی ما را قادر می‌سازد تا در تفکر ترکیبی بخش‌های موقعیت را بشناسیم اما تفکر ترکیبی به انسان نشان می‌دهد که چگونه آن‌ها با هم و با یکدیگر کار می‌کنند. لذا نیاز است از هر سه رویکرد سیستمی، تحلیلی و ترکیبی استفاده شود. هر کدام بدون دیگری ارزش محدودی خواهند داشت در واقع، تفکر سیستمی در خود تفکر تحلیلی و تفکر ترکیبی را هم جای داده است.

تجزیه‌مدار استفاده کرد. زیرا در این تفکر، تجزیه و تحلیل، ابزار قدرت‌مندی برای درک بخش‌های یک موقعیت است. در این تفکر پدیده‌ها و اجزای آن‌ها از یکدیگر تفکیک شده و اجزا به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم می‌شوند. در این تفکر، جزئی‌نگری و یافتن روابط میان اجزاء بسیار مهم است، اما نباید تعامل میان آن‌ها را از دست داد. مثلاً وقتی تنها ابزاری که در اختیار است چکش است، هر مشکلی شبیه میخ می‌شود. اگر فقط بر این تفکر تکیه شود تجزیه و تحلیل در نهایت با شکست روبرو می‌شود. شکست زمانی نمایان می‌شود که با ایجاد چرخه معیوب تجزیه و تحلیل، نتوان از آن حلقه به شناخت و نتیجه‌ای رسید و حتی از آن خارج شد لذا بررسی به بن‌بست می‌رسد.

در تفکر تحلیل جزئی‌نگر، تجزیه و تحلیل تعاملات کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد؛ بنابراین، سطح و کیفیت بینش و شناخت تنزل می‌یابد. شناخت تعاملات و ایجاد حس و چگونگی تعامل میان اجزا بسیار مهم است. این شناخت نشان‌دهنده تفکر ترکیبی است. در این تفکر، ذهن انسان صعود می‌اندیشد اما در تفکر تحلیلی جزئی‌نگر، ذهن انسان، نزولی تفکر می‌کند. در تفکر سیستمی، کارکرد صعودی و نزولی



شکل ۶. سیستمی بودن پدیده‌ها

کار را گاهی ناخودآگاه انجام داده‌ایم. دلیل اینکه یاد نگرفته‌ایم که ترکیبی فکر کنیم احتمالاً به دلیل است که خوب فکر نمی‌کنیم و تفکرمان سطحی و عاریه‌ای است.

تفکر تحلیلی تجزیه‌مدار کاری آسان است. از بدو تولد انجام آن را به ما آموزش می‌دادند. تفکر ترکیبی سخت‌تر از آن است، زیرا به ما یاد ندهاند که آن را مطابق اهدافی که داریم انجام دهیم. چه بسا این

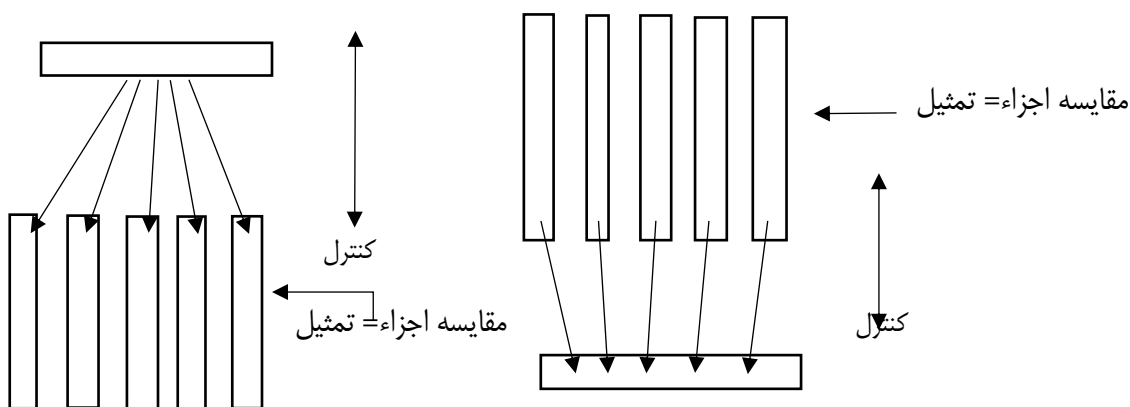


بوجود می‌آورند و این بخش‌ها، منظومه‌ی تعاملی ایجاد می‌کنند که وظیفه و کارکرد اصلی پدیده را شکل می‌دهند. با شناخت اجزای پدیده‌ای، می‌توان به استنباط، یکپارچه‌سازی، تعمیم، استقراء و پیش‌بینی آن پدیده پرداخت. اما در تجزیه از یک پدیده می‌توان اجزای متنوعی از آن را استخراج کرد که این همان قیاس، تفکیک، تجزیه، توصیف و تبیین است (شکل ۷).

کلید تفکر ترکیبی و در نتیجه تفکر سیستمی پدیده‌ها، شناخت ساختار، فرایندها، سازوکارها و کارکردهای تعاملات بخش‌های مختلف آن‌ها با یکدیگر است، زیرا هر سیستمی حاصل سیستم‌های متنوع کوچک‌تر و حتی بزرگ‌تر است که هویت ترکیبی در درون سیستم اصلی بوجود می‌آورند و حاصل آن، کارکرد منظومه‌ای با هم‌افزایی اعجاز‌آمیز توأم است.

تجزیه، سازوکار تفکر تحلیلی

(تبیین، استخراج اجزا از پدیده و انعکاس‌دهنده ویژگی‌ها)



ترکیب، سازوکار تفکر سیستمی

(پیش‌بینی، پدیده حاصل اجزای تشکیل‌دهنده)

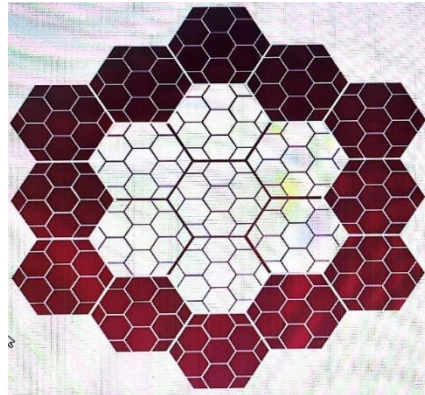
شکل ۷. تجزیه و ترکیب، سازوکارهای تفکر

تفکر منظومه‌ای نشانگر تولید حس مشترک و وحدت در اُلفت میان سیستم‌های متنوع است که توانایی تحقق وظیفه و مسؤلیت سنگین را دارد. در شکل ۸، الگویی از تفکر منظومه‌ای ارائه شده است.

تفکر تعاملی بسیار سخت است زیرا باید ارتباط اجزا و پدیده‌های با یکدیگر به صورت یک یا دو و یا حتی چندسویه دیده شود. ارتباط میان پدیده‌ها نه تنها اغلب با چشم معمولی دیده نمی‌شوند و نامرئی هستند، بلکه باید از چشم، مسلح استفاده کرد. ارتباطات به جای ایستا بودن، متحرک، تغییرپذیر و پویا هستند. آنها دائماً تغییر می‌کنند و هر بار که این کار رصد می‌شود ارتباطات جدیدی که روی همدیگر تأثیرات متفاوتی می‌گذارند شناسایی می‌شوند.

جای تعجب نیست که شناخت ارتباطات درون تعاملی اجزای پدیده‌ها و در نتیجه با کل سیستم‌ها، سخت است. حال این سؤال مطرح می‌شود: چگونه می‌توان ذهن خود را به انبوهی از فعل و انفعالات جلب کرد که دائماً در حال تغییر هستند؟

تفکر منظومه‌ای (فرابخشی)، مفهوم الگوهای متنوع کوچک و بزرگ را در ذهن انسان تداعی می‌کند که بخش‌های مختلفی در درون پدیده



شکل ۸. تفکر منظومه‌ای

تفکر سیستمی

تفکر ترکیبی

تفکر ترکیبی یافتن ارادی الگوهای متنوع مشابه با مضامین مشترک و غیرمشابه با مضامین غیرمشترک در سیستم یا موقعیت پدیده‌ها است. اگرچه تفکر تحلیلی فرد را قادر می‌سازد تا الگوهای خاص و مضامین مشترک را نیز پیدا کند، اما انسان این کار را مستقیماً انجام نمی‌دهد بلکه از ابزارهای مناسب استفاده می‌کند تا بتواند با اشراف اطلاعاتی، تحلیل بیشتری برای شناسایی تفاوت‌ها انجام دهد تا شباهت‌ها.

در گام اول، نمی‌توان انتظار داشت تا الگو و مدل پدیده‌ای را شناسایی کرد، بلکه بیشتر باید ناشناخته‌های آن را کشف کرد و برای آن‌ها به دنبال ترکیب بود. مانند مغز انسان که با بخش‌های مشترک شبکه‌های عصبی خود می‌تواند شباهت‌ها و تمایزات را بشناسد که در حین تجزیه و تحلیل عوامل با آن مواجه می‌شود، و در برخی مواقع متوجه الگوهای آن‌ها هم می‌شود. پیامدهای ناآگاه بودن انسان را می‌توان با رصد کردن الگوها به کمک شبکه عصبی، مشخص کرد. نکته مهم این است که انسان می‌تواند خودش را تربیت کند تا به روش‌های خاصی در مواقعی معین بیندیشد. مانع اصلی که باید بر آن غلبه کرد، ناهماهنگی شناختی است که از جستجوی چیزی قبل از اینکه بفهمید چه شکلی دارد به وجود می‌آید به خصوص زمانی که حتی از وجود آن مطمئن نیستید!

ایده اصلی تفکر سیستمی. پیام ایده اصلی، در این است تا جایی که امکان دارد فکر کنید عناصر مختلف را فهرست کنید، سپس به دنبال شباهت بین آنها بگردید. مطابق ایده اصلی در تفکر تحلیلی، تعدادی

نکته قابل تامل این است که تا زمانی که الگو و مدلی را نتوان برای موقعیتی خاص پیدا کرد، به نظر می‌رسد که الگو و مدلی وجود ندارد یا فقط ممکن است یک الگو و مدل از آن یافت شود، اما واقعیت در چشم افراد می‌تواند متفاوت شهود یابد، پس از یک پدیده احتمالاً الگوها و مدل‌های متنوعی وجود خواهد داشت و نیز می‌توان الگوها و مدل‌های متنوعی از آن ساخت. مانند انواع مدل‌های خود، البسه و مانند آن.

باید توجه داشت که چگونه هر الگو یا مدلی، بخشی از یک نسخه بزرگتر از خود است و نیز از نسخه‌های کوچکتر از خود را هم در بر گرفته است. این ماهیت پدیده نشانگر، الگوها و مدل‌های منظومه‌ای است.

تفکر درباره مدیریت الگوها و مدل‌ها است. پدیده‌ها، الگوهای متنوعی دارند. باید چگونگی مدیریت آن الگوها و مدل‌ها را فرا گرفت. زوایای ذهن انسان، در واقع، الگوهایی از راه حل برای حل الگویی مشکلات در موقعیت‌های خاص دارد که با آن می‌توان بر مشکلات که تبدیل کردن آن‌ها به مسئله مدیریت کرد.

تغییر زوایای ذهن انسان و خارج از چارچوب فکر کردن، دشوار است زیرا افراد با زوایای ذهنی خود زندگی می‌کنند. این زوایای ذهنی، مانند جعبه‌ای است که هر فرد در آن فکر می‌کند. تفکر سیستمی و سپس تفکر منظومه‌ای، انسان را قادر می‌سازد تا الگو را شناسایی کرده، دور آن‌ها کادر را بکشد تا بتواند خارج از آن فکر کند.



• تفکر سیستمی پدیده را در بین عناصر خود پیدا می‌کند و روی آن تمرکز می‌یابد، در حالی که در تفکر تحلیلی جذاب‌ترین یا امیدوارکننده‌ترین عنصر انتخاب و بر آن تمرکز می‌شود.

اگر چه بسیاری از متفکران خلاق، حل مسئله را در تضارب آرا جستجو می‌کنند. اما حل مسئله بصورت تحلیلی خلاقیت واقعی را مهار می‌کند، در حالی که حل مسئله با رویکرد سیستمی خلاقیت، بسط می‌یابد. به فرد کمک می‌شود تا چارچوب مرجع (جعبه، طرز فکر یا زاویه فکری) خود را به وضوح پیدا کند، در نتیجه آزادی عمل در چارچوب مرجع ایجاد می‌شود. اگر چارچوب مرجع نادیده گرفته شود هرج و مرج فکری رخ می‌دهد. تا زمانی که نتوان جعبه فکری خود را شناخت و در آن فعالیت کرد نمی‌توان مطمئن شد که معیارهای درست انجام دادن کارها را در اختیار دارید؛ در غیر اینصورت که خارج از آن قرا گرفته و فکر می‌کنید اما راه به جایی نخواهید برد. در واقع، بعید است که بتوان خارج از آن فکر کرد. هنگامی که کادر را کشیدید، می‌توان آن را نادیده گرفت و اینجاست که دومین الگو، مهم و ارزشمند می‌شود.

تمرکز و عدم تمرکز سیستمی

۱. نقطه تمرکز. یافتن نقطه تمرکز سیستمی، فرد را قادر می‌سازد تا بر عنصری از موقعیت تمرکز کند که کل وضعیت را بیشتر بهبود می‌بخشد تا بر عنصری از موقعیت که می‌تواند بیشتر بهبود یابد. لازم نیست بر جایی تمرکز کرد که می‌تواند بیشترین پیشرفت را داشته باشد، بلکه باید روی نقاطی تمرکز کرد که کل وضعیت را بیشتر بهبود بخشد.

۲. عدم تمرکز. تمرکز ممکن است بر همه چیز باشد، اما تمرکز بر همه چیز تمرکز بر هیچ است. عدم تمرکز برای تمرکز ضروری است. از نظر کارایی، تمرکز سیستمی و تمرکززدایی باعث بهبود عملکرد بارز در خطوط پایین فعالیت اجزای سیستم می‌شود. تمرکز، رشد قابل توجهی در بازدهی را موجب می‌شود، در حالی که تمرکززدایی کاهش قابل توجهی در هزینه‌ها را تضمین می‌کند. بهره‌گیری از رویکرد سیستمی، تقویت حلقه‌های زنجیره‌ای فعالیت‌هایی است که می‌تواند بیشترین تقویت را داشته باشد البته اگر مسیر بحرانی پیشبرد فعالیت‌های سیستم را هم بتوان بهبود بخشید کارایی نیز ارتقاء می‌یابد. بعد از این اقدام، باید مسیرها و بخش‌ها یا اجزای ضعیف را یافت و آن‌ها را بهبود بخشید در صورتی که وجود آن‌ها ضرور نباشد می‌توان

از عناصر را باید فهرست کرد، سپس آن‌ها را با یکدیگر مورد مقایسه قرار داد، رتبه‌بندی کرد، سپس بهترین را انتخاب نمود و بقیه عناصر را کنار گذاشت. تفکر تحلیلی پدیده‌ها را به اجزای سازنده آنها تجزیه می‌کند. لیکن تفکر ترکیبی، الگوهایی را در آن اجزای پیدا می‌کند. زیرا سازوکار تفکر تجزیه و تحلیل‌گرا در شناسایی تفاوت‌ها است اما سازوکار تفکر ترکیبی در مورد یافتن شباهت است.

تجزیه و تحلیل، نیاز به ترکیب/تعمیم دارد تا درک کند پدیده‌ها چگونه به صورت مجزا رفتار می‌کنند. انسان باید درک کند که آنها چگونه در جمع رفتار کنند تا هوشمندانه بتواند در آن به مداخله بپردازد. کارکرد تفکر تحلیلی تجزیه‌مدار، در چارچوب تفکر سیستمی، با کارکرد آن در خارج از تفکر سیستمی بسیار متفاوت است.

اگر تمایل به فهرست کردن اجزای پدیده‌ای خارج از تفکر سیستمی، برآئیم تعداد انگشت شماری از عناصر قابل شناسایی و مدیریت می‌شوند. باید به یاد داشت که تجزیه و تحلیل، پدیده‌ها را به اجزای سازنده آنها تقسیم می‌کند، بنابراین فرد، نکات بیشتری برای فکر کردن به دست می‌آورد. در تفکر سیستمی، فهرست کردن عناصر مختلف پدیده تا حد امکان مطلوب است تا بتوان نماینده‌ترین الگوی ممکن پدیده را شناخت.

نظر به اینکه تفکر سیستمی، تلفیقی از تفکر تحلیلی و تفکر ترکیبی است، درگام اول تفکر تحلیلی تا جایی که می‌توان باید اندیشید تا عناصر سازنده آن را شناخت و فهرست کرد. مرحله دوم، با ترکیب عناصر آغاز می‌شود. این کار با یافتن وجه مشترک و الگوی یکپارچه شدن آن عناصر استمرار می‌یابد. در نتیجه بخش شدن این کار تفکر جانبی زاده می‌شود. این امر انسان را قادر می‌سازد تا افکار، ایده‌ها و راه‌حل‌های جانبی را آگاهانه و ناآگاهانه بر اساس تقاضا طبقه‌بندی کند. در تفکر جانبی انسان به شناسایی و تعریف عناصر اطراف پدیده می‌پردازد تا از تعاملات و فعل و انفعالات پیرامونی آگاه شود تا تصور نکند که عناصر اتفاقی با یکدیگر ارتباط پیدا می‌کنند. تفاوت‌های کلیدی بین دو رویکرد تفکر عبارتند از:

• تفکر سیستمی تا حد امکان عناصر را فهرست می‌کند تا اطمینان حاصل شود با عنصر کلیدی و زیر مجموعه آن روبرو است در حالی که در تفکر تحلیلی فقط تعداد انگشت شماری از عناصر فهرست می‌شود تا حجم کار قابل مدیریت باشد.

تفکر: انواع و سطوح

انواع

تفکر باید جنبه منظومه‌ای داشته باشد تا شجاعت روبرو شدن با پیچیدگی‌های مرکب موضوع‌ها و مسائل را داشته باشد.

(۱) تفکر کانونی. این تفکر بر صفات مرکزی، هسته و جوهره موضوعی متمرکز می‌شود؛ البته صفات، مشخصه‌ها و خواص پدیده‌ها را هم مورد توجه و بررسی قرار می‌دهند.

(۲) تفکر موضوعی. در این تفکر، شخص بر محتوای پدیده‌ها تکیه می‌کند و تلاش می‌نماید تا جنبه‌های فیزیکی و غیرفیزیکی آن را دریابد. شخص در استفاده از تفکر کانونی و موضوعی از الگوی چهار وجهی (۱) شناخت شیء (موضوع، کانون و محور موضوع/پدیده)، ویژگی‌ها و صفات موضوع و پدیده (۲) چه اندازه و کیفیتی دارد؟ و (۳) چه ترکیب، کارکرد و دوامی دارد؟ (۴) ارزش شیء / موضوع چیست؟ بهره‌گیری می‌کند.

(۳) تفکر فرایندی. با این تفکر، شخص بر مراحل و مراتب سازوکار پدیده‌ها متمرکز می‌شود.

(۴) تفکر اطلاعات‌محور. در این تفکر، شخص برای رسیدن به شناخت بر اندازه‌های کمی و کیفی خاص صفات پدیده‌ها تمرکز می‌کند. داده‌های حاصل از موضوع و مسئله را هدف‌گذاری، طبقه‌بندی، بررسی و تحلیل کرده تا پیام‌های آن را استخراج کند.

(۵) تفکر آینده‌ساز. این نوع تفکر، انسان را معطوف به نقاط جدید می‌کند و به ایجاد الگو و ساختارهای جدید بر اساس اطلاعات و تجربه‌ها می‌پردازد لذا ترسیم‌کننده هدف جدید و مسیر نیل به آن است.

(۶) تفکر انتقادی. این تفکر، فرآیندی شناختی بر پایه ارزیابی از موضوع دارد که فعال، هدف‌مند و سازمان یافته است و منجر به بررسی افکار و عقاید خود و دیگران می‌شود؛ در این تفکر، شخص با ارزیابی و تفسیر ماهرانه به درک و فهم روشن‌تر و بهتری می‌رسد. تفکر نقادانه بر پایه پرسیدن، کسب اطلاعات، استدلال، ارزیابی و اخذ نتیجه قرار دارد.

(۷) تفکر انعطاف‌ناپذیر. این تفکر جنبه خشک، تک‌روی، خودبینی و ایستایی دارد. شخص با این تفکر معمولاً هر چیز را صفر و یکی می‌بیند لذا چسبندگی فکری پیدا می‌کند، فقط از سلیقه‌ای / الگویی خاص تبعیت می‌کند.

آن‌ها را حذف کرد. اگر ضعیف‌ترین حلقه در زنجیره یا مسیر بحرانی، چیزی بیش از یک بخش یا شخص است پس مسئله جنبه سیستمی دارد. این حلقه ممکن است در ارتباط با بازده یا هزینه باشد به هر حال، باید با بررسی دقیق در رفع آن کوشید، در غیر این صورت نقاط قوت سیستم تحت تاثیر آن از بین می‌روند. تمرکز سیستمی معضل بین تمرکز روی جزئیات و تمرکز بر تصویر بزرگ را حل می‌کند، فرد با این سازوکار قادر می‌شود تا در همه جا دقیقاً روی نقاط کلیدی تمرکز کند.

برای بهره‌گیری از فرآیند تفکر سیستمی باید مراتب زیر را طی کرد:

(۱) تا حد امکان عناصر سیستم را شناسایی، فهرست‌بندی و طبقه‌بندی کنید.

(۲) عناصر فرعی هر عنصر اصلی را به صورت شاخه‌ای شناسایی، فهرست‌بندی و طبقه‌بندی کنید.

(۳) عنصر یا عناصر مرکزی و محوری را بیابید. این عنصر یا عناصر، موضوعی مشترک در میان اجزای فرعی است.

در واقع، سازوکار تفکر سیستمی بر عکس سازوکار تفکر تحلیلی است. زیرا تفکر تحلیلی اجزای پدیده سیستمی را به صورت مرحله‌ای از هم جدا می‌کند اما تفکر سیستمی همه اجزا را در مراحل کار با هم در نظر گرفته و گروه‌بندی می‌کند. گروه‌بندی اجزا و عوامل در کنار هم اگر بصورت مرحله‌ای باشد نه یکپارچه، بزرگترین مانع در برابر سازوکار تفکر سیستمی است. این اقدام از ناهماهنگی شناختی سرچشمه می‌گیرد مبنی بر اینکه الگویی برای جریان فعالیت‌های زنجیره‌ای سیستم وجود ندارد.

اگر متوجه شوید پیامی که به ذهنتان خطور می‌کند که می‌گوید: «هیچ الگویی وجود ندارد و جستجوی آن بی‌معنی است!» در واقع چیزی بیش از این نیست که مغز شما هنوز موضوع را پیدا نکرده است. (۴) ایجاد مخزنی از راه‌حل‌های سیستمی. این راه‌حل‌ها معمولاً از الگوهای مشابه دارند، بنابراین وقتی چند مورد را دیدید یا توسعه دادید، کارها بسیار آسان‌تر می‌شوند.

(۵) در نهایت، باید به خاطر داشت که پیشرفت با سازوکار سیستمی بهتر از به کمال رسیدن با سازوکار تحلیلی تجزیه‌مدار است. لذا سازوکار تفکر سیستمی را می‌توان تقریباً در هر موقعیتی به کار برد که در آن یک یا چند گزینه‌ای در سطح کمتر از مطلوب قرار دارد.



می‌دهد. در این کار، شخص از خرد انتقادی و هوشمندانه بهره‌گیری کرده تا با تفکیک حوزه‌ها به شناخت تله‌های احتمالی و آسیب‌ها پی ببرد.

۱۵) تفکر راهبردی. این تفکر به فرآیند تفکر خلاق و چند سویه اشاره می‌کند که با تحلیل‌گری برای شناخت و اداره ایده‌ها است. این تفکر مهم دیدن چیزهایی است که دیگران نمی‌بینند. فرآیند تفکر راهبردی، جنبه ترکیبی داشته و واگراست. همین واگرایی، وسعت و بصیرت فکری را بالا می‌برد. خصیصه ترکیبی آن عبارتند از: تحلیل‌گرایی، چندسویه‌بینی، خلاق بودن، ادراکی و نوآورانه.

۱۶) تفکر هوشمندانه. شخصی که تفکر هوشمندانه دارد تاملی استدلالی و مبتنی بر تجربه دارد و از ساختار بازخوردی استفاده می‌برد. در این تفکر، شخص تمرکز بر چیزی می‌کند که باید آن را با دلیل به پذیرد و کاری را مطابق آن انجام دهد. لذا شخص توانایی فهمیدن ارتباط منطقی میان ایده‌ها، رفتارها و عملکردها را دارد، دلایل مرتبط و مهم را می‌شناسد، خطاهای استدلال را تشخیص داده و با تحلیل و تفسیر نتایج به تصمیم‌گیری می‌پردازد.

۱۷) تفکرات رنگ‌بنیان. هر رنگ، نوعی از حالات تفکر را در انسان، نشان می‌دهد. لذا گرایش انسان به نوع رنگ، طرز فکر کردن و بینایی خاصی را در وی به وجود می‌آورد. شش رنگ اصلی، ویژگی‌های خاص تفکر برای صاحب آن بشرح زیر بوجود می‌آوردند.

رنگ سفید: واقعیت‌گرا، بهره‌گیری از اطلاعات و ارقام

رنگ سیاه: تفکرات منفی، قضاوت منفی و تظاهر به مخالفت

رنگ زرد: تفکرات مثبت دارای گرمایی برای نیرو بخشیدن، روشنایی و خوش بینی، فرصت‌های سازنده و مثبت

رنگ قرمز: تفکرات احساسی و عاطفه‌گرا

رنگ سبز: تفکر خلاق دارای انگیزه، حرکت، نوآوری و بارور بودن

رنگ آبی: تفکر جامع نگر، خونسرد و کنترل شده، توانایی مدیریت گروه

۱۸) تفکر تحلیلی. خصوصیات این تفکر تکیه بر داده‌ها، حقایق، منطق و سودمندی کارها دارد. فردی با این تفکر، منطقی، واقع‌گرا، انتقادی، فنی و تخصصی، تحلیلی و کمی عمل می‌کند.

۱۹) تفکر ترتیبی. در این تفکر، ساختار، جزئیات، اصول و برنامه‌ها ایفای نقش می‌کنند. فردی با این نوع تفکر، محافظه‌کارانه، ساخت‌یافته، ترتیبی سازمان‌یافته، جزئی‌نگر و اصولی و برنامه‌ریزی شده عمل می‌کند.

۸) تفکر نیکی‌پسند. این تفکر مثبت‌گرا است و بر زیبایی‌ها، صداقت‌ها و بهبودگرایی تاکید می‌ورزد. هر چند تفکر منفی، نقطه مقابل آن است و بر زشتی‌ها، تکیه می‌کند.

۹) تفکر خلاق. با این تفکر، انسان بر پدیده‌ها، امور و افکار با نگاه متفاوت می‌نگرد، از قالب‌های فکری همسان دور می‌شود. این تفکر مهارتی قلمداد می‌شود که شخص با تلفیق ایده‌ها، ایده جدیدی شکل می‌دهد، لذا توانایی حل مسئله و مهارت تصمیم‌گیری خود را ارتقا می‌دهد، برای حل مسائل، به کشف و انتخاب راه حل‌های جدید روی می‌آورد.

۱۰) تفکر ارزش‌گرا. این تفکر، معیارگراست و از زاویه نگرش به معیارهای تصمیم‌گیری توجه می‌کند. هدف عمده این تفکر، ارتقای سطح معماری فکر در کمک به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای تصمیم است. شخص با این تفکر در تلاش است بر موقعیت‌هایی تمرکز کند که به ارزش‌ها متناسب با روش‌های انجام امور اهمیت بنیادی دهد.

۱۱) تفکر پویا. این تفکر با نگرش چارچوب‌بندی پویا، نظام پدیده‌ها را شناخته و از آن برای مطالعه پدیده‌ها استفاده می‌کند. شخصی با این نوع تفکر، اجزاء و ویژگی‌های مهم پدیده را با وابستگی و همبستگی، شبکه‌سازی هدف‌محور کرده و تعاملات اجزاء را با ایجاد هم‌افزایی، ساختار بازخوردی و یکپارچه‌سازی، هدایت می‌کند و از تکه‌تکه‌نگری، خود را دور می‌سازد.

۱۲) تفکر خطی (تحلیلی تجزیه‌مدار). شخص در این نوع تفکر، بر جزء‌نگری، تجزیه‌مداری، تک عامل‌بینی، برون‌بینی تاکید می‌ورزد.

۱۳) تفکر غیرخطی (سیستمی). مطابق این تفکر، شخص تاکید بر کل‌نگری، هدف‌مداری، درون‌بینی، چند عاملی‌بینی و محیط‌سنجی دارد.

۱۴) تفکر بصیرتی و خردپایه. این نوع تفکر، شخص را به یافتن جهت، راه و تدابیر تازه در موضوع مورد مطالعه وادار می‌کند. این تفکر بر سازوکارهای دو تفکر خطی و غیرخطی، سازوکار خود را ساخته و کار می‌کند. لذا، اشخاص در تفکر خود از مباحثه‌ها و تحلیل‌های منطقی میان پدیده‌ها بهره‌گیری کرده و ایده‌پروری می‌کنند. این نظرپروری جنبه نقادانه، تطبیقی، ارزیابی و راه‌یابی با شناخت نتایج کار دارد، لذا امور عقلانی از غیر عقلانی را شناسایی و در طبقات خاص خود قرار

تفکر راهبردی

عبور موفق از مسیر هشتگانه زیر تفکر را راهبردی می‌کند.

۱. پیش از گردآوری اطلاعات باید به دنبال یادگیری از محیط بود.

۲. پیش از تامین نیازهای کشف شده باید به دنبال کشف نیازهای تامین نشده بود.

۳. پیش از اهداف میانی باید به اهداف نهایی چشم داشت.

۴. پیش از قابلیت‌سازی برای تولید باید به دنبال قابلیت‌سازی برای کسب مزیت در رقابت بود.

۵. باید به کشف نیاز نهفته امور پرداخت و با برقراری بازخورد، از دستاوردهای آن یادگیری کرد.

۶. با ایجاد چشم‌انداز به پیاده‌سازی آن در عمل، پرداخت.

۷. به شناخت الگوی امور پرداخت.

۸. در حرکت به سوی هدف، پیش از ایجاد سرعت باید به فکر شناخت و بهره‌گیری از راه‌های میان‌بر بود و توجه داشت که: برای برتری باید متفاوت بود و راه میان‌بر، در خلق قواعد جدید نهفته است. بهره‌گیری از اصول دستیابی به تفکر راهبردی، شناخت بهتر نیازهای محیط و نحوه پاسخگویی به آن را به‌وجود می‌آورد تا بتوان رفتارها را هدایت و عملکرد مورد انتظار را شکل داد.

تفکر هوشمند

در این تفکر ابتدا باید این موارد را شناخت:

۱) عقل، قوه تشخیص و فراهوشی برای توانایی شناخت و رفتار، اقدام و عمل شخص است که با قضاوت استثنایی در شرایط سخت، شخص را قادر می‌سازد با اطلاعات ناقص، تصمیم‌های منطقی را اخذ و نتایج مناسبی عرضه دارد.

۲) دل، ظرف انسان، عقل وی، معنابخش هویت و مرکز ثقل او و محل تعبیر، تفسیر و کیفیت قضاوت ایشان است.

۳) هوش، جلوه استعدادهای خاص انسان است. عقل از دریچه آن، خودنمایی می‌کند.

۴) حافظه، دستگاه دریافت‌کننده تصاویر، مفاهیم، داده‌ها، اطلاعات و نگهدارنده و بازپس‌دهنده آن‌ها است.

۵) ذهن، دستگاه بررسی‌کننده، تجزیه‌گر و تحلیل‌کننده بر پایه نوع و کیفیت حافظه و هوش، تفسیرکننده و نقشه‌کش چگونگی رویارویی با رویدادها و جریان‌ها در زندگی انسان است.

۶) هیجان، نیروی محرکه درونی انسان، برانگیزاننده و شکل‌دهنده شوق و اشتیاق برای افکار، رفتارها و عملکردهای ایشان است. این

۲۰) تفکر تخیلی. این تفکر مبتنی بر پیش، زمینه، آینده و نوآوری است. چنین فردی، دیداری و بصری، کل‌نگر، شهودی، نوآورانه، مفهومی و تخیلی کار می‌کند.

۲۱) تفکر میان‌فردی. در این تفکر، ارزش‌ها، نمادها، ارتباطات و احساسات، نقش‌آفرینی می‌کنند. چنین فردی، مردم‌گرا، تلاش‌گر، هیجانی، معنوی، احساسی و ارزشی عمل می‌کند.

۲۲) تفکر برنامه‌ریزی. این تفکر فراتر از واکنش به مسائل روزمره و بلندمدت است. فرصت‌ها، واقعیت‌های جدید برای خلق آینده است.

۲۳) تفکر آینده‌نگر. پیش‌بینی بهتر آینده، نتیجه آمادگی ذهنی و نگاه دقیق‌تر و خوش‌بینانه‌تر به آینده است. لذا توسعه رویاهای کاربردی حاصل نتایجی است که لازم است برای آینده خود، سازمان و جامعه انجام داد. رؤیابینی کاربردی، تجسم آن چیزی است که باید در آینده به آن دست یافت. خلق آینده مطلوب با شرح، توصیف و دستیابی به نتایجی به دست می‌آید که ارزش افزوده دارند.

۲۴) تفکر روتین. از این تفکر در زندگی روزمره زیاد دیده شده و از آن فراوان استفاده می‌شود. به راحتی می‌توان نمونه‌هایی از آن در الگوهای رایج فکر تشریح کرد مانند قوانین سرانگشتی، زوایای فکری و ذهنی برآمده از تجربه،

بنابراین، اشخاص با خصوصیات تفکر تحلیلی، از طریق منابع موثق، یادگیری بیرونی دارند و به بررسی و تحلیل قضاوت روی می‌آورند؛ در حالی که اشخاص با تفکر ترتیبی، یادگیری رویه‌ای دارند و آن را براساس آزمایش، تمرین، دیدگاه‌های عملی و مهارت‌ها برای خود به وجود می‌آورند و تکیه بر سازماندهی جزئیات دارند. اما اشخاص با تفکر میان‌فردی، یادگیری تعاملی دارند و آن را از طریق تجربه، بازخورد، مباحثه و ارزش‌ها کسب و تکیه بر احساسات مردم می‌کنند. به هر حال، اشخاص با تفکر تخیلی، یادگیری درونی دارند و آن را با تکیه بر پیش تخیل از طریق کسب بینش و تجسم برای خود به وجود می‌آورند.

انسان‌ها با هر یک از حالات تفکر، برای خود حاکمیت یا حالت مرجح به‌وجود می‌آورند که این حالت، رجحان فکری (شناختی) می‌شود. اگر شخص ترکیبی از تنوع تفکر را به صورت منظومه‌ای در خود پرورش دهد سطح مهارت بالاتر و واکنش سریع از مزایای آن است. هر اندازه رجحان انسان در چند شیوه از تفکر بیشتر باشد، قدرت و توانایی راهبری امور وی بیشتر می‌شود لذا فهم و درک افکار اشخاص گوناگون را خواهد داشت.



وضعیت استفاده شود. لذا وقتی با موضوعی یا مسأله‌ای پیش‌روی قرار می‌گیرد باید از خود و یا تیم کارشناسان خواست تا رویدادها و چرایی آن‌ها را بیابند و درباره آن‌ها، توضیح دهند. سپس آن توضیح را با پرسش چراها، زیر سوال ببرید و ابعاد ناشناخته آن را با مطرح کردن چراها، روشن کرد. انتظار می‌رود با دریافت پاسخ‌ها، تشنگی ابهامات مسئله رفع شود. این کار را باید تا جایی ادامه یابد تا به نتیجه رسید. استفاده از روش "تسلسل چراها"، اشخاص را در رسیدن به شناخت کامل علت (یا علل) اصلی مشکلات مورد بحث کمک می‌کند.

برای هدایت تفکر باید در نقش مسئول هدایت (تسهیل‌گر) از تمرکز بر مسئله اصلی و یافتن راه‌حل مسئله، از رویکرد چراها، استفاده کرد. در این صورت، خلاقیت و دانش فرد ارتقاء می‌یابد. این فرآیند، زمانی بهترین بازده را دارد که در آن شخص مانند یک تسهیل‌گر بتواند با افراد خبره به گفتگوی کافی برای کاوش هر چه عمیق‌تر واقعیت‌های موجود در موضوع و درک آن‌ها، در بستر فرایند تفکر بپردازد. شخص، ضمناً باید بتواند خود را مجاب کند که به جای نسبت دادن مشکلات به فرد یا چیزی در خارج از موضوع و سرزنش آن‌ها، توجه خود را بر مسائل درون موضوع معطوف نماید (شکل ۹).

در واقع، روش مورد انتخاب برای فرآیند تفکر چندان مهم نیست، آنچه حائز اهمیت است، شناخت افرادی است که با انجام گفتگوهای مهم با آن‌ها، به علل واقعی مشکلات پیش‌رو، پی برد. اگر افراد به فرایند تفکر به اندازه انجام کار روزانه خود اهمیت بدهند و یا منابع کافی جهت ایجاد امکان تفکر برای افراد بوجود آورند، در واقع، آن‌ها نکات تازه‌ای فرا می‌گیرند افراد، سازمان و جامعه رشد خواهد کرد.

نیروی محرکه بر اثر تحریک و جوشش ذهنی، شور و شغف و احساسات و عواطف و قلب انسان جلوه‌گری می‌کند. با ارزیابی قابلیت زیرکی، شعور، فهم و دوراندیشی می‌توان به قوه برانگیخته شدن شوق و تحرک نسبت به چیزی و کسب آگاهی از آن تکیه کرد. (۷) ایده، از منظر بینش، هیجان را انتقال می‌دهد در حالی که، هیجان با کمک صدا، ایده را انتقال خواهد داد که صریح‌تر و بنابراین قدرتمندتر می‌باشد.

شخصی با تفکر خلاق، تکیه بر این شش رویکرد دارد:

- (۱) هدف‌گذاری و انعطاف‌پذیری؛
- (۲) آگاهی و اضطراب؛
- (۳) واقعیت‌گرایی و خوش‌بینی؛
- (۴) عمل‌گرایی و خارق‌العاده بودن؛
- (۵) هوشمند و هیجان‌گرا بودن و
- (۶) زمان‌شناختی و خردورزی.

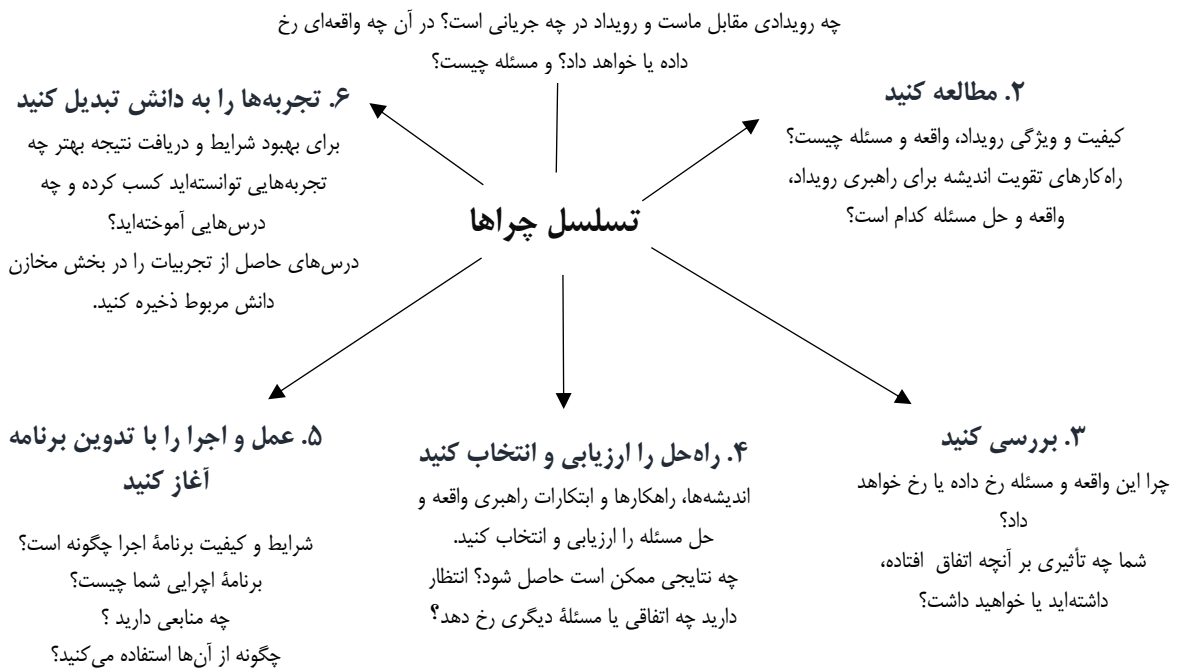
از آنجا که تفکر، جزء ضروری یادگیری فردی و اجتماعی است، اگر تفکر و بحث با اقداماتی برای بهبود محیط پیگیری نشود یادگیری تحقق نخواهد یافت. تفکر خلاق مطابق شکل ۹، در چرخه‌ای شش‌محوری با کانون تسلسل چراها، ایده و عمل‌آفرینی می‌کند. این چارچوب به تحلیل (۱) آنچه انتظار رخداد آن را می‌رود، (۲) آنچه حقیقتاً رخ داده است و (۳) "چرای" آن می‌پردازد. اگر بتوان از این فرایند برای بهبود نتیجه کار در شرایط آتی درس گرفت و آن را به دانش تبدیل کرد، یقیناً در مسیر یادگیری و پیشرفت حرکت می‌شود (شکل ۹).

تسلسل چراها

این تسلسل برای کسب خلاقیت و ارتقای تفکر است که باید از ابزار شناسایی، حل مشکل و تحلیل علل اصلی وقوع آن متناسب با تحلیل



۱. تفکر کنید



شکل ۹. ارتقای هوش‌مندانۀ تفکر و تدبیر

اما تفکر منفی، نگرشی است که اساساً کارها را درست نمی‌داند و ابراز می‌کند که از تغییر وضعیت ناتوان هستیم. این نگرش به دنبال سرزنش است و تقصیر را متوجه شخص دیگر می‌کند. انسان‌های بدبین تاکنون در نبردها پیروز نشده‌اند بر عکس اشخاص ناراضی، وضعیت را تغییر داده و بهبود می‌بخشند. در چارچوب افراد ناراضی شکست جزء مفید و لازم برای فرایند نوآوری است. خلاقیت، واکنشی دانسته در برابر وضعیت و برخاسته از انرژی، اطلاعات و دیگر منابع لازم برای حل مسئله است. خلاقیت، در واقع، قادر بودن به حل ذهنی مسایلی است که هنوز به وجود نیامده‌اند.

جمع بندی

از آنجا که از جذب اطلاعات در ادراک، آگاهی تولید می‌شود و آگاهی، آمادگی را بالا می‌برد و شناخت، دستاورد آن خواهد بود و این شناخت است که سازنده رفتار و عملکرد می‌شود، از این‌رو،

موانع ذهنی تفکر هوشمند

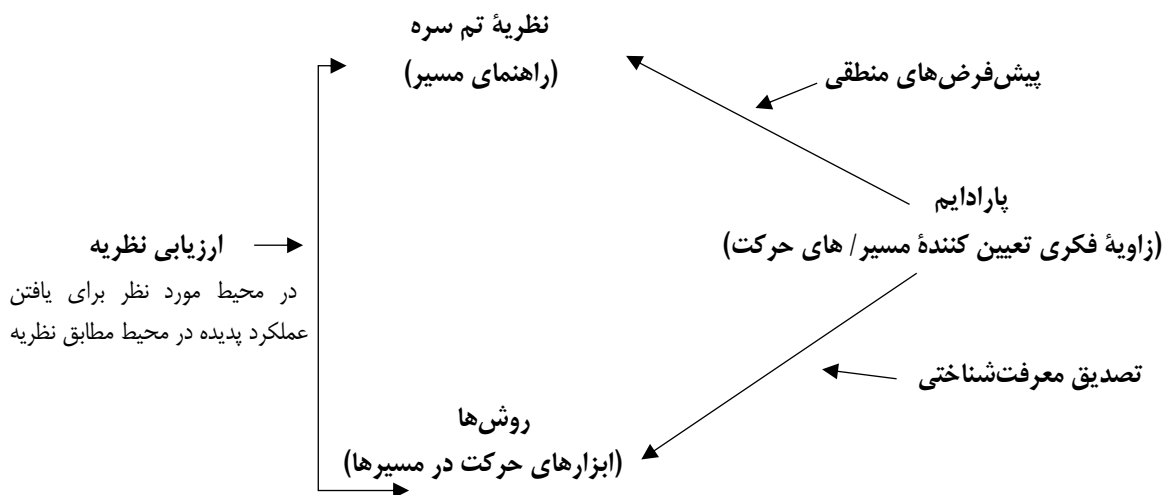
این موانع در سه مورد: تصورات نادرست و غلط، عادت‌ها و نگرش‌ها و عواطف، به شرح زیر هستند.

۱. تصورات غلط. افراد باهوشی که خوب آموزش نبینند و در جهت آموخته‌های خود کار نه‌کنند تفکر ضعیفی خواهند داشت.
۲. عادت‌ها. عادت‌ها مانع از دیدن تفاوت‌ها و افق‌های جدید می‌شوند. عادت‌ها، ذهن‌ها را یک طرفه می‌کنند؛ لذا پیروی از ترتیب معمول کارها، ذهن را به‌طور خودکار عادت به انجام بدون تفکر می‌کند همواره باید تصور کرد برای انجام هر کاری، راهکار متفاوتی وجود دارد.
۳. نگرش‌ها و عواطف. لازم است به پدیده‌ها طوری نگاه شود که گویی متفاوت یا جالب هستند نه خوب یا بد. ترس از در میان گذاشتن ایده‌ها را از خود دور کنید. نارضایتی می‌تواند به مثابه نردبان و محرکی برای یافتن روشی بهتر برای حل مسایلی مورد استفاده قرار گیرد که برای ما پر دردسر هستند

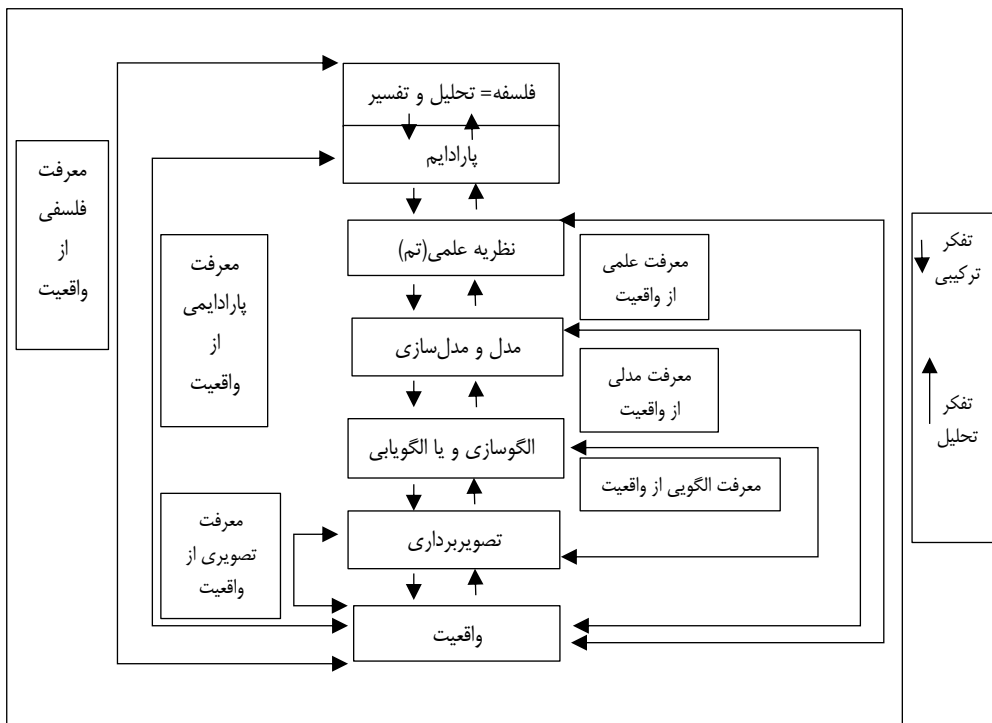


زیرکی+دانایی+ یقین است و = ادب داشتن که ثمره زیرکی، یقین و بصیرت است. مانع اصلی که باید بر آن غلبه کرد، ناهماهنگی شناختی است. این ناهماهنگی از جستجوی چیزی قبل از اینکه بدانید چه چیزی هست به وجود می‌آید. نظریه تفکر منظومه‌ای(تم) سیستمی، راهبردی و هوش‌مندان(سره) مطابق شکل ۱۰، ۱۱ و ۱۲ راهنمای دانشی تصمیم‌گیران خواهد بود.

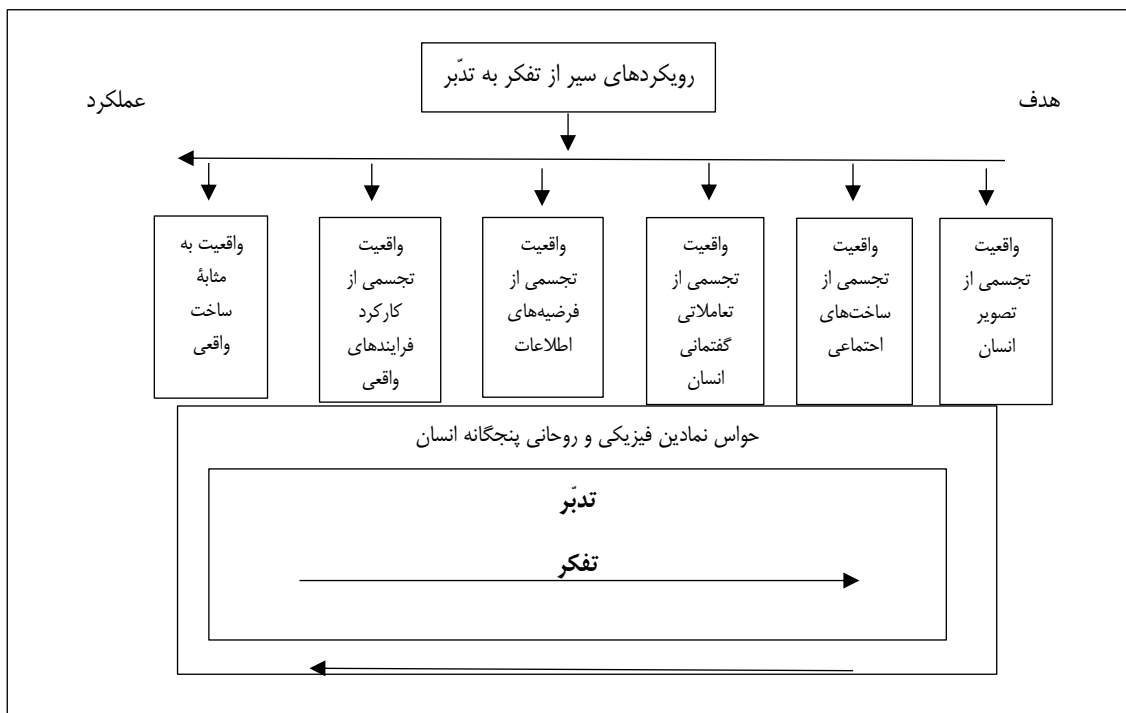
تفکر منظومه‌ای ما را قادر می‌سازد تا با عناصر یک موقعیت به طور هماهنگ و نه جدا از هم برخورد کرد. قدرت آن در سادگی و اثربخش بودنش نهفته است. این توان‌مندی شخص را برای یافتن تمرکز سیستمی در هر موقعیتی یاری می‌دهد. زیبایی آن، این است که هر کسی می‌تواند از آن برای به دست آوردن بینشی عمیق‌تر در مورد هر چیزی استفاده کند. این زیبایی حاصل ز= زیرکی که حاصل دانایی است، ی= یقین داشتن که دستاورد دانایی است، ب= بصیرت یافتن که ثمره



شکل ۱۰ الگوی کارکردی تم سره



شکل ۱۱ مراتب معرفت تفکری به واقعیت



شکل ۱۲ رویکردهای سیر تعاملی تفکر به تدبیر و تدبیر به تفکر



شناسایی ابعاد تحولات مدیریت سرمایه انسانی (دانشی) در عصر دیجیتال: مرور ادبیات

محسن مرادی مقدم

[دکترای مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه تهران، ایران، تهران]

علیرضا صادقپور فیروزآباد

[دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها دانشگاه تربیت مدرس، ایران، تهران (نویسنده مسئول)]

چکیده

امروزه انقلاب صنعتی چهارم و تحول دیجیتال از موضوعات مورد بحث و پرطرفدار عرصه تجارت است. اثرگذاری فناوری‌های نوین از مدیریت تولید تا بخش خدمات در همه جا دیده می‌شود. این تحولات به طور قابل توجهی بر اقتصاد سازمان‌ها و توسعه مدل‌های کسب و کار آن‌ها تأثیر گذاشته است. افزون بر این با توجه به اهمیت روزافزون مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها، این مهم نیز از تأثیرپذیری‌های نام‌برده مستثنی نبوده و دستخوش تغییر قرار گرفته است. از آنجایی که عملکرد سرمایه‌های انسانی به چنین تحول دیجیتالی نیاز دارد، تمرکز تحقیقات زیادی به نقش فناوری‌های نوین در حوزه منابع انسانی معطوف شده است. هدف این مقاله نیز به دنبال تکمیل اقدامات پیشین شناسایی تغییرات در شیوه‌ها، تکنیک‌ها و فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی با توجه به تحولات دیجیتال است این مطالعه بر اساس مرور ادبیات موجود انجام گرفته است. نتایج حاکی از آن است که مهم‌ترین روندهای منابع انسانی در عصر جدید شامل افزایش دورکاری، تمرکز بر مهارت کارکنان، سلامت، تمرکز بر جذب و توسعه استعدادها، افزایش تنوع مشاغل و توسعه مهارت‌های انسانی و ارتباطی است.

کلیدواژه‌ها

مدیریت منابع انسانی، تحول دیجیتال، روندهای آینده، مرور ادبیات

مقدمه

توسعه دیجیتالی شدن^{۹۲} منجر به ظهور صنعت ۴.۰^{۹۳} در محیط تولید شده است. این پدیده به عنوان ارتباط متقابل محیط‌های فیزیکی و سایبرناتیکی^{۹۴} از طریق استفاده از فناوری های دیجیتالی شناخته می‌شود (Agrawal, 2021). استفاده از فناوری های مانند هوش مصنوعی^{۹۵}، سیستم های فیزیکی سایبری^{۹۶}، کلان داده‌ها^{۹۷} و محیط‌های ابری^{۹۸} به عنوان یک انقلاب اجتماعی و فنی شناخته می‌شود (Simoes et al., 2022). در عصر تحول دیجیتال، جهان به سرعت در حال تغییر است. پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، به ویژه اینترنت و تکنولوژی‌های مرتبط، به عنوان محرک‌های اصلی این تحول عمده شناخته می‌شوند. دیجیتالی شدن جوامع و سازمان‌ها، تحولات عمده‌ای را در ساختارها، فرایندها و تعاملات ایجاد کرده است (Zlatanova-Pazheva, 2018). تحولات دیجیتال در دهه‌های اخیر باعث تغییرات بسیاری در سازمان‌ها و شرکت‌ها شده و بر آنها نیز اثرات چشمگیری داشته است. تاثیرگذاری نام‌برده منجر به ظهور روندهای جدیدی در زمینه علوم انسانی و مدیریت شده است (Malhotra & Singh, 2013). این مهم باعث شده تا سازمان‌ها برای بقا و رشد، با این تغییرات همراه شوند و از فرصت‌هایی که تحول دیجیتال^{۹۹} به آنها ارائه می‌دهد، استفاده کنند. این روندها در حقیقت راهکارهای نوآورانه هستند که شرکت‌ها را در تطبیق با چالش‌های عصر دیجیتال یاری می‌دهند و بهبود بهره‌وری را امکان‌پذیر می‌سازند (Gökalp, 2022).

در عصر جدید با همه‌گیری فناوری‌های نوین در محل کار، ادراک از اثربخشی سرمایه‌های انسانی نیز دستخوش تغییرات عظیمی قرار گرفته و شایستگی‌های کارکنان است که کانون توجه محققان قرار گرفته است (da Silva et al., 2022). این مهم باعث شده تا در ادبیات ارتباط نزدیکی بین تحول دیجیتال و علوم منابع انسانی به وجود آید. به همین دلیل مدیریت منابع انسانی به عنوان بخشی از سازمان باید برای مقابله با اثرات تغییر جهان کار آماده باشد (Menshikova & Fellow, 2017). این مهم از آنجایی نشئت

می‌گیرد که تغییرات فناورانه و تکنولوژیک به شرکت‌ها فرصت‌های جدیدی برای بهبود فرایندها، افزایش بهره‌وری و خلق ارزش می‌دهند و شرکت‌ها برای بهره‌برداری کامل از این فرصت‌ها، باید استراتژی‌های مناسبی را با توجه به شناخت از تازه‌ترین روندهای این حوزه طراحی و تدوین کنند (Tomčíková, 2016). از آنجایی که مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از وظایف بسیار مهم در هر سازمانی محسوب می‌شود و می‌تواند به عنوان قلب و روح یک کسب‌وکار لقب گیرد؛ باید روندهای آینده آن نیز به طور کامل شناسایی و شرح داده شود (Gökalp, 2022).

درک تأثیرات جهانی شدن بر منابع انسانی می‌تواند به مدیران کمک کند تا سازمان‌های خود را برای محیط کسب‌وکار روزافزون جهانی تجهیز کنند. آگاهی از وضعیت فعلی مدیریت منابع انسانی و همسویی آن با گرایش‌های مدرن در حوزه مورد نظر را می‌توان به عنوان پیش‌نیاز اساسی برای بهبود و رویکرد تدریجی یک سازمان به سطح سازمان‌های پیشرفته در نظر گرفت (Aldulaimi et al., 2020). برابر مطالب مطروحه و تبیین اهمیت این موضوع، نیاز به داشتن یک رویکرد بسیار جامع و مرتبط نسبت به ذی‌نفعان داخلی از جمله کارکنان شرکت ضرورت می‌یابد (Malhotra & Singh, 2013). به همین دلیل محققان در پژوهش‌های انجام گرفته به تغییرات بزرگی در تقابل بین تحولات دیجیتال و علوم منابع انسانی اشاره کرده‌اند (Gökalp, 2022). تغییر در فرایندهای مدیریت منابع انسانی (Schellinger Kim Oliver Tokarski Ingrid, 2020) (Kissling-Näf Hrsg, 2020)، تغییر در نیروی کار (Aldulaimi et al., 2020)، تغییر در محیط کار (Chygryn et al., 2019) و تغییر در مدیریت عملکرد (Gökalp, 2022) برخی از مواردی هستند که در تحقیقات پیشین به آنها اشاره شده است. همه اینها برای اطمینان از تداوم سازمان و همچنین برای مقابله با شرایط جدید معرفی شده‌اند. در این تحقیق با انجام یک مرور ادبیات در تحقیقاتی که به متغیرهای اصلی این پژوهش اشاره داشته‌اند سعی شده تا با کشف روندهای جدید

⁹⁶ Cyber Physical system (CPS)

⁹⁷ Big Data

⁹⁸ Cloud environments

⁹⁹ Digital transformation

⁹² Digitization

⁹³ Industry 4.0

⁹⁴ Cybernatic

⁹⁵ Artificial intelligence



منابع انسانی. زمانی که محققان شروع به مستندسازی روش‌های ایجاد ارزش‌های کسب‌وکار به‌وسیله مدیریت استراتژیک نیروی کار کردند (Chygryn et al., 2019). این تابع در ابتدا تحت تأثیر کارهای معاملاتی، مانند سازمان حقوق و مزایا بود، اما با توجه به جهانی شدن، تقویت شرکت‌ها، پیشرفت تکنولوژی، و تحقیقات بعدی، اکنون مدیریت منابع انسانی بر ابتکارات استراتژیک مانند ادغام و تملیک، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی جانشینی روابط صنعتی و روابط کاری، چندگانگی فرهنگ و گنجایش است (da Silva et al., 2022).

تحول دیجیتال

تحول دیجیتال که به‌عنوان دیجیتالی شدن نیز شناخته می‌شود، به مدل کسب‌وکاری اشاره دارد که توسط «تغییرات مرتبط با کاربرد فناوری‌های دیجیتال در تمام جنبه‌های جامعه انسانی» هدایت می‌شود (Schellinger Kim Oliver Tokarski, 2020). این مهم معمولاً و از طریق دیجیتال‌سازی، یعنی توانایی تبدیل محصولات یا خدمات موجود به انواع دیجیتال و در نتیجه ارائه مزایای نسبت به محصول ملموس اجرا می‌شود (Menshikova & Fellow, 2017). تحول دیجیتال، اتصال یکپارچه و سرتاسر همه حوزه‌های اقتصاد است و به‌عنوان راهی است که بازیگران مختلف با شرایط جدید حاکم سازگار می‌شوند. در اقتصاد دیجیتال داده‌های جدید، اتصال، اتوماسیون و رابط دیجیتال مشتری زنجیره‌های ارزش موجود را به چالش می‌کشد (Gökalp, 2022). شرکت‌ها باید نگاهی طولانی و سخت به محصولات و مجموعه مهارت‌های خود داشته باشند و اگر می‌خواهند فرصت‌های جدید را بشناسند، پیشنهادها مناسب را توسعه دهند و سریعاً به بازار عرضه کنند، باید بلوغ دیجیتالی خود را بهبود بخشند (Gökalp, 2022). تحول دیجیتال دیگر تنها راهی برای کاهش هزینه‌ها افزایش بهره‌وری است، بلکه امکانی برای ارائه تجربیات دیجیتالی لذت‌بخش قانع‌کننده و جذاب در همه کانال‌ها است که منجر به رشد در زمان واقعی می‌شود و این اهم اصلی تحول دیجیتال است که آن را از دیگر پارادایم‌های نوین متمایز می‌کند (Simoes et al., 2022). در دسترس بودن داده‌های دیجیتال، اتوماسیون فرایندهای تولید، اتصال زنجیره‌های ارزش و

مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال، چراغ راه این حوزه روشن شود. بر همین اساس سؤال اصلی پژوهش بر مبنای شکاف پژوهشی موجود شکل گرفته که عبارت است از: روند تغییر در علوم مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر و آینده بر چه حوزه‌هایی متمرکز است؟ به‌منظور پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، در گام اول مفهوم‌سازی اولیه‌ای از مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال صورت می‌گیرد. پس از آن پیشینه پژوهش بررسی می‌گردد و با شرح روش تحقیق نتایج مرور ادبیات انجام گرفته در بخش بحث شرح داده می‌شود. در نهایت نیز نتیجه‌گیری این تحقیق توضیح داده خواهد شد.

بررسی ادبیات

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی

اصطلاح منابع انسانی برای اولین بار در دهه ۱۹۶۰ میلادی ابداع شد و با توجه به اینکه به ارزش روابط کار و موضوعاتی مانند انگیزه، رفتار سازمانی و ارزیابی عملکرد می‌پرداخت، توجهات بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت را به خود جلب کرد (Zlatanova, 2018). می‌توان ادعان داشت مدیریت منابع انسانی یک اصطلاح مدرن است که برای توصیف مکانیسم مدیریت کارکنان یک سازمان استفاده می‌شود. این فعالیت‌ها شامل جذب، انتخاب، آموزش و پرورش، ارزیابی، پاداش‌دهی و مدیریت عملکرد کارکنان می‌شود (Tomčíková, 2016). به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت‌رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به‌دعای می‌رساند (Simoes et al., 2022). بر همین اساس هدف اصلی مدیریت منابع انسانی، بهینه‌سازی عملکرد سازمان از طریق بهره‌گیری از افراد و استفاده بهینه از مهارت‌ها، استعدادها و قابلیت‌های انسانی است (Menshikova & Fellow, 2017). اهمیت مدیریت منابع انسانی طی ۲۰ سال گذشته به میزان قابل توجهی افزایش یافته است، زیرا نقش آن از ابتدای استخدام، مصاحبه، تعیین حقوق و دستمزد و برنامه‌ریزی برای حفظ و نگهداری منابع انسانی غیرقابل انکار است (Tomčíková, 2016). این مفهوم محصول جنبش روابط بشری در اوایل قرن بیستم است، پیش از آن علم مدیریت ارجحیت و اولویت را به سازمان می‌داد تا

پیشینه پژوهش

در رابطه با نقطه تقابل متغیرهای اصلی این پژوهش، در گذشته تحقیقاتی انجام گرفته است. این تحقیقات که بیشتر آن‌ها در سال‌های اخیر انجام گرفته است نشان‌دهنده تبیین اهمیت این موضوع در ایام اخیر است. جدول ۱ به شرح این تحقیقات پرداخته است.

ایجاد رابط‌های دیجیتالی با مشتری، مدل‌های کسب‌وکار را متحول کرده و کل صنایع را سازمان‌دهی مجدد می‌کند (Gökalp, 2022).

جدول ۱. پیشینه پژوهش روندهای مدیریت منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال

رفرنس	عنوان	هدف	روش تحقیق	یافته‌ها
(Malhotra & Singh, 2013)	چالش‌ها و روندهای نوظهور در مدیریت منابع انسانی	این مقاله تکامل و پیدایش برون‌سپاری منابع انسانی و تغییرات آن در اضافه‌کاری را دنبال می‌کند	مرور ادبیات	عواملی را برمی‌شمارد که سازمان‌ها را وادار می‌کند تا برون‌سپاری عملکرد منابع انسانی را انتخاب کنند
Zlatanova-Pazheva, (2018)	مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال: ارزیابی روندهای اصلی و ذی‌نفعان	بررسی جنبه‌های نظری و عملی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مدرن	تجزیه و تحلیل روند	هدف اصلی تکامل و توسعه مدیریت منابع نیروی کار، بهره‌وری استفاده از نیروی کار، جستجوی پتانسیل کارکنان، به‌کارگیری تکنیک‌ها و شیوه‌ها برای ایجاد انگیزه و حمایت از کارکنان است
Stachova et al., (2020)	روندهای مدیریت منابع انسانی در اسلواکی	توسعه فرهنگی - تاریخی مدیریت منابع انسانی	تجزیه و تحلیل دموگرافیک	طبق نتایج این تحقیق بیشترین افزایش در استفاده از فناوری‌های مدرن از یک سو در کارکرد آموزش و توسعه کارکنان و از سوی دیگر به میزان قابل توجهی در حوزه پاداش کارکنان به ثبت رسیده است.
(Agrawal, 2021)	صنعت ۴.۰: تحولات و روندهای نوظهور در مدیریت منابع انسانی	شناسایی تغییرات در شیوه‌ها و تکنیک‌ها در مدیریت منابع انسانی با اشاره به تأثیر انقلاب صنعتی چهارم	مرور ادبیات	روندهای نوظهور در حوزه منابع انسانی مانند شرایط کاری، الزاماً تجدید مجموعه مهارت، پروفایل‌های شغلی جدید، نقش متخصصان منابع انسانی، تغییر در ساختار سازمانی پایداری شناسایی شده است
Simoes et al., 2022	آینده منابع انسانی و پدیده روند دیجیتال در شیوه‌های تجاری اندونزی: بررسی ادبیات	درک پیشرفت روزافزون کسب‌وکار از بعد مدیریت منابع انسانی	بررسی سیستماتیک	تلاش برای افزایش ظرفیت منابع تجاری انسانی و سازمان‌های خدمات عمومی از طریق بهینه‌سازی دیجیتالی سازی گام‌های درست و بسیار منطقی است
Simoes et al., 2022	روندها و فرصت‌های هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی بحرین	ترسیم درکی از پدیده استفاده از هوش مصنوعی در منابع انسانی	مرور ادبیات	با به‌کارگیری هوش مصنوعی فرایندهایی نظیر استخدام، مسیر شغلی، استعدادیابی، استعدادیابی و تجزیه و تحلیل عملکرد به کل جدید خود اجرا می‌شوند.
(Makori & Mauti, 2023)	روندهای مدیریت منابع انسانی در عصر فناوری جدید	مروری بر روندهای جدید در منابع انسانی	مرور ادبیات	مؤلفه‌هایی که دستخوش تغییر می‌گردند عبارت‌اند از: استراتژی کار از خانه، تجدید ساختار شیوه‌های منابع انسانی، تغییر در تجربه کارمندی، ایجاد ارتباط بین نسل‌ها، افزایش یادگیری توسط کارکنان، فرصت‌های شخصی‌سازی و تشکیل سازمان‌های هدف‌محور.



روش تحقیق

و همچنین نحوه اجرای عملی این روندها را شرح می‌دهد. به‌منظور جستجوی هدفمند کلمات کلیدی مختلفی استفاده می‌شود و داده‌های مربوطه از تعداد زیادی استناد، مقالات پژوهشی، مقالات، گزارش‌های موجود در وبسایت‌های تحقیقاتی مختلف جمع‌آوری شد. در جدول ۲ به کلمات کلیدی جستجو شده و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد بررسی پرداخته می‌شود.

طرح پژوهشی پژوهش حاضر اساساً از نوع توصیفی است. این روش اساساً شامل بررسی سیستماتیک بود که در آن داده‌های ثانویه با کمک منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‌آوری می‌شوند. این مطالعه ماهیت مفهومی دارد و اساساً بر اساس گزارش‌ها و سوابق گذشته توسعه‌یافته است. هدف این مطالعه گردآوری جنبه‌های نظری مختلف است که اساس روندهای جدید علوم منابع انسانی را تشکیل می‌دهد

جدول ۲. کلمات کلیدی جستجو شده و پایگاه‌های مورد بررسی

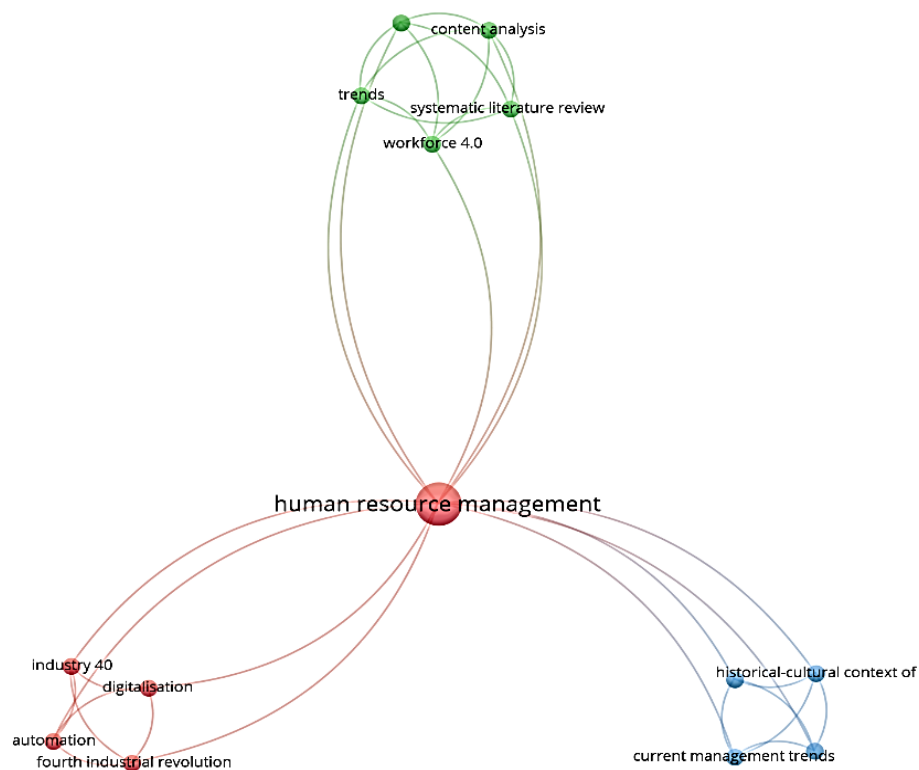
پایگاه‌های مورد بررسی	کلمات کلیدی
Google Scholar	Human resource management and digital transformation
Scopus	New trends in human resource management
Web of Science	human resource management and Industry 4.0

نتایج جستجو در پایگاه‌های علمی و مجلات علمی نشان‌دهنده بروز اهمیت روندهای نام‌برده در جدول ۳ است.

جدول ۳. روندهای مدیریت منابع انسانی در تحول دیجیتال - نتایج مرور پایگاه‌های علمی

مولفه‌های نام‌برده	رفرنس
دورکاری، تجدید ساختار شیوه‌های منابع انسانی، تغییر در تجربه کارمندی، ایجاد ارتباط بین نسل‌ها، افزایش یادگیری توسط کارکنان، فرصتی برای شخصی‌سازی و تشکیل سازمان‌های هدف‌محور.	(Makori & Mauti, 2023)
مهارت‌های ارتقا یافته، نقش‌های شغلی جدید، ساختار سازمانی، فرهنگ و رهبری، تغییر در شرایط کاری، توجه به اصول پایداری.	(Agrawal, 2021)
فعالیت در زمان واقعی، مشارکت فراتر از فرهنگ و تجربه کارمند، محاسبه و تجزیه و تحلیل افراد، بهره‌گیری از پلتفرم‌های نوین، کاهش شکاف بین تنوع و شمول.	Stachova et al., (2020)

همچنین نقشه هم‌واژگانی این تحقیقات نیز طبق شکل ۱ بوده و می‌تواند مفهوم این تحولات در یک قالب شماتیک نشان دهد.



شکل ۱. نقشه هم‌اژگانی مقالات منتخب

علاوه بر این مرور مدل‌های مدیریت منابع انسانی توسعه یافته توسط شرکت‌های مختلف حاکی از آن است که روندهای منابع انسانی طبق جدول ۴ است.



جدول ۷. روندهای مدیریت منابع انسانی در تحول دیجیتال - نتایج مرور مدل‌های منابع انسانی

درصد حضور در ترندها	منابع										عامل
	Select Hub 2022	HBR 2022	Forbes 2022	AIHR 2022	Deloitte 2021	Gartner 2022	Mercer 2022	APQC 2021			
	*	*	*	*		*	*	*			افزایش دورکاری و کار ترکیبی / شخصی سازی / افزایش انعطاف پذیری کار
	*		*	*	*	*	*				تمرکز بر مهارت کارکنان (بازآفرینی مهارت‌ها، بهبود مهارت‌ها، پرداخت مبتنی بر مهارت، استخدام مبتنی بر مهارت)
	*	*	*		*		*				/ طراحی کار برای رفاه well-being سلامت و
				*	*	*	*				تمرکز بر آینده کار، بازطراحی کار و سازمان، معماری مجدد سازمان مبتنی بر نیازهای آینده
	*	*		*		*					DEI ¹⁰⁰ و DEI & B ¹⁰¹ توسعه
		*		*		*					تمرکز بر جذب و توسعه استعدادها (با توجه به افزایش ترک کار استعدادها)
		*	*	*							توسعه نقش منابع انسانی به عنوان مالک تحول کسب و کار و افزایش CHRO ¹⁰² اهمیت نقش
		*		*							توسعه فناوری و ابزارهای منابع انسانی
	*		*								(مشاغل کوتاه مدت و موقت) GIG افزایش تنوع مشاغل و اقتصاد
	*	*									توسعه مهارت‌های انسانی و ارتباطی
									*		توجه بیشتر به خواست کارکنان (گوش دادن به کارکنان)
									*		بهبود عملکرد کارکنان
									*		وضع استانداردهای بالاتر برای منابع انسانی
									*		تشویق و توسعه چابکی و نوآوری منابع انسانی
									*		توسعه رهبران فعلی و آینده سازمان
						*					توسعه کار تیمی (سوپر تیم‌ها)
						*					ایجاد استراتژی‌های جدید کاری
				*							توسعه نگاه محصول محور به منابع انسانی
				*							تغییر جهت به تجربه و تحلیل داده منابع انسانی
	*										امنیت سایبری

¹⁰⁰ Diversity, equity, and inclusion

¹⁰¹ Diversity, equity, inclusion, and belonging

¹⁰² chief human resources officer

شرایط کاری بهتر در محل کار و تأثیر آن بر بهره‌وری و کارایی کارگران را شناسایی کرد. پس از اجرای شرایط کاری بهتر در محل کار، تغییراتی را در بهره‌وری کارگران خود با افزایش کارایی آن‌ها مشاهده کرد. او در آن روزگاران بسیاری از اقدامات اجتماعی و رفاهی را برای کارگران خود به اجرا می‌گذاشت و می‌دید که کارگانش خوشحال، باانگیزه و بهتر کار می‌کردند. از این رو به‌عنوان پدر مدیریت پرسنل معرفی شد (Aldulaimi et al., 2020).

مهم‌ترین روندهای منابع انسانی شامل مواردی است که در جدول ۳ و ۴ بدان اشاره شده است. مدیران منابع انسانی باید به عملی کردن این موارد و طراحی استراتژی‌های لازم در مواجهه با این روندها اهتمام ورزند (Aldulaimi et al., 2020). آن‌ها باید توجه داشته باشند که در پنج سال آینده، نزدیک به ۲۸ درصد از متخصصان کاملاً از راه فعالیت خود را ادامه می‌دهند. این مهم باعث شده تا ۶۰ درصد از کسب‌وکارها در حال حاضر ترجیح دهند افرادی با مهارت‌های خاص را از شرکت‌های دیگر قرض کنند (da Silva et al., 2022). همچنین فشارهای محیطی تغییرات چشم‌گیری در شرایط کاری با تمرکز بیشتر بر تجربه کارکنان از نظر افزایش پاداش و انعطاف‌پذیری در محل کار ایجاد کرده است. مزایای پیش‌بینی شده کار از راه دور مستمر شامل افزایش در دسترس بودن کارکنان و همچنین حفظ بهبود یافته، افزایش توانایی برای جذب نامزدها، و افزایش استخرهای استعداد است که همگی در عصر «استغفای بزرگ» حیاتی خواهند بود (Gökalp, 2022). بر همین اساس مدیران استراتژی که می‌توانند پیش‌گیرند نزدیکی و ارتباط مداوم با احساسات و نیازهای کارکنان است. استمرار در پیمایش‌های مرتبط با کارکنان میزبانی گروه‌های کانونی یا جلسات مشترک را در پی دارد. بدین منظور باید اقداماتی را طراحی کنید که پاسخگوی نیازهای بخش‌های کاری متفاوت باشد (Aldulaimi et al., 2020). علاوه بر این از فناوری استفاده کنید تا اطلاعات و پیشنهادات مرتبط را به تک‌تک کارکنان برسانید. مدیران را آموزش دهید که چگونه به هر کدام از کارکنان گوش دهند و آن‌ها را به پیشنهادات و پشتیبانی‌های مرتبط، وصل کنید (Menshikova & Fellow, 2017).

از آنجایی که این مطالعه ماهیت مفهومی دارد و اساساً بر اساس گزارش‌ها و سوابق گذشته توسعه یافته است پس از جمع‌آوری داده‌های مربوطه و استخراج مضامین فرعی متعدد، به‌منظور گردآوری جنبه‌های نظری مختلف که اساس روندهای جدید علوم منابع انسانی را تشکیل می‌دهد و همچنین نحوه اجرای عملی این روندها را شرح می‌دهد در قسمت بعدی در متنی منسجم و منسجم گردآوری شده، شرح داده می‌شود.

بحث

نقش یک فرد در یک سازمان به طور قابل توجهی در طول زمان تغییر کرده است (Simoes et al., 2022). در ابتدا، کارمندان تنها به‌عنوان مکمل دستگاهی در نظر گرفته می‌شدند که باید با آن کار کنند (Athira S, 2022). در حال حاضر سازمان‌ها متوجه شده‌اند که این کارکنان و پتانسیل آنها است که در سازمان به‌عنوان سرمایه انسانی تلقی می‌شود، متغیر تعیین‌کننده برای عملکرد، رقابت‌پذیری و آینده آن است. این موضوع با فرارسیدن انقلاب صنعتی چهارم اهمیت بیشتری پیدا کرده است، زیرا فناوری رقابتی یا استراتژی مالی آن را می‌توان بسیار ساده‌تر از تقلید از جنبه‌های نرم مدیریت و توسعه در یک سازمان تقلید کرد (Chygryn et al., 2019).

مدیریت منابع انسانی از مدیریت پرسنل تکامل یافته است که سیستمی برای مدیریت کارکنان بود (Aldulaimi et al., 2020). برای دانستن سیر تحول مدیریت پرسنل باید تاریخچه قرن‌ها تحقیق روان‌شناسان بزرگ در مورد رفتار انسان و واکنش آن‌ها در موقعیت‌های خاص را مشاهده کرد. یکی از آن‌ها التون مایو^{۱۰۳}، روان‌شناس استرالیایی بود و در سال ۱۹۲۴ آزمایش‌های زیادی بر روی رفتار انسان در موقعیت‌های مختلف انجام داد. او شدیداً به تعادل زندگی کاری برای بهبود بهره‌وری کارگران اعتقاد داشت و در نهایت به‌عنوان پدر مدیریت منابع انسانی شناخته شد (Stachova et al., 2020). پس از آن رابرت اوون^{۱۰۴} به‌عنوان خالق و مبتکر اصلاحات برای کارگران، اصل ۸ ساعت کار در روز، ۸ ساعت استراحت و ۸ ساعت خواب را ایجاد کرد (Athira S, 2022). اوون اهمیت



مجدد و ارتقای مهارت افراد بر اساس تقاضای کار و اطمینان از برخورداری کارکنان از مهارت‌های مناسب برای رقابت است. علاوه بر این، مدیریت استعداد برای متخصصان منابع انسانی کاملاً ضروری است (Chygryn et al., 2019a)؛ بنابراین آنها باید از سبک متعارف به شیوه‌های نوآورانه تغییر جهت دهند که افراد مناسب را برای مشاغل مناسب در زمان مناسب تضمین کند. آنها باید فعال باشند و به کارکنان آموزش دهند تا آنها بر افزایش بهره‌وری و عملکرد سرمایه‌گذاری کنند (da Silva et al., 2022). بدین منظور باید از مشاهدات مدیران برای درک آن چیزی استفاده کنید که به گروه‌های مختلف کارکنان و تک‌تک کارکنان انگیزه می‌دهد. یاد بگیرید که چگونه به کارکنان کمک کنید تا هوشمندانه‌تر و سریع‌تر کار کنند. از این روش‌های کاری از طریق سیاست‌ها، برنامه‌ها و فناوری‌ها پشتیبانی کنید و آموزش‌ها و منابع مناسب برای مدیران فراهم کنید (Gökalp, 2022).

در نهایت می‌توان اذعان داشت با به‌کارگیری روش‌های بالا در مواجهه با روندهای جدید مدیریت منابع انسانی، اقدامات منابع انسانی به سطح بالاتری سوق داده می‌شود (Chygryn et al., 2019b). این مهم به کارکنان زمانی برای توسعه حرفه‌ای را هدیه می‌دهد. همچنین مربیگری منابع انسانی و مشاوره‌هایی که ارائه می‌شود، برای کارکنان منابع انسانی این امکان را ایجاد می‌کند که گردش شغلی داشته باشند و وظایفشان را گسترش دهند (Agrawal, 2021). از طریق رویدادها، شبکه‌سازی، شرکای همکارانه، از کارکنان منابع انسانی پشتیبانی کنید تا در جریان آخرین اقدامات افراد قرار گیرند. پایه‌ریزی مفهوم مذکور باعث می‌شود تا از اطلاعات مرتبط با اهداف و چالش‌های استعداد کارکنان به طور موثر استفاده شود تا یادگیری‌هایی ایجاد شود که موجب اقدامات برتر در افراد می‌شود.

نتیجه گیری

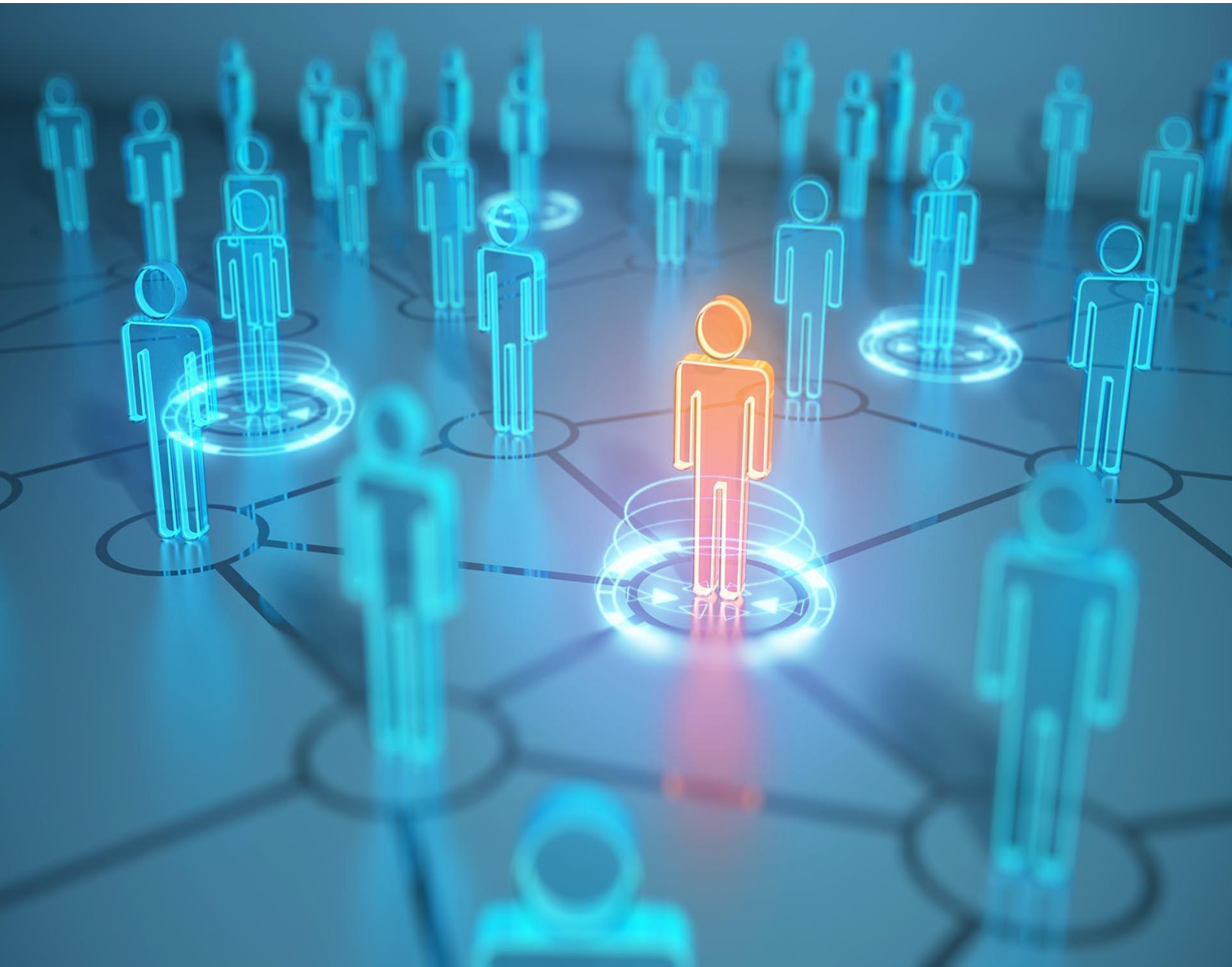
به طور کلی، عصر تحول دیجیتال تاثیر بسزایی بر منابع انسانی داشته است و مدیران منابع انسانی باید باتوجه به این تحولات، راهکارهایی را برای مدیریت منابع انسانی در این عصر پیشنهاد دهند. باتوجه به مرور ادبیات انجام‌گرفته در این تحقیق روندهای مدیریت منابع انسانی

یکی دیگر از روندهای جدید توسعه DEI است. درحالی‌که سازمان‌ها گزارش می‌دهند همچنان در کانون توجه قرار دارد، به نظر می‌رسد اقدامات انجام شده به سمت اصلاحات سریع در مقابل ابتکارات بلندمدت برای پرداختن به برابری و شمول متمایل است (Simoes et al., 2022). شواهد نشان می‌دهد که حتی با پرداختن به مسائل سطحی، شتاب از دست و می‌رود. بدون تمرکز استراتژیک بر ابتکارات بلندمدت و پایدار، بسیاری از سازمان‌ها اکنون در سفرهای DEI خود متوقف شده‌اند. بسیاری هنوز فاقد پذیرش رهبری، ساختار حکمرانی و استراتژی رسمی موردنیاز برای پیشبرد امور هستند و در نتیجه خطر از دست‌دادن قدرت خود را در این کار ضروری دارند (Schellinger Kim Oliver Tokarski Ingrid, 2020). مدیران باید به این مهم توجه داشته باشند؛ زیرا سرعت و مقیاس تغییرات در دنیای کار منجر به تغییرات سریع در مهارت‌های ضروری می‌شود و شایستگی‌های حامی تغییر مانند انعطاف‌پذیری، مدیریت تغییر و تفکر طراحی را مهم‌تر از همیشه می‌کند. کار از راه دور همچنین شکاف‌های قابل توجهی را در مهارت‌های مدیران آشکار کرده است (Aldulaimi et al., 2020).

با تغییرات عظیم در جنبه‌های تکنولوژیکی، یک تغییر پارادایم در نقش منابع انسانی نیز قابل مشاهده است. منابع انسانی نقش استراتژیک‌تری را ایفا می‌کند، زیرا اکنون به‌جای صرفاً نقش اداری، باید بر جنبه‌های گسترده‌تری تمرکز کرد (Tomčíková, 2016). از این رو، متخصصان منابع انسانی تمایل دارند شرکای استراتژیک سازمان‌هایی باشند که تحویل را تضمین می‌کنند، به مهارت‌های مجدد موردنیاز کمک می‌کنند و مدیریت استعداد مؤثر را تضمین می‌کنند (Chygryn et al., 2019). علی‌رغم اینکه متخصصان به مسائل مختلف افراد مانند مدیریت نیروی کار بین نسلی، تعادل بین کار و زندگی و تغییر شرح شغل دیجیتال پرداخته‌اند، منابع انسانی همچنان باید از نظر دیجیتالی هوشمند و چابک باشد تا بتواند نیروی کار بسیار مرتبط و متمایز را مدیریت کنند (Agrawal, 2021). فرایندهای منابع انسانی مانند جذب استعدادها خارج از گود و یادگیری و توسعه با فناوری‌های نوظهور و نسل جدید تغییر خواهند کرد. از این رو، برای پاسخگویی به تقاضای در حال تغییر کار، نیاز به مهارت

از آنجایی که این پژوهش مروری بر تحقیقات پیشین است، نتایج این تحقیق همسو با تحقیقات پیشین بوده و به‌عنوان یک پژوهش که مولفه‌های مختلف را جمع‌آوری کرده شناخته می‌شود. در نهایت به‌منظور پیشبرد تحقیقات در این زمینه پیشنهاد می‌گردد تحقیقات بعدی به سطح‌بندی مولفه‌های شناخته شده اهتمام ورزند. ●

شناخته شد و مدیران باید در نظر داشته باشند که باید با پابه‌ریزی مهارت‌های فعالیت در کلاس جهانی، مهارت‌های بین فردی و ارتباطی، مهارت‌های تفکر چابک و مهارت‌های دیجیتالی به این روندها پاسخ مثبت دهند. همچنین چالش‌هایی از قبیل نبود نیروی کار، ملاحظات قانونی، ملاحظات سلامتی و ایمنی، تورم، مسائل زنجیره تامین، مسائل سیاسی و ملاحظات DEI مواردی هستند که باید برای آن‌ها استراتژی‌های مناسبی طراحی و تدوین شود.





- Agrawal, S. (2021). INDUSTRY 4.0: TRANSFORMATIONS AND EMERGING TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *THE JOURNAL OF ORIENTAL RESEARCH MADRAS*. <https://www.researchgate.net/publication/374169175>
- Aldulaimi, S., Mohamed Abdeldayem, M., & Hameed Aldulaimi, S. (2020). Trends And Opportunities Of Artificial Intelligence In Human Resource Management: Aspirations For Public Sector In Bahrain. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 9, 1. www.ijstr.org
- Athira S. (2022). Trends in Human Resource Management in the New Technological Era. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1745–1756. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1136>
- Chygryn, O. Yu., Karintseva, O. I., Kozlova, D. D., & Kovaleva, A. V. (2019a). HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2, 106–115. <https://doi.org/10.21272/mer.2019.84.09>
- Chygryn, O. Yu., Karintseva, O. I., Kozlova, D. D., & Kovaleva, A. V. (2019b). HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2, 106–115. <https://doi.org/10.21272/mer.2019.84.09>
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., de Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers and Industrial Engineering*, 168. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
- Gökalp, E. (2022). A Process Assessment Model for Human Resource Skill Development Enabling Digital Transformation. In *Evolving Software Processes* (pp. 271–281). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119821779.ch14>
- Makori, E. O., & Mauti, N. O. (2023). Telecommuting Practices and Trends in the Digital Transformation. In *Handbook of Research on Advancements of Contactless Technology and Service Innovation in Library and Information Science* (pp. 231–246). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7693-2.ch012>
- Malhotra, S., & Singh, G. G. (2013). Challenges and Emerging Trends in Human Resource Management Sigamani P Jamia Millia Islamia (A Central University). *International Journal of Business Anthropology*, 85–100.
- Menshikova, M., & Fellow, R. (2017). ANALYSIS OF THE NEW GENERATION'S EXPECTATIONS TOWARDS DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS. *Management and Economic Development*, 4(2), 2017. <http://jrtmed.uccm.md>
- Schellinger Kim Oliver Tokarski Ingrid Kissling-Näf Hrsg, J. (2020). Digitale Transformation und Unternehmensführung Trends und Perspektiven für die Praxis. *Springer Nature*.
- Simoes, R. V., Parreiras, M. V. C., Silva, A. C. C. Da, Barbosa, C. E., Lima, Y. O. de, & Souza, J. M. de. (2022). Artificial Intelligence and Digital Transformation: Analyzing Future Trends. *2022 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC)*, 1462–1467. <https://doi.org/10.1109/SMC53654.2022.9945429>
- Stachova, K., Stacho, Z., Raišienė, A. G., & Barokova, A. (2020). Human resource management trends in Slovakia. *Journal of International Studies*, 13(3), 320–331. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-3/21>
- Tomčíková, L. (2016). The most important human capital trends in stage of globalization in current time. *Online Journal*, 1339–4509. <http://www.exclusivejournal.sk>
- Zlatanova-Pazheva, E. (2018). HUMAN RESOURCES IN THE DIGITAL AGE-TRENDS AND CHALLENGES. *Sciences and the Humanities*. <https://www.researchgate.net/publication/370060699>

تأثیر استراتژیک برنامه های بهینه آموزش و توسعه کارکنان بر عملکرد سازمانی

سارا هوشمندگی

[پژوهشگر و فعال مدیریتی]

سید ابراهیم هاشم ورزی

[پژوهشگر و فعال مدیریتی]

چکیده

سازمان ها با پیچیدگی و تغییر روزافزون در چشم انداز کسب و کار جهانی مواجه هستند. قابلیت های پویا مانند آموزش و توسعه کارکنان برای انطباق و حفظ مزیت رقابتی حیاتی است. با این حال، تأثیر سرمایه‌گذاری‌های سرمایه انسانی بر معیارهایی مانند سودآوری، نوآوری و حفظ اغلب کیفی و نامشخص است. این مطالعه یک رویکرد تحلیلی جدید با استفاده از برنامه‌ریزی ریاضی چندهدفه برای بهینه‌سازی تخصیص آموزش و تعیین کمیت تأثیرات بر عوامل موفقیت سازمانی پیشنهاد می‌کند. نتایج مدل کل سود را تحت محدودیت‌هایی مانند محدودیت‌های بودجه و زمانی به حداکثر می‌رساند. راه حل بهینه سازی شده، توزیع آموزشی را پیشنهاد می‌کند که سود را ۲۹ درصد نسبت به استراتژی‌های فعلی افزایش می‌دهد. سود اضافی ۱۷٪ در معرفی محصول جدید و ۲۵٪ در نرخ حفظ نتیجه. بهینه‌سازی ریاضی راهنمایی مبتنی بر داده‌ها را برای سرمایه‌گذاری‌های توسعه سرمایه انسانی ارائه می‌کند و تجزیه و تحلیل دقیق مبادله بین اهداف مالی و غیر مالی را امکان‌پذیر می‌سازد.

کلیدواژه‌ها

بهینه سازی، برنامه ریزی ریاضی، عملکرد سازمانی، آموزش



مقدمه

محیط کسب و کار مدرن با اختلالات تکنولوژیکی نمایی، انتظارات مشتریان به سرعت در حال تحول و تشدید رقابت جهانی مشخص می‌شود. برای بقا و شکوفایی سازمان‌ها در این زمینه آشفته، باید چابکی و قابلیت‌های پویا برای پیش‌بینی تغییرات و واکنش زیرکانه داشته باشند (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). دانش، مهارت‌ها و خلاقیت نیروی کار یک سازمان، مقدمات ضروری برای ایجاد چنین ظرفیت انطباقی است (رایت، دانفورد و اسنل، ۲۰۰۱). بنابراین، برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان که سرمایه انسانی را افزایش می‌دهند، سرمایه‌گذاری‌های حیاتی هستند تا هزینه‌های اختیاری. شرکت‌هایی که در توسعه افراد کوتاهی می‌کنند، اغلب در دوره‌های نوسان دچار تزلزل می‌شوند. با این حال، بازده سرمایه‌گذاری‌های انسانی نه‌آنی است و نه تضمینی (کانن و همکاران، ۲۰۱۴). مزایا در بازه‌های زمانی طولانی به روش‌های پیچیده ظاهر می‌شوند، و تأثیرات دقیق را نامشخص و اندازه‌گیری آن را دشوار می‌سازند. مدیران برای ارزیابی معاوضه‌ها و بهینه‌سازی تخصیص منابع آموزشی همیشه کمیاب به رویکردهای تحلیلی قوی نیاز دارند. این بهینه‌سازی چند بعدی است و به تعادل بین اهداف مالی کوتاه‌مدت و قابلیت‌های بلندمدت سازمانی نیاز دارد (Grossman & Helpman, 2015). پیروی کورکورانه از قوانین سرانگشتی یا سیاست‌های میراثی منجر به توسعه سرمایه انسانی غیربهینه می‌شود. تحقیقات آکادمیک قبلی پیوندهایی را بین برنامه‌های آموزشی و نتایج عملکرد مجزا مانند بهره‌وری، نوآوری یا جابجایی ایجاد کرده است (Arthur et al., 2003; Shipton et al., 2005; Kuvaas & Dysvik, 2010). اما سازمان‌ها به ارزیابی کل‌نگر در بین عوامل با توجه به محدودیت‌ها نیاز دارند. ادبیات فاقد ابزارهای تحلیلی دقیق اما قابل تنظیم برای حمایت از تصمیم‌گیری مبتنی بر داده برای بهینه‌سازی سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی است. این شکاف دانش انگیزه مطالعه حاضر است. هدف از این تحقیق توسعه یک رویکرد تحلیلی با استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی ریاضی برای بهینه‌سازی آموزش کارکنان و سرمایه‌گذاری‌های توسعه برای عملکرد کلی سازمان است. هدف این روش ارائه راهنمایی‌های قابل اندازه‌گیری و توجیه مالی برای تخصیص منابع توسعه سرمایه انسانی بین اهداف مختلف است. سوالات تحقیق مورد بررسی عبارتند از: ۱.

چگونه مدل‌سازی ریاضی می‌تواند تخصیص سرمایه‌گذاری آموزشی ایده‌آل را برای به حداکثر رساندن سود کل شناسایی کند؟ ۲. چه مبادلاتی بین بازده مالی و سایر اهداف سازمانی مانند نوآوری یا حفظ ظاهر می‌شود؟ فرضیه این است که یک رویکرد کمی دقیق می‌تواند سرمایه‌گذاری‌های سرمایه انسانی را در اهداف عملکردی چندگانه بهتر از قوانین کیفی بهینه کند. این مطالعه یک مدل برنامه‌ریزی ریاضی چندهدفه خلاقانه را پیشنهاد می‌کند که با داده‌ها و اولویت‌های یک سازمان طراحی شده است.

دیدگاه‌های نظری متعدد، اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی و مهارت‌های کارکنان توسعه یافته از طریق آموزش را برجسته می‌کنند. دیدگاه مبتنی بر منابع استدلال می‌کند که دارایی‌های انسانی منبع کلیدی تمایز رقابتی هستند، اگر ارزش ارائه کنند، نادر هستند و تقلید رقا برایشان دشوار است (بارنی، ۱۹۹۱). نظریه سرمایه انسانی معتقد است که سرمایه‌گذاری برای افزایش دانش و توانایی‌های نیروی کار، بهره‌وری و نوآوری را بهبود می‌بخشد و بازده اقتصادی را فراهم می‌کند (شولتز، ۱۹۶۱). بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با پرورش قابلیت‌های سرمایه انسانی پویا از طریق برنامه‌های آموزشی و توسعه به مزیت و رشد پایدار دست یابند.

با این حال، این دیدگاه‌های نظری مشخص نمی‌کنند که چقدر باید سرمایه‌گذاری کرد یا بازدهی را در مقابل هزینه‌ها تعیین کرد. تئوری اقتضایی پیشنهاد می‌کند که شرکت‌ها باید تأثیرات سرمایه‌گذاری‌های سرمایه انسانی را با توجه به موقعیت‌ها و اولویت‌های استراتژیک منحصربه‌فردشان ارزیابی کنند (ون دو و درازین، ۱۹۸۴). رویکردهای تحلیلی مبتنی بر داده برای اطلاع‌رسانی بهینه‌سازی اختصاصی زمینه تخصیص آموزش ضروری است.

تحقیقات تجربی قبلی شواهدی را برای مزایای عملکرد آموزش در امتداد ابعاد مجزا با استفاده از مجموعه داده‌های گسسته ارائه می‌کند. متاآنالیزهای متعدد، میانگین اندازه اثر همبستگی را بین ۰.۳ تا ۰.۴ برای سرمایه‌گذاری‌های سرمایه انسانی و نتایجی مانند بهره‌وری، سودآوری و کیفیت پیدا می‌کنند (آرتور و همکاران، ۲۰۰۳؛ تارنو و همکاران، ۲۰۰۷). اما مشخصات در صنایع و دوره‌ها متفاوت است. کانن و همکاران (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که بیشتر در

NMS = تعداد کارکنان اختصاص داده شده به آموزش مهارت های مدیریتی

NIT = تعداد کارکنان اختصاص داده شده به آموزش مهارت های نوآوری

توابع هدف:

$$\text{Maximize Total Profits } TP = \text{Revenues} - \text{Costs}$$

$$\text{Maximize Number of New Products } NP$$

$$\text{Maximize Retention Rate } RR$$

Constraints:

$$\text{Training Budget Limit: } TC \leq TB$$

$$\text{Training Time Limit per Employee: } TDTS + TDMS + TDIT \leq \text{MaxTD}$$

$$\text{Non - negativity: } NTS, NMS, NIT \geq 0$$

$$\text{Revenues} = f(\text{productivity from training, innovations from training})$$

$$\text{Costs} = \text{Training costs} + \text{turnover costs}$$

جایی که:

$$TB = \text{کل بودجه آموزشی}$$

$$TC = \text{مجموع هزینه های آموزشی}$$

$$ACT = \text{میانگین هزینه گردش به ازای هر کارمند (پارامتر)}$$

$$ADTC = \text{میانگین هزینه آموزش روزانه به ازای هر کارمند (پارامتر)}$$

$$TDTS = \text{تعداد روزهای آموزش مهارت های فنی (پارامتر)}$$

$$TDMS = \text{تعداد روزهای آموزش مهارت های مدیریتی (پارامتر)}$$

$$TDIT = \text{تعداد روزهای آموزش مهارت های نوآوری (پارامتر)}$$

$$\text{MaxTD} = \text{حداکثر روز آموزش به ازای هر کارمند (پارامتر)}$$

$$N = \text{تعداد کارمندان (پارامتر)}$$

محدودیت ها:

محدودیت بودجه آموزشی:

آموزش سرمایه گذاری می کنند، عملکرد بهتری از همتایان خود در شاخص های مالی مبتنی بر بازار در یک بازه زمانی ۱۰ ساله داشتند. فراتر از بازده مالی، شیپتون و همکاران. (۲۰۰۵) دریافتند که آموزش رابطه مثبتی با ظرفیت نوآوری در کشورهای مختلف دارد. محیط های آموزشی رسمی و آموزش های تجربی در حین کار، خلاقیت کارکنان را افزایش می دهد. سونگ و چوی (۲۰۱۸) سرمایه گذاری استراتژیک سرمایه انسانی را به عنوان پیش بینی کننده کلیدی رشد و بقا برای شرکت های کارآفرین برجسته می کنند. در حالی که مطالعات تجربی پیوندهای مثبت را نشان می دهد، دقت کمی در بازده کل نگر سرمایه گذاری های آموزشی وجود ندارد. کرایگر (۲۰۰۳) خاطرنشان می کند که تجزیه و تحلیل هزینه-فایده به ندرت انجام می شود، با موانعی از جمله تاخیرهای طولانی مدت، تعاملات بین ابتکارات چندگانه و تأثیرات پراکنده. تمرکز بر بازده مالی به راحتی قابل اندازه گیری، نتایج استراتژیک سرمایه انسانی مانند خلاقیت، سازگاری، و همسویی فرهنگی را نیز نادیده می گیرد. برای بهینه سازی تخصیص، سازمان ها به یک رویکرد تحلیلی نیاز دارند که هزینه ها را همراه با مزایای چند بعدی در نظر بگیرد و در عین حال محدودیت هایی مانند محدودیت های بودجه و زمانی را در نظر بگیرد. این مطالعه شبیه سازی در مقیاس بزرگ را به عنوان یک روش جدید برای رسیدگی به این شکاف پژوهشی پیشنهاد می کند. این الگوی قابل انطباق برای سازمان ها فراهم می کند تا با زمینه ها و اهداف عملکردی خود سازگار شوند.

روش تحقیق

این مطالعه از یک رویکرد برنامه ریزی ریاضی چندهدفه استفاده می کند که برای پارامترهای یک سازمان سفارشی شده است. این مدل تخصیص سرمایه گذاری های آموزشی را برای به حداکثر رساندن عملکرد کلی سازمانی با توجه به محدودیت ها بهینه می کند.

فرمولاسیون مدل ریاضی

متغیرهای تصمیم گیری:

NTS = تعداد کارکنان اختصاص داده شده به آموزش مهارت های فنی



است. مدل به طور کمی بازده قابل توجه سرمایه گذاری از آموزش مهارت های استراتژیک را نشان می دهد. افزایش ۲۳ درصدی سود با تئوری سرمایه انسانی مطابقت دارد که نشان می دهد سرمایه گذاری در مهارت ها و دانش کارکنان باعث افزایش عملکرد و بهره وری می شود (شولتز، ۱۹۶۱). نتایج این رابطه را کمیت می کند و بازگشت سرمایه قابل توجهی را از تخصیص آموزش استراتژیک نشان می دهد.

با این حال، هزینه ها تنها ۵ درصد سال به سال افزایش یافته است. این به معنای افزایش بهره وری است که باعث افزایش تولید بدون نیاز به سرمایه گذاری های بیشتر متناسب می شود. هزینه های آموزشی با کاهش هزینه گردش مالی ۳۰٪ نشان داده شده در جدول ۲ جبران شد. اصول مدیریت علمی بهینه سازی بهره وری نشان داده شده است. اهداف فرعی نیز بهبود یافته و اعتبار تابع چند هدفه را تایید می کند. محصولات جدید ۲۰ درصد افزایش یافته است که نشان می دهد آموزش نوآوری باعث افزایش تولید ایده و خلاقیت می شود. احتمال گردش مالی ۳۰ درصد کاهش یافت زیرا آموزش فنی، مدیریتی و نوآوری احتمالاً تعامل را افزایش داده است. کاهش قابل توجه گردش مالی، نظریه تبادل اجتماعی را در عمل نشان می دهد (هومنز، ۱۹۵۸). کارمندان با افزایش تعهد و وفاداری، سرمایه گذاری کارفرمای خود را در رشد خود متقابل می کنند. سیاست آموزشی بهینه شده، اجرای قرارداد روانی را بهبود می بخشد.

$$TC \leq TB$$

محدودیت زمانی آموزش به ازای هر کارمند:

$$TDTS + TDMS + TDIT \leq MaxTD$$

غیر منفی بودن:

$$NTS \geq 0$$

$$NMS \geq 0$$

$$NIT \geq 0$$

نتایج

جدول ۱ نشان می دهد که مدل بهینه سازی سود کل را ۲۳ درصد در مقایسه با رویکردهای آموزشی فعلی افزایش می دهد. عامل اصلی افزایش ۱۵ درصدی درآمد از ۸۳۰ میلیون ریال به ۹۵۰ میلیون ریال است. این سود قابل توجه در فروش نشان می دهد که آموزش مهارت های فنی باعث افزایش بهره وری و عملکرد کارکنان شده

جدول ۱ - تاثیر آموزش بهینه بر سود

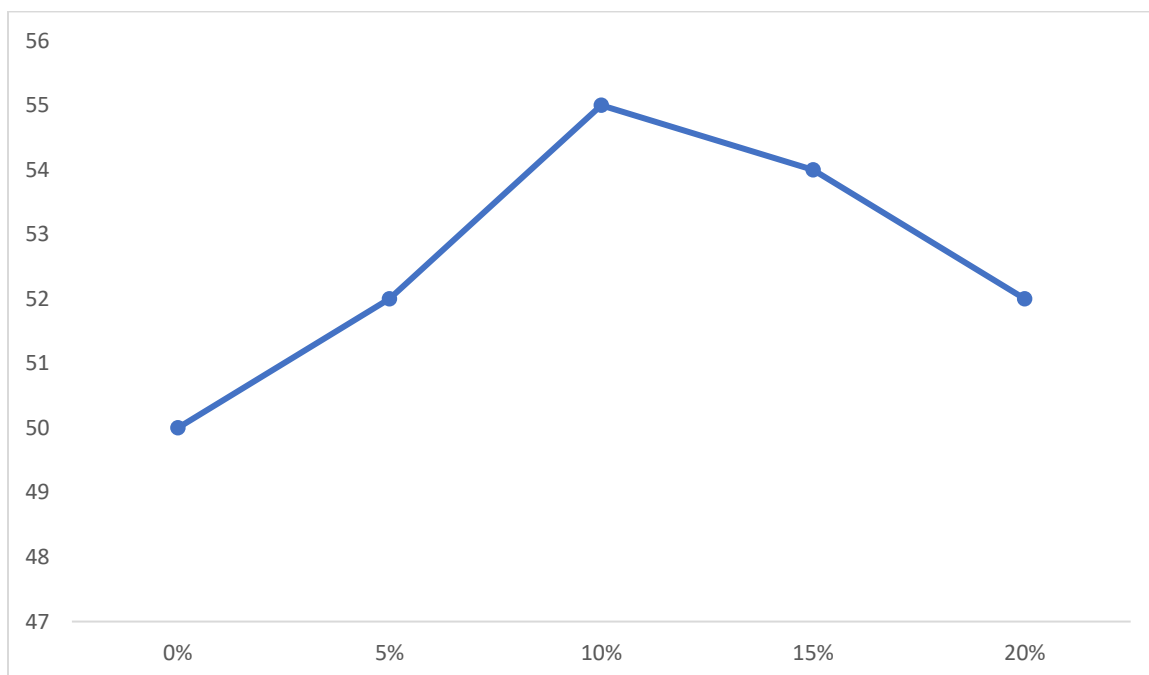
	آموزش فعلی	آموزش بهینه شده	% تغییر
کل سود	۴۵۰ میلیون ریال	۵۵۰ میلیون ریال	٪۲۳
مجموع هزینه ها	۳۸ میلیون ریال	۴۰۰ میلیون ریال	٪۵
درآمد	۸۳ میلیون ریال	۹۵۰ میلیون ریال	٪۱۵

جدول ۲ - تأثیر آموزش بهینه شده بر سایر اهداف

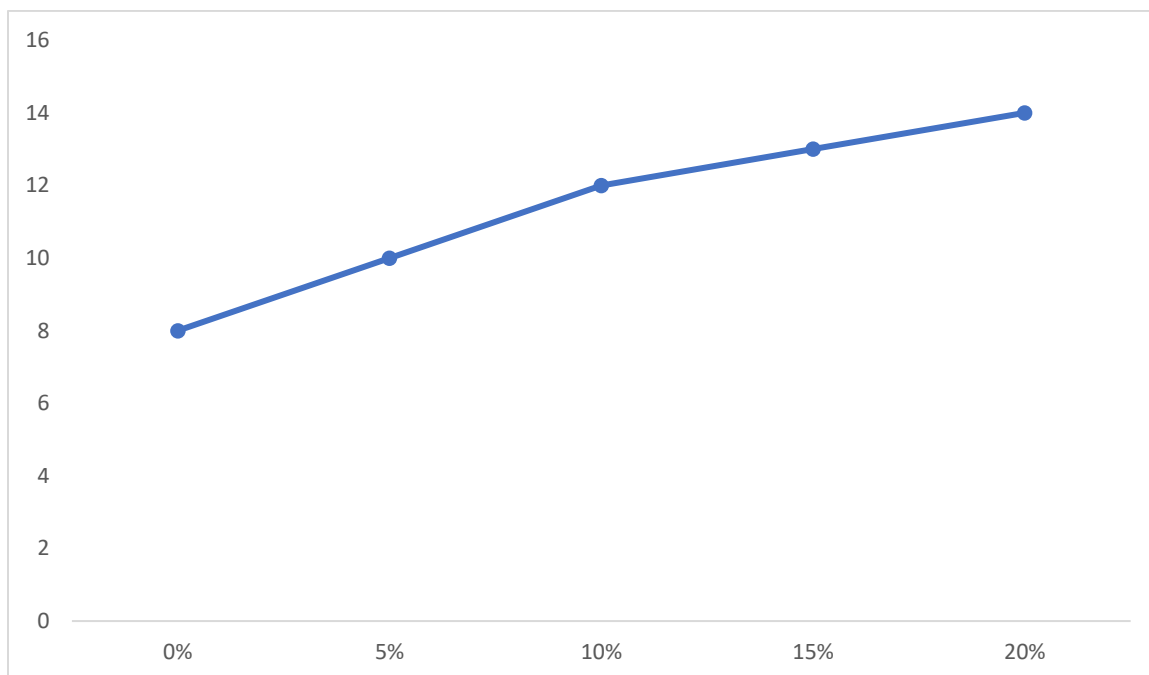
هدف	آموزش فعلی	آموزش بهینه شده	% تغییر
محصولات جدید	۱۰	۱۲	%۲۰
احتمال گردش مالی	%۱۵	%۱۰	%-۳۰

نمودار ۱ رابطه غیرخطی و مبادله ذاتی بین حداکثر سازی سود و اهداف نوآوری را نشان می دهد. در ابتدا، با اختصاص کارکنان بیشتری به آموزش نوآوری، سود افزایش می یابد زیرا هزینه های گردش مالی از مزایای حفظ کاهش می یابد. با این حال، بیش از ۱۰٪ از کارکنان، سرمایه گذاری های بیشتر در آموزش خلاقیت شروع به کاهش سود می کند زیرا منابع از مهارت های فنی افزایش دهنده بهره وری منحرف می شوند. هزینه های نهایی از بازده نهایی فراتر می رود. نمودار ۱ به طور علمی اصل کاهش بازده نهایی را نشان می دهد.

منحنی سود در تخصیص ۱۰ درصد به آموزش نوآوری به اوج خود می رسد، پس از آن سود کاهش می یابد زیرا تمرکز بیش از حد بر خلاقیت منابع را از بهره وری کم می کند. این با این مفهوم اقتصادی مطابقت دارد که نهاده ها در معرض کاهش سود افزایشی هستند. نمودار ۲ این مفهوم کاهش بازده را نشان می دهد - هر افزایش تدریجی در آموزش نوآوری فراتر از تخصیص ۱۰٪ کمتر به معرفی محصول جدید کمک می کند زیرا کارکنان با قوی ترین پتانسیل خلاق ابتدا آموزش می بینند.



نمودار ۱ - سود در مقابل تخصیص آموزش نوآوری



نمودار ۲ - محصولات جدید راه اندازی شده در مقابل تخصیص آموزش نوآوری

آموزش و نتایج بستگی دارد. از نقطه نظر پیاده سازی، مدل در حال حاضر تخصیص کلی آموزش کارکنان را پیشنهاد می کند. جاسازی داده های فردی کارکنان پیرامون شایستگی ها، علایق و اهداف می تواند به شخصی سازی توصیه ها و بهبود اثربخشی کمک کند. مدیران احتمالاً به ابزارهایی نیاز دارند تا نسبت های بهینه شده را به تکالیف و برنامه های آموزشی خاص برای تیم خود تبدیل کنند. ادغام مدل سازی الگوریتمی با مکالمات مربیگری می تواند یک استراتژی آموزشی جامع مبتنی بر تجزیه و تحلیل فراهم کند.

نتیجه گیری

این تحقیق پیشگام یک روش مبتنی بر داده مبتنی بر برنامه ریزی ریاضی چندهدفه برای بهینه سازی تصمیمات پیچیده سرمایه گذاری سرمایه انسانی و کمی کردن بازده سازمانی است. تجزیه و تحلیل شبیه سازی ر مقیاس بزرگ شواهد اولیه ای را ارائه می دهد که تخصیص آموزشی بهینه شده ریاضی می تواند عملکرد مالی و قابلیت های استراتژیک را نسبت به رویکردهای کیفی سنتی به طور قابل

بحث

رویکرد بهینه سازی ریاضی بینش های متعددی را برای به حداکثر رساندن بازده سرمایه گذاری های انسانی تحت محدودیت های واقعی ارائه می کند:

سطوح تخصیص بهینه آموزش غیرخطی و غیر شهودی هستند. حداکثر سودآوری مستلزم سرمایه گذاری سنگین در مهارت های فنی با آموزش نوآوری کافی برای کنترل گردش مالی است. پس از یک امتیاز، بازده های حاشیه ای کاهش می یابد. اهداف نوآوری را نمی توان نادیده گرفت، اما به طور بهینه سرمایه گذاری کافی برای بهره مندی از سود دریافت کنید. تمرکز بیش از حد بر آن مناطق مانع از بازده مالی می شود. افزایش بودجه آموزشی دارای تنگنانهایی مانند محدودیت زمانی است. افزایش بودجه به تنهایی عملکرد را به صورت خطی بهبود نمی بخشد. مجموعه آموزشی دقیق حداکثرسازی سود به عواملی مانند هزینه های گردش مالی و کارایی آموزش نوآوری حساس است. به روز رسانی منظم مدل با داده های جدید توصیه می شود. با این حال، روش به شدت به روابط پارامتری مفروض بین

در حالی که دستیابی به تعادل بین اهداف عملکردی متعدد نشان می‌دهد. این روش می‌تواند دقت تحلیلی را برای توجیه سرمایه‌گذاری‌های حیاتی در قابلیت‌های نیروی کار پویا برای محیط تجاری نوین بی‌ثبات ارائه دهد. ●

ملاحظه ای بهبود بخشد. جهت‌های آینده شامل تحقیقات روش‌های ترکیبی غنی‌تر در تنظیمات زنده برای اعتبارسنجی و گسترش تکنیک‌های بهینه‌سازی است. به طور کلی، این مطالعه یک رویکرد تحلیلی نوآورانه را برای به حداکثر رساندن بازده توسعه سرمایه انسانی

مراجع

- Arthur, W. Jr, Bennett, W. Jr, Edens, P.S., & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Cannon, J.A., Klein, H.A., Koste, L.L., & Magal, S.R. (2004). Curvilinearity in the diversity-performance relationship: The impact of diversity reputation. *Journal of Managerial Issues*, 16(4), 480-495.
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (2015). Globalization and growth. *American Economic Review*, 105(5), 100-104.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- MacDuffie, J. P., & Kochan, T. A. (1995). Do US firms invest less in human resources? Training in the world auto industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(2), 147-168.
- Newman, M. E. (2005). Power laws, Pareto distributions and Zipf's law. *Contemporary physics*, 46(5), 323-351.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 393-412.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1984). The concept of fit in contingency theory. *Research in organizational behavior*.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.



بررسی رابطه‌ی هوش مصنوعی و مدیریت دانشی؛ تأثیر آن بر نوآوری سازمانی

عمران پیرزاده



[کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - تجارت الکترونیکی]

چکیده

مدیریت دانشی دارایی‌های فکری یک سازمان است که به آن ارزش تجاری می‌دهد. برای رشد یک سازمان، مدیریت دانشی مورد پذیرش بسیاری از مدیران قرار گرفته است. همچنین در سال‌های اخیر شاهد افزایش علاقه سازمان‌ها به هوش مصنوعی برای اتخاذ سیستم‌های مدیریت دانشی کارآمد، افزایش ارزش و نوآوری در سازمان‌ها هستیم. این مطالعه نیز به بررسی رابطه‌ی هوش مصنوعی و مدیریت دانشی؛ تأثیر آن بر نوآوری سازمانی پرداخت. که نتایج آن نشان داد هوش مصنوعی به عنوان پشتیبان مدیریت دانشی در بخش‌های مختلف سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. سیستم‌های هوش مصنوعی و الگوریتم‌های یادگیری ماشین بر تولید، تقویت و اشتراک‌گذاری دانش تأثیر می‌گذارند؛ که این عوامل تأثیرات مهمی بر نوآوری سازمانی دارند. از طریق هوش مصنوعی می‌توان خلاقیت را آموزش داد و از آن در نوآوری راهبردهای سازمان بهره گرفت. یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین راه‌های دستیابی به توسعه هوش مصنوعی در سازمان‌ها، بکارگیری متخصصان این حوزه می‌باشد.

کلیدواژه‌ها

مدیریت دانشی، هوش مصنوعی، نوآوری سازمانی

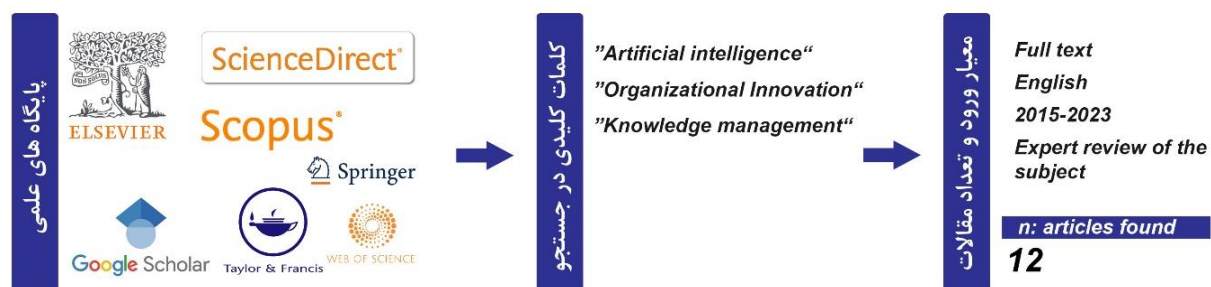
است (Vajpayee & Ramachandran, 2019). لذا بررسی رابطه هوش مصنوعی و مدیریت دانشی برای نوآوری در سازمان بسیار مهم به نظر می‌رسد.

روش کار

این مطالعه به چگونگی ارتباط بین هوش مصنوعی، مدیریت دانشی و نوآوری سازمانی می‌پردازد. در ابتدا جهت جستجوی مطالعات مرتبط با هدف مطالعه‌ی حاضر از واژه‌های: "Artificial intelligence"، "Organizational Innovation"، "Knowledge management" در پایگاه‌های علمی بین‌المللی Google Scholar, ScienceDirect, Taylor & Francis, Elsevier, Scopus, Web of Science, Springer استفاده شد. معیارهای ورود مقالات به مطالعه شامل: انتشار مقاله در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ میلادی، زبان انگلیسی، دسترسی به متن کامل مقاله، بررسی اختصاصی رابطه مدیریت دانشی و هوش مصنوعی و نوآوری سازمانی بود. با توجه به معیارهای ورود به مطالعه، در نهایت ۱۲ مقاله که با اهداف مطالعه حاضر مرتبط بودند، انتخاب شدند؛ که در ادامه به ترتیب سال‌های انتشار ارائه شدند و در نهایت با بررسی و تحلیل آن‌ها به چگونگی این ارتباط بسیار حیاتی پی خواهیم برد.

مقدمه

مدیریت دانشی عمل تبدیل دارایی‌های فکری یک سازمان به ارزش تجاری است. در حال حاضر مدیریت دانشی، برای رشد یک سازمان مورد پذیرش بسیاری از مدیران اجرایی قرار گرفته است. از سوی دیگر هوش مصنوعی جهان را متحول کرده و در بسیاری از جنبه‌های زندگی ما تأثیر گذاشته است. هوش مصنوعی که اکنون میان مردم بسیار محبوب شده یک مدل محاسباتی است که به رایانه‌ها اجازه می‌دهد از داده‌ها و راه‌حل‌های تقریبی برای توابع پیچیده یاد بگیرند. بر این اساس به‌نظر می‌آید بکارگیری هوش مصنوعی در مدیریت دانشی، به نوآوری و افزایش ارزش سازمان‌ها کمک کند. اطلاعاتی که با هدف ارزیابی برای استراتژی‌های سازمانی مدیریت، سازمان‌دهی، فیلتر و ضبط می‌شوند، به‌عنوان پایگاه دانش سازمان‌ها ذخیره می‌شوند. در صورت بکارگیری هوش مصنوعی در این فرآیند دسترسی، ذخیره، بازیابی و یکپارچه کردن دانش را برای نیروی کار ساده می‌شود. با توجه به اهمیت و نقش حیاتی مدیریت دانشی و تسهیل آن از طریق هوش مصنوعی در استراتژی سازمانی، باید دغدغه مدیران دانش، ایجاد سیستم‌های مدیریت دانشی موثر با کاربرد هوش مصنوعی باشد. همچنین اهمیت این نوآوری در رقابت جهانی، سازمان‌ها را مجبور به اجرای استراتژی‌های جدید برای بهینه‌سازی ارزش سازمانی کرده



شکل ۱ - فرآیند جستجو و پردازش ادبیات

سیستم‌های راه‌حل بهینه، سازمان‌دهی، مدل‌سازی و غیره تا حد زیادی بهبود بخشیده است. اگرچه کاربردهای پیشرفته‌تری برای هوش مصنوعی در زمینه مدیریت دانشی وجود دارد که ممکن است تأثیر قابل توجهی داشته باشد و به سازمان‌ها کمک کند. هوش مصنوعی به‌زودی به عنوان پشتیبان مدیریت دانشی در بخش‌های مختلف مورد

ادبیات

طاهر دوست و معدن‌چیان (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان هوش مصنوعی و مدیریت دانشی: تأثیرات، مزایا و پیاده‌سازی؛ به این نتیجه رسیدند که هوش مصنوعی کیفیت و اثربخشی مدیریت دانشی را با توجه به کسب دانش، استراتژی‌های حل مسئله، مربیان آگاه،



استفاده قرار می‌گیرد. از این‌رو برای بهبود کاربرد و کارایی در این زمینه، تحقیقات بیشتری در آینده مورد نیاز است. با بهبود ظرفیت دانش سازمان‌ها، مشکل ذخیره دانش حل می‌شود و اشتراک‌گذاری دانش بهبود می‌یابد (Taherdoost & Madanchian, 2023).

جراحی و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان هوش مصنوعی و مدیریت دانشی: مشارکت بین انسان و هوش مصنوعی؛ به این نتیجه رسیدند که افزایش قابلیت‌های هوش مصنوعی و ویژگی‌های امیدوارکننده برای دستیابی به اهداف، نیاز به اشکال متفاوتی از تقسیم کار بین نیروی کار انسانی و ماشین‌های هوشمند در سازمان‌ها دارد. چنین نقش‌های جدیدی مستلزم مجموعه جدیدی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها برای انسان‌ها و ذهنیت‌های طراحی جدید برای ماشین‌های هوشمند است. انسان‌ها باید ادراکات، مهارت‌ها و شیوه‌های کاری را پرورش دهند تا بتوانند از شرکای مصنوعی خود برای مدیریت دانشی بهره ببرند و در عین حال از مشکلات اتوماسیون مانند رضایت شناختی یا بیزاری الگوریتمی اجتناب کنند. این تمهیدات توسط سازمان‌ها به عملی شدن قابلیت‌های منحصر به فرد هوش مصنوعی در مدیریت دانشی کمک می‌کند؛ که تنها از طریق مشارکت در همزیستی مؤثر بین کارکنان دانش و سیستم‌های هوشمند، محقق و مورد استفاده قرار می‌گیرد (Jarrahi et al., 2023).

بخاری و میونگ (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان مدیریت دانشی تکنولوژی‌گرا مبتنی بر هوش مصنوعی، نوآوری و ارائه خدمات الکترونیکی در شهرهای هوشمند: نقش تعدیل‌کننده حکمرانی الکترونیکی؛ به این نتیجه رسیدند که روابط مستقیم زمینه‌ای هستند؛ بدین صورت که نوآوری رابطه بین مدیریت دانشی و ارائه خدمات الکترونیکی را واسطه می‌کند و حکومت الکترونیک نقش رابطه‌ی بین نوآوری و ارائه خدمات الکترونیکی در عملکرد شهر هوشمند را دارد. شهرهای هوشمند باید دانشی را که از طریق هوش مصنوعی به دست می‌آید مدیریت کنند و خدمات الکترونیکی مبتنی بر فناوری اطلاعات جدید را از طریق نوآوری توسعه دهند (Bokhari & Myeong, 2022).

لیو (۲۰۲۲) در مطالعه‌ی خود به تحلیل اثر محرکه مشارکتی هوش مصنوعی بر مدیریت نوآوری دانش پرداخت که نتایج آن با مکانیسم اتخاذ تأثیر عوامل کلیدی هوش مصنوعی در مدیریت نوآوری دانش نشان داد؛ هوش مصنوعی تأثیر قابل توجهی بر عناصر پویایی، ظرفیت، محیط جریان دانش و مدیریت سهام دارد. هوش مصنوعی تأثیرات درونی بر ارتقای توانایی جریان دانش و انتشار شبکه می‌گذارد. فناوری هوش مصنوعی شکل‌گیری مزیت‌های فناوری-نوآوری را ترویج کرده؛ همچنین برای دانش جدید دارای عملکرد تشخیص خودکار بوده که قدرت انتقالی نوآوری دانش را تحریک می‌کند. علاوه بر این، هوش مصنوعی سطح توان نوآوری اصلی و دستاوردهای مترقی فناوری پیشرفته را تحریک می‌کند (Liu, 2022).

مالک و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان ارتقای تجربه استعدادها از طریق به اشتراک‌گذاری دانش با واسطه هوش مصنوعی نوآورانه: شواهدی از یک شرکت چند ملیتی IT، به این نتیجه رسیدند که با دنبال کردن یک استراتژی نوآوری، با هوش مصنوعی تجربیات فردی استعدادها در این شرکت چند ملیتی بهبود می‌یابد. علاوه بر این، استراتژی و فرهنگ مبتنی بر نوآوری زمینه‌ی اجتماعی به اشتراک گذاشتن دانش ویژه استعدادها را از طریق سیستم‌های داده مبتنی بر دانش تعبیه کرده است؛ و برنامه‌های هوش مصنوعی متمرکز بر استعدادها را ایجاد می‌کند. از سوی دیگر، اشتراک‌گذاری دانش با استفاده از برنامه‌های تبادل اجتماعی با واسطه هوش مصنوعی منجر به آگاهی استعدادها با سطوح مختلف شخصی‌سازی و تجربیات مثبت از نظر افزایش رضایت و تعهد شغلی و کاهش نیات جابجایی شد (Malik et al., 2021).

هافنر و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان هوش مصنوعی و مدیریت نوآوری: بررسی، چارچوب و دستور کار تحقیقاتی؛ به نحوه پشتیبانی مدیریت نوآوری توسط سیستم‌های هوش مصنوعی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد؛ هوش مصنوعی در جایی که مزایای آزمایش شده و واقعی منابع مدیریت نوآوری از بین می‌رود، و به دلیل دیجیتالی شدن غیرممکن است، همچنین وقتی که هوش مصنوعی به‌طور غیرقابل انکاری به عنوان گزینه ترجیحی ظاهر می‌شود، نقش سازنده‌ای دارد. بر این اساس پتانسیل آشکار هوش

حال حاضر هوش مصنوعی از نظر خلاقیت و تعریف استراتژی محدود در نظر گرفته می‌شود، اما می‌توان استفاده از آن را برای آموزش مهارت‌های خلاقانه در نظر گرفت؛ که منجر به تغییر مفهومی مدیریت دانشی تحت تأثیر هوش مصنوعی می‌شود. گنجاندن سیستم‌های شناختی جدیدی (هوش مصنوعی) چالشی بی‌سابقه در استراتژی‌های مدیریت دانشی در سطوح عملیاتی و استراتژیک ایجاد می‌کند. یکی از جنبه‌های اصلی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است که به مدیریت دانشی مؤثرتر کمک می‌کند که از دانش انسانی و دیجیتالی به‌طور کارآمد، ساختاریافته و پیش‌بینی شده استفاده کند (Zbucha et al., 2019).

مردانی و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به رابطه بین مدیریت دانشی و عملکرد نوآوری پرداختند؛ که نتایج آن نشان داد، فعالیت‌های مدیریت دانشی از طریق افزایش قابلیت نوآوری به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر نوآوری و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین مشخص شد که ایجاد دانش، ادغام دانش و کاربرد دانش، نوآوری و عملکرد را تسهیل می‌کند. خلق دانش تأثیرات مهمی بر سرعت، کیفیت و کمیت نوآوری دارد، در حالی که کیفیت نوآوری، ایجاد و ادغام دانش تأثیرات مهمی بر عملکرد دارد (Mardani et al., 2018).

پاسچک و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان مدیریت دانشی سازمانی با داده‌های بزرگ پایه و اساس استفاده از هوش مصنوعی؛ به این نتیجه رسیدند که یکی از قابلیت‌های مهم شرکت‌های چابک و انعطاف‌پذیر در آینده، توانایی برخورد هوشمندانه با داده‌ها و دانش خواهد بود. از این‌رو مدیریت داده‌ها و جمع‌آوری، انتخاب، غنی‌سازی و انتقال دانش اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وظیفه اصلی تجزیه و تحلیل فراوانی داده‌ها همراه با دیدگاه‌های کسب‌وکار فردی و سوابق تجربی، انتقال آن‌ها به یک بسته دانش عینی برای یک پایگاه تصمیم‌گیری است. بنابراین هوش مصنوعی در ارتباط با مدیریت دانشی و کلان‌داده، مهم‌ترین ابزار برای پردازش جریان داده در دنیای دیجیتال خواهد بود. نتایج این مطالعه توصیه‌ای از مدل دانش توسعه‌یافته‌ی هوش مصنوعی، برای استفاده از مدیریت دانشی و داده‌های بزرگ در شرکت‌ها با تصمیم‌گیری هوش مصنوعی بود (Paschek et al., 2017).

مصنوعی، ایجاد یک رویکرد سیستماتیک‌تر با ادغام هوش مصنوعی در سازمان‌هایی است که به دنبال نوآوری هستند، می‌باشد. این پژوهش نشان داد، استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی و الگوریتم‌های یادگیری ماشین می‌تواند در نوآوری‌های سازمانی به‌طور نتیجه‌بخش اعمال شوند و باعث ارتقا مدیریت نوآوری شود (Haefner et al., 2021).

المنصوری و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر هوش مصنوعی و فناوری‌های اطلاعات بر کارایی مدیریت دانشی در سازمان‌های مدرن: مروری نظام‌مند؛ به این نتیجه رسیدند که ابزارها و سیستم‌های فناوری اطلاعات برای ارتقای شیوه‌های مدیریت دانشی با سهولت دسترسی به اطلاعات، ایجاد، سازمان‌دهی و انتشار دانش و اطلاعات مرتبط برای افزایش عملکرد در سازمان استفاده می‌شوند. همچنین چندین تکنیک هوش مصنوعی مانند منطق فازی، شبکه عصبی مصنوعی، الگوریتم ژنتیک، سیستم‌های مبتنی بر دانش و غیره وجود دارد که با موفقیت در حوزه‌های مختلف تجاری پیاده‌سازی شده‌اند؛ که شبکه عصبی مصنوعی متداول‌ترین تکنیک هوش مصنوعی است. با توجه به حوزه‌های تجاری، هوش مصنوعی به‌طور گسترده در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی و پس از آن در بخش‌های دیگر مانند ساخت‌وساز، مالی، انرژی، تولید، ارتباطات راه دور و غیره استفاده می‌شود (Al Mansoori et al., 2020).

بای و لی (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان بهترین پیکربندی مدیریت نوآوری دانش مشارکتی از دیدگاه هوش مصنوعی؛ به این نتیجه رسیدند که از طریق تخصیص بهینه منابع، شرکت‌ها می‌توانند به سازمان‌هایی کارآمد با انسجام قوی، توسعه مستمر و خود مدیریتی تبدیل شوند و خلاقیت جمعی شرکت‌ها را شکل دهند. بر این اساس سازمان‌ها بهتر می‌توانند در عصر جدید با محیط مدیریتی پیچیده و در حال تغییر، سازگار شوند (Bai & Li, 2020).

زبوچیا و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به این سوال که آیا هوش مصنوعی مدیریت دانشی را تغییر می‌دهد؟ پرداختند و نتیجه گرفتند؛ هوش مصنوعی بر مدیریت دانشی در سطوح عملیاتی تأثیر می‌گذارد. مدیریت دانشی توسط امکانات فنی هوش مصنوعی از نظر جمع‌آوری داده‌ها، ذخیره‌سازی، سازمان‌دهی و انتقال دانش تغییر یافته است. در



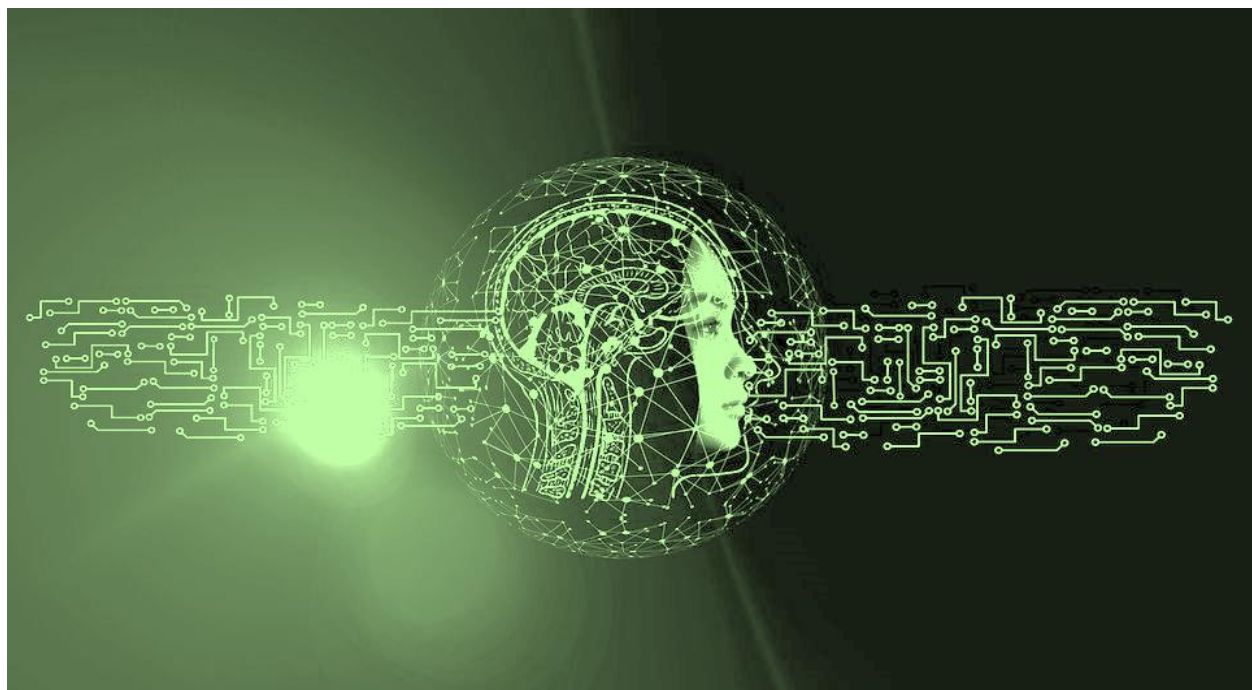
آموزش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند از هوش مصنوعی بهره‌بردار و استراتژی‌های مدیریت دانشی در سطوح عملیاتی و استراتژیک سازمان‌ها را به چالش کشاند (Zbuceha et al., 2019). از این رو کارکنان سازمان‌ها باید ادراک، مهارت‌ها و شیوه‌های کاری خود را پرورش دهند تا بتوانند از هوش مصنوعی برای مدیریت دانشی بهره‌بردارند (Jarrahi et al., 2023); گرچه با مسیر جدید توسعه فناوری شاهد توسعه ماشین‌های هوشمند مستقل به رهبری هوش مصنوعی خواهیم بود که جایگزین رفتار انسانی هستند (Sanzogni et al., 2017).

ایجاد، ادغام و کاربرد دانش باعث تسهیل در نوآوری و عملکرد سازمان می‌شود؛ بنابراین خلق دانش تأثیرات مهمی بر سرعت، کیفیت و کمیت نوآوری سازمانی دارد (Mardani et al., 2018). هوش مصنوعی با جمع‌آوری و ذخیره‌سازی داده‌ها، سهولت دسترسی به اطلاعات، ایجاد و سازمان‌دهی دانش بر ارتقاء و انتشار دانش تأثیر می‌گذارد (Al Mansoori et al., 2020; Zbuceha et al., 2019). اشتراک‌گذاری دانش با استفاده از برنامه‌های تبادل اجتماعی با واسطه هوش مصنوعی منجر به شخصی‌سازی و تجربیات فردی مثبت از نظر افزایش رضایت و تعهد شغلی و کاهش انگیزه جابجایی می‌شود (Malik et al., 2021). علاوه بر این، هوش مصنوعی برای دانش جدید دارای عملکرد تشخیص خودکار بوده، که قدرت نوآوری در دانش و دستاوردهای فناوری پیشرفته را تحریک می‌کند (Liu, 2022).

سازوگنی و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان هوش مصنوعی و مدیریت دانشی: زیر سوال بردن بعد ضمنی؛ به این نتیجه رسیدند که دانش ضمنی زیربنای اشکال دیگر دانش است. دانش ضمنی تفسیر و کاربرد خردمندانه دانش را ممکن می‌سازد و در بالاترین سطوح به خرد منتهی می‌شود. هوش مصنوعی می‌تواند ابزارهای مدیریت دانشی را با حمایت از عوامل انسانی، که اکثر اشکال دانش را به عنوان ترمیم‌کننده و مکمل توانایی‌های انسانی مدیریت می‌کند، گسترش دهد. با این وجود، پیشرفت‌های کنونی مستعد دومین مسیر توسعه فناوری هستند؛ بدین صورت که توسعه ماشین‌های هوشمند مستقل به رهبری هوش مصنوعی که جایگزین رفتار انسانی شوند (Sanzogni et al., 2017).

بحث و نتیجه‌گیری

هوش مصنوعی به عنوان پشتیبان مدیریت دانشی در بخش‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد (Taherdoost & Madanchian, 2023). استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی و الگوریتم‌های یادگیری ماشین در نوآوری‌های سازمانی باعث ارتقای مدیریت نوآوری می‌شود (Haefner et al., 2021). بر این اساس دانشی که از طریق هوش مصنوعی به دست می‌آید باید مدیریت شود و خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات جدید با نوآوری در سازمان‌ها توسعه یابد (Bokhari & Myeong, 2022). علاوه بر این، برای



چکیده یافته‌های پژوهش‌های پیشین

رابطه میان هوش مصنوعی، مدیریت دانشی و نوآوری سازمانی:

* هوش مصنوعی زمانی که مزایای آزمایش شده و واقعی منابع مدیریت نوآوری از بین برود یا به دلیل دیجیتالی شدن غیرممکن باشد و به عنوان گزینه ترجیحی ظاهر شود، نقش سازنده‌ای دارد.
* توسعه خدمات الکترونیکی مبتنی بر فناوری اطلاعات از طریق مدیریت دانشی مبتنی بر هوش مصنوعی امکان‌پذیر است.
* استراتژی و فرهنگ مبتنی بر نوآوری باعث اشتراک‌گذاری دانش از طریق سیستم‌های هوش مصنوعی می‌شود.
* سیستم‌های هوش مصنوعی و الگوریتم یادگیری ماشین باعث نوآوری سازمانی می‌شود.

تأثیرات هوش مصنوعی در مدیریت نوآوری:

* پویایی
* گسترش ظرفیت
* محیط جریان دانش

مدیریت دانشی و نوآوری:

خلق دانش موجب بهبود سرعت، کیفیت و کمیت نوآوری می‌شود.

تأثیرات هوش مصنوعی در مدیریت دانشی:

* کسب دانش
* حل مسئله
* سیستم‌های راه‌حل بهینه
* سازمان‌دهی
* مدل‌سازی
* ابزار پردازش داده

مزایای هوش مصنوعی در مدیریت دانشی:

* کمک به نیروی انسانی سازمان
* سازگاری سازمان با محیط‌های مدیریتی پیچیده و در حال تغییر
* تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح
* پردازش سریع داده‌ها و کلان داده‌ها

معایب هوش مصنوعی در مدیریت دانشی:

* بی‌زاری الگوریتمی

شکل ۲ - خلاصه نتایج مطالعات گذشته

هوش مصنوعی با توجه به راه‌حل‌ها و پردازش‌های دقیق و آزمایش شده در مدیریت دانشی می‌تواند نقش سازنده‌ای در مدیریت نوآوری سازمان داشته باشد، که موجب تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح خواهد شد. هوش مصنوعی با سازمان‌دهی، پردازش و مدل‌سازی در محیط‌های در حال تغییر باعث گسترش خدمات الکترونیکی در سازمان و جامعه می‌شود. همچنین اگر فرهنگ و راهبرد سازمان بر مبنای نوآوری باشد موجب اشتراک‌گذاری دانش از طریق سیستم‌های هوش مصنوعی می‌شود.

نتیجه‌گیری

گرچه هنوز موضوعات زیادی برای یادگیری و افزودن به مدیریت دانشی در سازمان‌ها وجود دارد؛ اما در سال‌های اخیر شاهد افزایش علاقه سازمان‌ها به هوش مصنوعی برای اتخاذ سیستم‌های مدیریت دانشی کارآمد هستیم، به طوری که امروزه ارتباط هوش مصنوعی و مدیریت دانشی در زمینه‌های مختلف مانند مهندسی، علوم کامپیوتر، مدیریت، سلامت و سایر حوزه‌ها در حال افزایش است، البته باید در نظر داشت که پیاده‌سازی آن به سرمایه‌گذاری قابل توجهی نیاز دارد.

در این مطالعه سعی شد روابط بین هوش مصنوعی و مدیریت دانشی بررسی شود، همچنین به نقش هوش مصنوعی و مدیریت دانشی در نوآوری سازمانی پرداخته شد. با توجه به مطالعات انجام شده، استفاده از هوش مصنوعی که در سال‌های اخیر رشد چشم‌گیری تجربه کرده، می‌تواند در مدیریت دانشی سازمان‌ها نقش موثر و مفیدی ایفا کند. هوش مصنوعی که به مسیر خلق دانش کمک می‌کند و تسریع و نوآوری در کسب دانش و پردازش داده‌ها از جمله ویژگی‌های برجسته آن است، موجب ارتقا کیفیت و کمیت در خلق دانش می‌شود. همچنین هوش مصنوعی به طور مستقیم، باعث پویایی و ظرفیت بیشتر در نوآوری می‌گردد و محیط جریان دانش را در مدیریت نوآوری سازمان فراهم می‌کند.

آموزش نیروی انسانی سازمان‌ها که از ارکان اصلی هر سازمان هستند برای گسترش استفاده از هوش مصنوعی بسیار حائز اهمیت می‌باشد. شایان ذکر است، باید به نکات امنیتی در هنگام آموزش کارکنان و بکارگیری هوش مصنوعی توسط متخصصین در سازمان توجه ویژه داشت. همچنین باید توجه داشت که استفاده از هوش مصنوعی باعث بی‌زاری الگوریتمی در سازمان نشود.



کاربرد مطالعه حاضر در مباحث مدیریت دانشی و مدیریت نوآوری سازمان‌ها: بررسی‌ها نشان داد که تاکنون به‌طور اختصاصی از جنبه‌ی نوآوری در سازمان‌ها به هوش مصنوعی توجه نشده است؛ لذا در این مطالعه به بررسی پیامدهای بکارگیری هوش مصنوعی در مدیریت دانشی و ارتباط آن با نوآوری در سازمان پرداخته شد. این مطالعه می‌تواند موجب جلب توجه سازمان‌ها در استفاده از هوش مصنوعی شود و همچنین مقدمه‌ای برای مطالعات آینده در زمینه‌ی هوش مصنوعی، مدیریت دانشی و نوآوری سازمانی باشد. ●

با توجه به نتایج بررسی‌های انجام‌شده در این مطالعه مشخص شد سیستم‌های هوش مصنوعی و الگوریتم‌های یادگیری ماشین بر تولید، تقویت و اشتراک‌گذاری دانش تأثیر می‌گذارند؛ که این عوامل تأثیرات مهمی بر سرعت، کیفیت و کمیت نوآوری سازمانی دارند. همچنین می‌توان از طریق هوش مصنوعی خلاقیت را آموزش داد و از آن در نوآوری راهبردهای سازمانی بهره گرفت. بنابراین، هوش مصنوعی با پشتیبانی از مدیریت دانشی باعث نوآوری سازمانی می‌شود؛ که باید آن را مدیریت و توسعه داد. در این راستا یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین راه‌های دستیابی به توسعه هوش مصنوعی بکارگیری کارکنان متخصص در این حوزه در سازمان‌ها می‌باشد.

منابع

- Al Mansoori, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2020). The impact of artificial intelligence and information technologies on the efficiency of knowledge management at modern organizations: a systematic review. *Recent advances in intelligent systems and smart applications*, 163-182 .
- Bai, X., & Li, J. (2020). The best configuration of collaborative knowledge innovation management from the perspective of artificial intelligence. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13 .
- Bokhari, S. A. A., & Myeong, S. (2022). Artificial Intelligence-Based Technological-Oriented Knowledge Management, Innovation, and E-Service Delivery in Smart Cities: Moderating Role of E-Governance. *Applied Sciences*, 12(17), 8732 .
- Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda☆. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120392 .
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87-99 .
- Liu, Q. (2022). Analysis of collaborative driving effect of artificial intelligence on knowledge innovation management. *Scientific Programming*, 2022, 1-8 .
- Malik, A., De Silva, M. T., Budhwar, P., & Srikanth, N. (2021). Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 100871 .
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26 .
- Paschek, D., Mocan, A., Dufour, C.-M., & Draghici, A. (2017). Organizational knowledge management with Big Data. The foundation of using artificial intelligence. 8th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education and 10th International Conference on Engineering and Business Education ,
- Sanzogni, L., Guzman, G., & Busch, P. (2017). Artificial intelligence and knowledge management: questioning the tacit dimension. *Prometheus*, 35(1), 37-56 .
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial Intelligence and Knowledge Management: Impacts, Benefits, and Implementation. *Computers*, 12(4), 72 .
- Vajpayee, A., & Ramachandran, K. (2019). Reconnoitring artificial intelligence in knowledge management. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(7C), 114-117 .
- Zbucnea, A., Vidu, C., & Pinzaru, F. (2019). Is Artificial Intelligence Changing Knowledge Management. *Strategica*, 445-452 .

تسهیل‌گری مدیریت دانش در یکپارچگی حوزه یادگیری با راهبردهای سازمان

افشین تقوی



سحر مهاجرانی



حسن سیاحی



آزاده واحدی



[مدیریت آموزش و توسعه شرکت ایران خودرو]

چکیده

هدف این تحقیق درک ارتباط بین مفاهیم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی به عنوان یک فرآیند پویای دانش محور بیان می‌شود. توانایی یک سازمان برای استفاده از دانش کاملاً "به منابع انسانی آن وابسته است که به طور موثر آن دانش را شناسایی، خلق، ثبت و ضبط، اشتراک و به کارگیری می‌کنند. سازمان‌ها با چرخه عمر دانش تأمین‌کنندگان، شرکا و منابع داخلی خود را با بهره‌گیری از فناوریهای نوین و توسعه دانش و اطلاعات، در راستای دستیابی به توسعه پایدار توانمند می‌کنند.

مدیریت دانش به عنوان مدیریت فرآیندهای ایجاد، ذخیره‌سازی، دسترسی و انتشار منابع فکری یک سازمان بیان می‌شود. سازمان‌ها باید هدف اصلی خود را افزایش ظرفیت کارکنان و افزایش دهنده دانش سازمانی بدانند. دانش را می‌توان با مجموعه‌ای از شیوه‌های مشارکتی مدیریت منابع انسانی تشویق کرد و یادگیری سازمانی به عنوان یک فرآیند و حافظه سازمانی را به عنوان خروجی مربوطه در نظر گرفت. نتیجه این رابطه، ایجاد حافظه سازمانی است که پیامد یادگیری سازمانی خواهد بود.

کلیدواژه‌ها

مدیریت دانش، مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد، یادگیری و توسعه، راهبردهای سازمان، عملکرد



مقدمه

نیستند. با توجه به موارد فوق الذکر ارتباط بین دیسپلین های مذکور به شرح ذیل تعریف شده است [5]:

نظام مدیریت دانش و نظام یادگیری، توسعه سازمانی و آموزش، سازمان ها و افراد را قادر می سازد تا شکاف های بین حال و آینده را از منظر نیازهای دانش درک کنند. در حالی که آموزش از برنامه های یادگیری برای پرکردن شکاف در سطح فردی استفاده می کند، مدیریت دانش کسب دانش را در قالب ها و سطوح مختلف تسهیل می کند.

همچنین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را می توان از طریق روشی که آنها به دانش می پردازند، متمایز کرد. در نظام یادگیری سازمانی، دانش بعنوان ابزاری برای فرایندهای یادگیری سازمانی در نظر گرفته می شود. در نظام مدیریت دانش، دانش بعنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمانی است که ممکن است شامل تسهیل فرایندهای یادگیری سازمانی در زمان مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان باشد. از این منظر، مدیریت دانش می تواند بعنوان ابزاری برای دستیابی به یادگیری سازمانی استفاده شود.

یادگیری و توسعه و مدیریت دانش رشته های مرتبطی هستند، بنابراین چگونه باید با هم کار کنند و چگونه نقش های خود را متمایز می کنند؟ ظاهراً "باید یک پیوند قوی بین مدیریت دانش و یادگیری و توسعه سازمانی وجود داشته باشد، زیرا هر دو در مورد یادگیری و توسعه قابلیت از طریق یادگیری هستند. در گذشته، یادگیری و توسعه سازمانی بر یادگیری و توسعه افراد و مدیریت دانش بر یادگیری و توسعه در مقیاس تیم، پروژه و گروه متمرکز بوده اند. در عین حال تیم ها و پروژه ها و گروه ها از افراد تشکیل شده اند.

یادگیری سنتی بر کلاس درس متمرکز بود اما یادگیری و توسعه سازمانی به طور فزاینده ای از یادگیری در محل کار - یادگیری آنلاین، استفاده از یادگیری وبلاگ ها و ویکی ها، و یادگیری از راه دور از طریق وب و ابزارهای دیگر استفاده می کند.

این ما را به قلمرو مدیریت دانش هدایت می کند. جایی که یادگیری به جای فردی، جمعی می شود، به جای مدرسان، شامل یادگیری از همتایان شده و بیشتر در محل کار اتفاق می افتد تا در کلاس درس. مدیریت دانش توسعه قابلیت را بیش از یک موضوع فردی و بیشتر یک موضوع جمعی و میان فردی می داند.

عملکرد سازمانی به نحوه استفاده از شایستگی های افراد در محل کار بستگی دارد و مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد در سطوح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی برای موفقیت سازمان ها الزامیست. به کارگیری فرایندهای برنامه ریزی شده و نظام مند برای مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد، کمک شایانی به سازمان ها برای بهبود توانمندی های خود، برآورده کردن مسیر راهبردی خود و دستیابی به نتایج مورد انتظار می کند. مدیریت شایستگی از اهمیت قابل توجهی در افزایش توانمندی های سازمانی برای ایجاد و ارائه ارزش برخوردار است. [3]

هدف از کار حصول نتایج ارزشمند است. نتایج ارزشمند از دانش کاربردی به دست می آیند. دانش سازمانی در حال تبدیل شدن به یک متمایز کننده کلیدی برای اثربخشی، همکاری فزاینده و رقابت است. دانش دارایی ناملموس سازمانی است که باید مانند دارایی های دیگر سازمان مدیریت شود. لازم است دانش به گونه ای ایجاد، تثبیت، نگهداری، به اشتراک گذاشته، سازگار و استفاده شود که کارکنان بتوانند برای حل مسائل بر مبنای تجربیات گذشته و دیدگاه های جدید نسبت به آینده، تصمیمات اثربخش اتخاذ و هماهنگ با تصمیمات اقدام کنند. مدیریت دانش یک رویکرد کل نگر نسبت به بهبود یادگیری و اثربخشی از طریق بهینه سازی استفاده از دانش به منظور ایجاد ارزش برای سازمان است. مدیریت دانش از فرایندهای کنونی و راهبردهای توسعه پشتیبانی می کند. همچنین باید با دیگر کارکردهای سازمان یکپارچه شود. [5]

هر سازمانی باید با پایه گذاری، اجرا، نگهداری و بهبود نظام های مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد بر برون دادهای مربوط به انطباق کالاها و خدمات، نیازها و انتظارات طرف های ذینفع خود تاثیر مثبت بگذارد. [3]

از طرف دیگر سازمان باید موضوعات درون سازمانی و برون سازمانی را که مربوط با مقصود سازمان هستند و توانایی سازمان را در رسیدن به دستاوردهای مورد نظر در نظام مدیریت دانش تحت تاثیر قرار می دهند، تعیین کند. دستاوردهای نظام مدیریت دانش ابزاری برای رسیدن به دستاوردهای سازمانی هستند و به خودی خود هدف نهایی

وضعیت موجود را حفظ کنند. در حالی که ثابت نگه داشتن موارد ممکن است در کوتاه مدت باعث صرفه جویی در هزینه و زمان شود، مزایای زیادی از فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش حاصل می شود. بقا و رشد بیشتر به یادگیری و مدیریت دانش بستگی دارد تا سکون. مدیریت دانش برای نظم در جهانی با رشد تصاعدی در داده ها و دانش تلاش می کند: هر روز ۲.۵ کوئینتیلیون بایت داده ایجاد و روزانه ۵ میلیارد جستجوی اینترنتی انجام می شود.

مدیریت دانش از طریق سه رکن اصلی به اثربخشی و عملکرد سازمانی کمک می کند: افراد، فرآیندها و فناوری. این شامل اقدامات، فرآیندها، استراتژی‌ها و سیستم‌هایی است که جذب، ذخیره‌سازی، ارزیابی، سازماندهی، اشتراک‌گذاری، اصلاح و ایجاد دانش را حفظ و تقویت می کنند. مدیریت دانش از طریق مدیریت نظام مند دارایی های دانشی یک سازمان به منظور ایجاد ارزش، باعث افزایش کارایی و برآوردن نیازهای تاکتیکی و استراتژیک کسب و کار می شود.

در سازمان‌ها مدیریت دانش با پرورش شیوه‌ها، مهارت‌ها و فناوری سازمانی که بینش‌های مشترک را امکان‌پذیر می‌سازد، پایه‌ای را برای یادگیری فراهم می‌کند. فرهنگ دانش پویا و مشارکتی اساس یادگیری سازمانی است. رشد با در دسترس قرار دادن (به اشتراک گذاری) دانش ضمنی و آشکار محقق می شود. یادگیری سازمانی از طریق دانش و بینش مشترک اتفاق می افتد. این بر اساس دانش و تجربیات گذشته است.

یادگیری سازمانی فرهنگ تحقیق، ظرفیت تطبیقی و اشتراک دانش (در مقابل احتکار دانش) را ایجاد می کند. [6].

شکل ۱ نشان می دهد که یادگیری سازمانی در دهه ۱۹۷۰ و مدیریت دانش در دهه ۱۹۹۰ ظهور کردند، و هر دو موضوع در طول دهه ۲۰۰۰ رشد قابل توجهی را نشان دادند.

در سطح استراتژیک، مدیریت دانش و یادگیری و توسعه سازمانی باید به هم مرتبط باشند، زیرا شایستگی های استراتژیک سازمان باید توسط هر دو نظام مورد توجه قرار گیرد. مدیریت دانش و یادگیری و توسعه سازمانی با هم باید منابع دانشی را هماهنگ کنند و اطمینان حاصل کنند که دانش های جدید به طور مداوم از طریق آموزش، از طریق مراجع و از طریق انجمن ها ارائه می شوند. هر دو نظام باید قابلیت ها و شایستگی های سازمانی را زیر نظر بگیرند و شکاف هایی را که باید پر شوند شناسایی کنند.

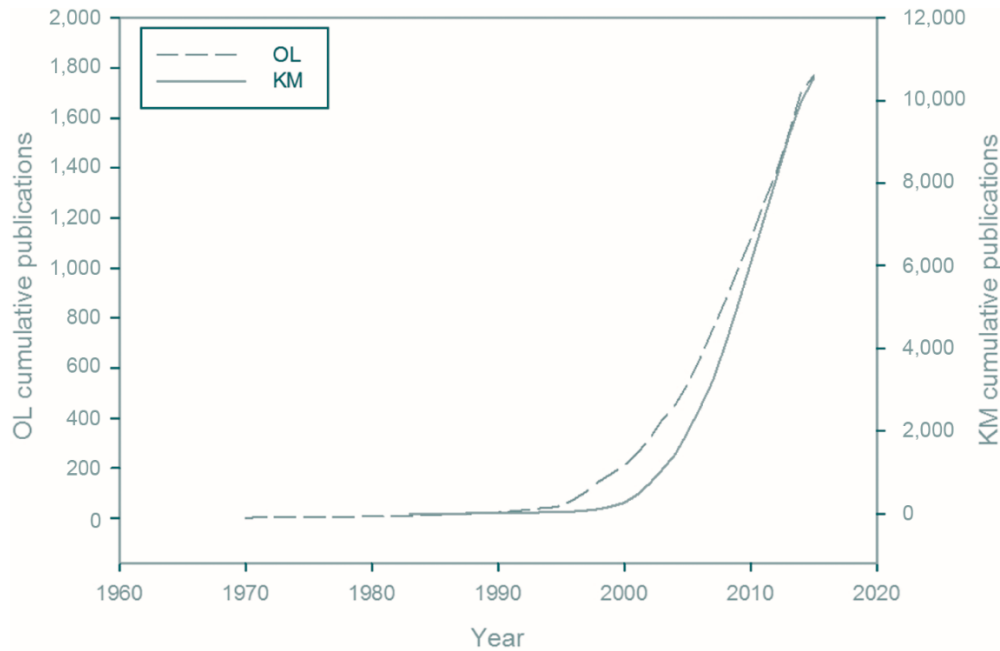
مدیریت دانش راه حل های پشتیبانی و یادگیری را در خارج از کلاس ارائه می دهد و توسعه فردی از طریق اقداماتی مانند بازدید از سایت و بازدیدهای یادگیری می تواند با یادگیری تیمی نیز مرتبط باشد. پیوند مناسب بین آموزش و به اشتراک گذاری دانش، بین ایجاد قابلیت فردی و سازمانی، و بین یادگیری و توسعه سازمانی و مدیریت دانش، احتمالاً گام بعدی رو به جلو در تثبیت مدیریت دانش به عنوان یک ساز و کار پشتیبانی کاملاً روشن برای ارتقای عملکرد خواهد بود. [4]

روش تحقیق

این مقاله یک مقاله مروری است که تلاش می کند با مرور مفاهیم و مقالات مرتبط یک چارچوب ذهنی برای ایجاد درکی مشترک بین مدیران بخش های یادگیری و توسعه سازمانی و مدیران دانش از دامنه یادگیری در محل کار و ایجاد یک استراتژی مشترک برای توسعه شایستگی فردی و جمعی در خدمت اهداف کسب و کار ارائه نماید.

یافته‌های پژوهش

محیط کسب و کار در سراسر جهان به سرعت در حال تغییر است. با این حال در عملیات روزمره کسب و کار، بسیاری از سازمان ها میلند



شکل ۱: نمودار رشد در مطالعات منتشر شده در مورد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی [1]

کاری توسط منابع فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) به طور موثر کمک می کنند.

شرکت ها باید در توسعه منابع و قابلیت های دانش برای ایجاد محصولات و خدمات جدید سرمایه گذاری کنند. مدیران باید توجه خود را به توسعه قابلیت های دانش سازمانی های مبتنی بر قابلیت از دیدگاه اجتماعی-فنی معطوف کنند تا فرآیندهای یادگیری سازمانی را فعال کنند. [1]

چگونه می توان اصول مدیریت استعداد را با شیوه های مدیریت دانش ادغام کرد تا توسعه رهبری در سازمان ها را افزایش دهد؟ روندهای نوظهور از مدیران منابع انسانی می خواهند که استراتژی های جدیدی را برای حمایت از مدیریت استعداد و طرح های جانشین پروری توسعه دهند. برنامه ریزی جانشین پروری به عنوان فرآیندی برای ایجاد نسل بعدی یا رهبران آینده با در نظر گرفتن چالش های فعلی و آینده کسب و کار، مهارت های کلیدی، مهارت های آینده محور، همه شایستگی های فنی اصلی و برنامه توسعه شغلی توصیف شده است. سازمان ها اکنون برای کسب و حفظ

استفاده از قابلیت های دانش سازمانی برای کمک به یادگیری سازمانی در یکی از دیدگاه ها قابلیت های دانش سازمانی به عنوان یک سیستم فنی-اجتماعی در نظر گرفته شده و به قابلیت های اجتماعی محور دانش سازمانی و قابلیت های فناورانه محور دانش سازمانی تقسیم می شود، که تلاش می کند به توسعه فرایند محور یادگیری سازمانی کمک کند.

قابلیت های دانش سازمانی، از جمله جنبه های فرهنگی، ساختاری، و منابع و قابلیت های انسانی، به عنوان تسهیل کننده ای در نظر گرفته می شود که کارکنان را تشویق می کند تا در فعالیت های یک شرکت مشارکت کنند. قابلیت های فناورانه دانش سازمانی، از جمله جنبه های زیرساخت فنی، دانش کاربردی، و تکنیک های عملیاتی، جریان دانش سازمانی را به طور کارآمد تسهیل می کند. هر دو بعد (اجتماعی و فنی) برای توسعه قابلیت های دانش و پیوند دادن رفتار یادگیری سازمانی ضروری هستند.

قابلیت های فناورانه دانش سازمانی به یادگیری سازمانی در جذب، کسب، اشتراک گذاری و استفاده مجدد از اطلاعات مربوط به وظایف

که آموخته‌اند اجرا یا عمل کنند. نتیجه آن اتلاف وقت و منابع زیاد و بیهوده برای سازمان خواهد بود. منظور از فراتر رفتن از آموزش و توسعه این است که کارکردهای منابع انسانی پاسخگوتر به شرایط پیش روی و حتی حال حاضر اقتصاد دانش محور شود که بینش مدیریتی را به سمت شیوه جدیدی از تفکر در مورد سازمان‌ها و اطلاعات ارزشمند سوق می‌دهد. سازمان‌هایی که مدیریت دانش را جدی می‌گیرند، در بسیاری از ویژگی‌های «سازمان یادگیرنده» خواهند بود. بر دسترس پذیری (دانش باید در دسترس همه کارکنان دیده شود و از آنها سرچشمه می‌گیرد)، توسعه دانش جدید و انواع جدید دانش و اهمیت آگاهی از دانش به عنوان یک محصول و فرآیند تاکید می‌گردد.

دانش کاران و سازمان‌های یادگیرنده

موفقیت هدف پروژه یا برنامه به توانایی یادگیری بستگی دارد و دانشکاران در حل مشکلات ایجاد شده توسط نیروهای خارجی و رفتار گذشته خود برتری دارند. این مهارت دوگانه را یادگیری «دو حلقه ای» می‌نامند.

تفاوت بین یادگیری دو حلقه ای و یادگیری تک حلقه ای چیست؟ آنچه بیشتر سازمان‌ها درگیر آن می‌شوند، یادگیری تک حلقه ای است، جایی که خطاها با استفاده از روال گذشته و خط مشی‌های فعلی تصحیح می‌شوند. در یادگیری دو حلقه ای، خطاها با اصلاح اهداف، خط مشی‌ها و روال استاندارد سازمان تصحیح می‌شوند. یادگیری سازمانی مستلزم یادگیری فردی، خلاقیت و توانایی تفکر انتقادی است. دانشکاران را می‌توان در همه صنایع و در بسیاری از سطوح یک سازمان یافت، اما سازمان‌های یادگیرنده اساساً نیاز دارند که همه کارکنان به عنوان دانشکار عمل کنند. این سازمان‌ها بر ظرفیت‌های فردی برای سازگاری و تغییر تأکید می‌کنند و برای یادگیری مستمر در مورد مهارت‌های فنی و محیط خارجی ارزش قائل هستند. کارمندان ریسک می‌کنند تا یاد بگیرند، به جای راه حل‌های سریع به دنبال راه حل‌های پایدار باشند و از دانش جمعی خود سرمایه‌گذاری کنند.

استعدادها با یکدیگر رقابت می‌کنند تا عملیات خود را حفظ کنند و به رشد خود ادامه دهند. مدیران منابع انسانی و مدیران دانش در سازمان‌ها با چالش تضمین تداوم کسب‌وکار و حفظ استعداد و دانش در اقتصاد مبتنی بر دانش و محیط کسب‌وکار عادی جدید مواجه هستند. بنابراین، سازمان‌ها نیاز به توسعه و مدیریت استراتژیک جریان‌های دانش و استعداد دارند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان با مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در دسترس هستند و با مشاغل مناسب بر اساس اهداف سازمان همسو هستند. مفهوم مدیریت استعداد به طور فزاینده‌ای محبوب شده است و جنگ جهانی برای استعداد در حال تبدیل شدن به یک نیروی محرکه حیاتی در رقابت و عملکرد شرکت است. بنابراین، مدیریت استعداد دارای پتانسیل عظیمی برای حفظ و توسعه با ارزش‌ترین دارایی‌های یک سازمان برای به دست آوردن مزیت رقابتی در محیط جدید کسب و کار است که به موجب آن سازمان‌ها به سختی برای بقا و کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبای تلاش می‌کنند. مدیریت استعداد با توسعه استراتژی، شناسایی شکاف‌های استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری، استخدام، انتخاب، آموزش، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان با استعداد از طریق انواع ابتکارات مرتبط است. [7]

مدیریت دانش: فراتر رفتن از آموزش و توسعه

مدیریت دانش فراتر از آموزش و توسعه است زیرا می‌دانیم که نه آموزش کافی است و نه توسعه و هر کدام محدودیت‌های خود را دارند. در حالی که توسعه بیشتر مبتنی بر خواسته‌های فرد است که اولویت بیشتری نسبت به نیازهای سازمان دارد، آموزش بیشتر بر اساس نیازهای سازمان است و خواسته‌های فرد اولویت کمتری دارد. آموزش اغلب در دنیای عدم قطعیت، که در آن تکنولوژی و رقابت، محیط را آشفته‌تر می‌کند و نیاز به کسب دانش ضروری می‌سازد، کمتر مؤثر است. از سوی دیگر، توسعه کارکنان ممکن است به افراد کمک کند تا عدم قطعیت را بپذیرند، اما کمتر می‌تواند آنها را به سمت انواع دانشی که در عملکرد آینده سازمان مهم هستند، راهنمایی کند. این می‌تواند منجر به ناامیدی کارمندی شود که به دوره‌های آموزشی اعزام می‌شوند، اما پس از بازگشت به سازمانشان اجازه ندارند آنچه را



تعیین استراتژی مناسب برای سازمان به آموزش در مقابل اشتراک دانش به شرح ذیل بیان می گردد:

آموزش: آموزش توانایی های کارکنان را در حین کار افزایش می دهد. در حالی که تعیین ROI فعالیت های یادگیری و توسعه دشوار است، اما می توانیم میزان ماندگاری (۵۰ درصد بیشتر در یک فرهنگ یادگیری قوی) و بهره وری (بیش از ۳۰ درصد در محل های کاری که بر یادگیری تأکید دارند بیشتر باشد) اندازه گیری کنیم. همچنین می دانیم که کارمندانی که آموزش های مؤثر و تشویق مدیران خود را برای به کارگیری مهارت های جدید دریافت می کنند، این احساسات خوب را به تعهد به نقش خود، تیم و سازمان خود منتقل می کنند: همه برنده هستند.

آموزش فوق العاده است برای:

- دانش واقعی
 - معرفی دیدگاه یا مهارت جدید
 - دسترسی به همه کارکنان در سراسر سازمان
 - کسب دانش استراتژیک یا برنامه ریزی شده، مانند دوره های صدور گواهینامه
 - پاسخ های سریع، با مازول های آموزش الکترونیکی خودسرویس و ویدئوهای یادگیری خرد
- آموزش رسمی، چه به صورت آنلاین، چه ارائه شده داخلی یا ارائه شده از خارج، اغلب به معنای یادگیری از یک مربی (یا منبع) است که نه تنها در موضوع، بلکه در تکنیک های تدریس نیز مهارت دارد. هزینه بزرگترین محدودیت آموزش است و به دنبال آن چالش های اختصاص دادن زمان برای آموزش کارکنان است. چالش های دیگر: ایجاد احساس شخصی و کاربردی، ارائه اطلاعات به روش های جذاب و رفع سریع نیاز به مهارت های جدید.
- اشتراک دانش: از تخصص موجود در بخش ها و تیم های شما، کارکنان فردی و درس های آموخته شده از دهه ها تجربه در حین کار بهره می برد. این می تواند به اندازه یک برنامه مربی یا به اندازه دوره آموزشی رسمی باشد.

به اشتراک گذاری دانش بهترین است برای:

- دانش تاکتیکی، مانند ارزش ها، نگرش ها و تجربیات

پیتر سنگه پنج «دیسپلین یادگیری» را که در بطن سازمان های یادگیرنده قرار دارند، شناسایی کرد: خبرگی فردی، مدل های ذهنی، دید مشترک، تفکر سیستمی و یادگیری تیمی.

۱. خبرگی فردی: به محیط سازمانی اطلاق می شود که همه اعضای خود را تشویق می کند تا مهارت های ویژه ای را از طریق یادگیری مادام العمر ایجاد کنند. توسعه حرفه ای برای موفقیت سازمانی حیاتی تلقی می شود.

۲. مدل های ذهنی: نشان دهنده تمرینی برای تأمل، بررسی و بهبود مدل های ذهنی است - طرز نگاه یک فرد به جهان و موقعیت ها که تصمیم ها را شکل می دهند. مدل های ذهنی معیوب منجر به اشتباه می شوند، اما دانشکاران که نقص های مدل های ذهنی خود را شناسایی می کنند، می توانند آنها را اصلاح کنند تا به تصمیم های برتر برسند.

۳. چشم انداز مشترک: به معنای ایجاد حس تعهد از طریق ایجاد تصاویر مشترک از آینده و اصول راهنما است که سازمان به دنبال آن است و به دنبال آن است.

۴. تفکر سیستمی: روشی در سطح سازمان برای درک نیروهایی است که رفتار سیستم های یک سازمان را شکل می دهند. کارکنان نسبت به پیوستگی و وابستگی متقابل اعضای تیم، تیم ها در سازمان ها و سازمان ها در محیط بزرگتر آگاهی دارند.

۵. یادگیری تیمی: به بهبود فرآیندهای تیمی اشاره دارد تا گروهی از کارکنان بتوانند به طور قابل اعتمادی توانایی های بیشتری از مجموع استعداد های تک تک اعضا را ایجاد کنند. [2]

آموزش در مقابل اشتراک دانش: نیروی کار شما به چه چیزی نیاز دارد؟

توسعه کارکنان برای رشد مهارت های نیروی کار و دستیابی به اهداف سازمانی شما ضروری است. کارکنان در سازمان های بزرگ به طور متوسط بیش از ۴۰ ساعت در سال آموزش می بینند. ارائه فرصت های توسعه، حفظ و روحیه و اعتماد شغلی کارکنان را بهبود می بخشد که برای بهره وری عالی است.

احتمالاً از قبل از انواع آموزش هایی که می توان ارائه داد آگاه باشیم، اما ممکن است از میزان دانش قابل اشتراک گذاری در حال حاضر تعجب کنیم. مزایا و معایبی برای هر دو نوع توسعه وجود دارد. برای

کارکنان. در شرایطی که صنایع و محیط‌هایی که تغییرات سریعی را تجربه می‌کنند، سازمان‌ها باید برای تنظیم سریع و پیشرفت چابک باشند و بخش کلیدی آن یادگیری است. نیازهای کارکنان نیز در حال تغییر است و مزایایی مانند برنامه‌های سلامتی و توسعه شغلی را افزایش می‌دهد که می‌تواند به مدیریت افزایش مسئولیت‌های کاری کمک کند. اولویت بندی و تامین مالی آموزش و اشتراک دانش به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا بر روی افراد به عنوان راهی برای تغییر مسیر و دستیابی به اهداف تمرکز کنند. [8]

فعال کردن یادگیری غیررسمی: ادغام مدیریت دانش و یادگیری
مدیریت دانش و یادگیری و توسعه از بسیاری جهت با یکدیگر پیوند تنگاتنگی دارند، عمدتاً به این دلیل که توسعه مهارت‌ها و رفتارها و به اشتراک گذاشتن دانش هسته اصلی چرایی وجود هر عملکرد است. استراتژی‌های یادگیری و توسعه تکامل یافته‌اند تا راه‌های بسیاری برای ارائه و فعال کردن یادگیری غیررسمی با استفاده از تاکتیک‌های مدیریت دانش سنتی را شامل شود. این تمرکز بر یادگیری غیررسمی و به اشتراک گذاری دانش باعث ایجاد نقش‌های جدیدتر در یادگیری و توسعه می‌شود، مانند متصدی، مدیر جامعه/ تسهیل گر، استراتژیست یادگیری اجتماعی و متخصص همکاری.

مدیریت دانش توسط کارلا اودل در کتاب خود با عنوان "اگر فقط می‌دانستیم آنچه می‌دانیم: انتقال دانش درونی و بهترین عملکرد" به عنوان دریافت دانش مناسب به فرد مناسب در زمان مناسب تعریف شده است. آیا این هدف از یادگیری نیست: بهبود جریان دانش به منظور افزایش دانش و توسعه مهارت‌ها؟

برای دهه‌ها، دست اندرکاران مدیریت دانش تلاش کرده‌اند تا بهترین شیوه‌ها و رفتارهای تکرارپذیر را ثبت کنند تا اطمینان حاصل کنند که دیگران می‌توانند این رفتارها و شیوه‌ها را برای بهبود عملکرد شرکت و کارکنان بیاموزند، اتخاذ کنند و حتی تکامل دهند.

متخصصان یادگیری و توسعه متوجه شده‌اند که یادگیری رسمی، کلاس درس یا آموزش الکترونیکی، تنها یکی از راه‌های انتقال دانش و توسعه مهارت‌ها است، اما فعال کردن جریان اطلاعات و یادگیری

- استفاده مجدد از راه حل‌های اثبات شده، برای جلوگیری از اختراع مجدد چرخ برای پروژه‌های مشابه
- اطلاعات یا فرآیندهای خاص سازمان
- درس‌های آموخته شده از تجربه واقعی کارکنان و سازمانی
- پاسخ‌های فوری، با دسترسی به سیستم مدیریت دانش، پرسش از دیگران در یک کانال اجتماعی یا تبادلات غیرمنتظره و همکاری بین کارکنان

واضح‌ترین مزیت اشتراک دانش این است که می‌تواند بسیار مقرون به صرفه باشد. هیچ هزینه اضافی برای مربی یا پرداخت دوره وجود ندارد. با این حال، ممکن است هزینه‌های مرتبط با راه‌اندازی و نگهداری مخازن مدیریت دانش وجود داشته باشد. به اشتراک گذاری دانش نیز برای سازمان بسیار خاص است و توسط کارکنانی که قبلاً با یکدیگر آشنا هستند ارائه می‌شود.

اشکال اشتراک دانش این است که به زمان نیاز دارد - جمع‌آوری و ذخیره دانش و برای کارکنان برای برقراری ارتباط اطلاعات با یکدیگر. و البته همه کارمندانی که متخصص هستند، مهارت‌هایی برای آموزش یا به اشتراک گذاشتن با دیگران ندارند.

رویکرد مناسب برای سازمان

خوشبختانه هیچ سازمانی مجبور نیست تنها یک راه را برای توسعه نیروی کار خود انتخاب کند. در واقع داشتن رویکرد ترکیبی و ترکیب فعالیت‌های آموزشی و اصول اشتراک دانش، رویکردی است که تجویز می‌شود. ایجاد تعادل بین آنها می‌تواند نیازهای مختلف کارکنان را برای اطلاعات در زمان‌های مختلف برآورده کند.

برای توسعه استراتژی‌های یادگیری و توسعه، سازمان خود را در نظر بگیرید. آیا بودجه‌ای برای آموزش خارجی دارید؟ آیا تخصص کارکنان برای به اشتراک گذاری موفق دانش را دارید؟ آیا شروع به جمع‌آوری دانش در یک مخزن سازمان یافته و در دسترس کرده‌اید؟ برخی استدلال می‌کنند که به اشتراک گذاری دانش در حین کار روش طبیعی‌تری برای یادگیری است. برخی دیگر معتقدند که یادگیری قبل از انجام کار موثرتر است.

ما می‌دانیم که در سال‌های آینده، دو نیرو بر چشم‌انداز یادگیری تقریباً برای همه سازمان‌ها تأثیر خواهند گذاشت: چابکی و تجربه



به نظر می رسد ساختار حافظه سازمانی با فرآیندهای اطلاعات، اکتساب، حفظ و بازیابی مرتبط باشد. حافظه سازمانی به این صورت تعریف می شود که سازمان ها دانش را برای استفاده در آینده ذخیره می کنند. دانش از دست رفته به دست آمده توسط تجربه را جایگزین می کند، چالش های جدیدی ایجاد می کند. مفهوم حافظه سازمانی جایگاه حافظه سازمانی، ساختار حفظ آن، فرآیندهای اکتساب، ذخیره و بازیابی را روشن می کند. استفاده از حافظه در نتیجه عملکرد و نتایج سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد [10].

بحث و نتیجه گیری

نظام مدیریت دانش و نظام های یادگیری، توسعه سازمانی و آموزش، اشتراک روش برای درک شکافهای دانشی دارند. آموزش از برنامه های یادگیری برای پر کردن شکاف در سطح فردی استفاده می کند و مدیریت دانش کسب دانش را در قالب ها و سطوح مختلف تسهیل می کند. همچنین نظام مدیریت دانش و یادگیری سازمانی مکمل هم هستند. مدیریت دانش فرآیندهای یادگیری سازمانی را در زمان مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان تسهیل می کند.

یادگیری و توسعه در مدیریت دانش

دانش یک دارایی با ارزش است، اما با ارزش ترین دارایی هر سازمانی افراد آن هستند. افراد دانش را تولید، انباشت و مدیریت می کنند و آن را به شکل صریح تبدیل می کنند، ولی ۸۰ درصد دانش به شکل ضمنی خود باقی می ماند. به همین دلیل است که هر سازمانی که به دنبال بهبود، نوآوری، تسلط و مرتبط ماندن در بین نسل ها است، باید بیاموزد که چگونه از افراد، فرآیندها و فن آوری ها در اجرای چارچوب یادگیری و توسعه قوی برای سازمان و ذینفعان آن استفاده کند.

انجمن توسعه استعدادها، یادگیری و توسعه را به عنوان «کارکردی که مسئول ارتقای رشد کارکنان و توسعه دانش، مهارت ها و قابلیت های آنها برای هدایت عملکرد بهتر کسب و کار است» تعریف می کند. در اکثر سازمان ها یک مدیر یادگیری و توسعه و یا یک مدیر منابع انسانی وجود دارد که این نقش را بر عهده می گیرد. مدیریت دانش و

غیررسمی تأثیر زیادی بر عملکرد و مشارکت به شیوه ای به موقع و کارآمد خواهد داشت.

چهار تاکتیک اصلی وجود دارد که متخصصان یادگیری از استراتژی های مدیریت دانش سنتی استفاده می کنند:

انجمن های خبرگی: اجتماع افراد به صورت حضوری یا مجازی برای به اشتراک گذاشتن بهترین شیوه ها، حل مشکلات و ادامه گفتگو پس از برنامه های کلاس درس.

محتوای تولید شده توسط کاربر: راه اندازی مدل های حاکمیتی پیرامون افرادی که بهترین محتوای خود را به اشتراک می گذارند و فرآیندهایی را برای ارتقای محتوای تولید شده توسط کاربر در برنامه های یادگیری رسمی تعریف می کنند.

مدیریت محتوا: توسعه دارایی های یادگیری برای شامل محتوای خارجی و تولید محتوای مرتبط در حمایت از یک مهارت، حوزه دانش یا مسیر یادگیری خاص.

توضیحات پروژه: به طور فعال درس های آموخته شده را در مورد اینکه چه چیزی را باید ادامه داد، چه چیزی را متوقف کرد و چه چیزی را برای بهبود مستمر نتایج تغییر داد [9].

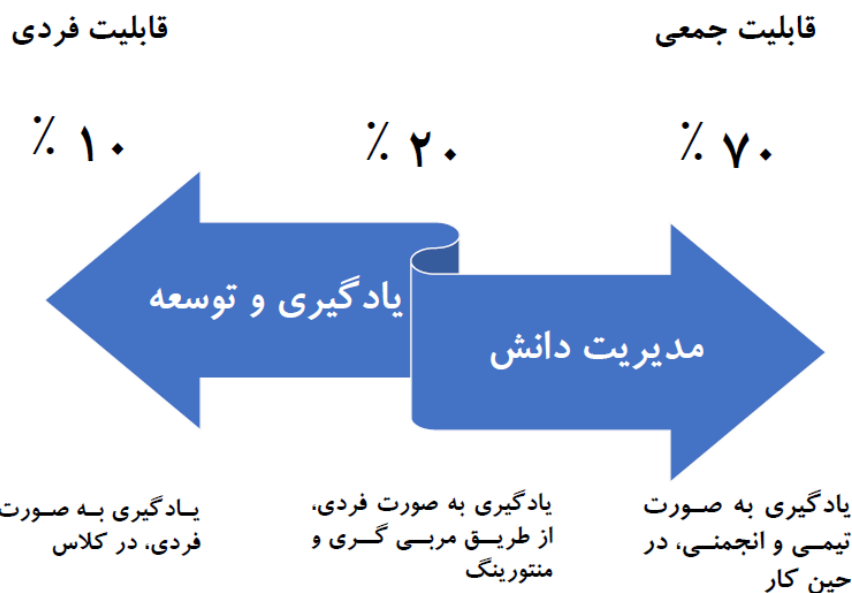
ارتباط مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی

تحقیقات در مورد یادگیری سازمانی از دهه ۱۹۶۰ توسعه یافته است، همانطور که در این کار در سال های اخیر نشان داده شده است و عمدتاً از سال ۲۰۰۹ به اوج خود رسیده است. تحلیل و تشخیص وضعیت فعلی یک سازمان و هدایت تغییر، کاوش در یادگیری و حافظه سازمانی ضروری است.

توانایی یک سازمان در استفاده از دانش به شدت به نیروی انسانی آن وابسته است که به طور مؤثر آن دانش را ایجاد، به اشتراک می گذارد و استفاده می کند. مدیریت منابع انسانی نقشی کلیدی در کمک به دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی از طریق تأثیر احتمالی آن بر رفتار و مهارت های کارکنان ایفا می کند. سازمان ها با مدیریت دانش، تولید دانش جدید یا ترکیبات خلاقانه ارزش کارآمدی کسب می کنند: از دانش موجود منجر به محصولات یا خدمات جدید.

از دید یک مدیر دانش، یادگیری و توسعه یک استراتژی کلیدی برای تسهیل گری عملکردهای مدیریت دانش است و به حفظ عملکرد تیمی در سطوح بهینه کمک می کند.

یادگیری و توسعه سازمانی باید با هم منابع دانشی را هماهنگ کنند و اطمینان حاصل کنند که دانش های جدید به طور مداوم از طریق آموزش، اطلاعات مرجع و انجمن ها ارائه می شوند. مدیران دانش و مدیران یادگیری و توسعه باید قابلیت و شایستگی سازمانی را به منظور شناسایی شکاف های نیازمند رفع شدن پیش کنند.



شکل ۲ - طیف یادگیری بر اساس رویکردهای فردی و تیمی و ارتباط با نظام های مدیریت دانش و یادگیری و توسعه و قابلیت های ایجاد کننده

۶. بر افزایش سود و بازده سرمایه گذاری تاثیر دارد. در این دهه جدید، سازمان ها از طریق مشارکت دادن افراد، فرآیندهای سازمانی و فناوری و ایجاد فرهنگ یادگیری، ارزش کسب خواهند کرد. مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری که با اهداف و استراتژی کسب و کار همسو باشد، مبنایی برای مزیت رقابتی خواهد بود [6]. رابطه بین یادگیری و حافظه سازمانی نشان داده است که حافظه سازمانی پیامد یادگیری سازمانی است. بنابراین می توان یادگیری سازمانی را فرآیند و حافظه سازمانی را خروجی مربوطه در نظر گرفت. فرآیندهای حافظه سازمانی شامل اکتساب، حفظ، نگهداری و بازیابی به شرح ذیل قابل اجراست: دانستن نحوه مدیریت دانش ضمنی (تجارب، افکار و شایستگی ها) و دانش صریح (داده ها، اطلاعات، اسناد و محتوا در قالب های مختلف (آن

انطباق فرهنگ یادگیری به عنوان بخشی از مدیریت دانش، تاثیر مثبتی بر چابکی، تعامل، سازگاری، انعطاف پذیری و خلاقیت در سازمان ایجاد می کند. بنا بر دلایل زیر یادگیری سازمانی یک فرآیند مداوم و پویا است و باید بخشی از DNA سازمان باشد:

۱. به کارکنان اجازه می دهد تا پاسخ های سریعتر و موثرتری به محیط پیچیده، پویا و همیشه در حال تغییر داشته باشند.
۲. بهره وری و کارایی را افزایش می دهد، توانایی افراد و تیم ها را برای پذیرش و سازگاری با تغییرات افزایش می دهد.
۳. باعث رشد و تحول سریعتر و پایدارتر می شود.
۴. ذهنیت بهبود مستمر، مالکیت مشترک برای پروژه ها و مسئولیت پذیری مشترک برای نتایج ایجاد می کند.
۵. رهبران را در تمام سطوح ایجاد می کند و اطمینان می دهد که کارکنان با انگیزه و پویا هستند.



بهبود همکاری بین تیم ها، واحدها و همتایان: این موضوع نوآوری و مقیاس پذیری ایده را ارتقا می دهد و دانش سازمانی را تقویت می کند.

افزایش مشارکت کارکنان و انگیزه برای حفظ و یا به اشتراک گذاری دانش جهت تقویت سیاست های جذب منابع انسانی و حفظ استعدادها همه موارد فوق با ایجاد روابط و تعامل در محل کار، توانمندسازی و حفظ کارمندان، و توسعه رهبران آینده که مسئولیت را بر عهده می گیرند، قابلیت های فردی، حرفه ای و سازمانی را بهبود می بخشد [10].

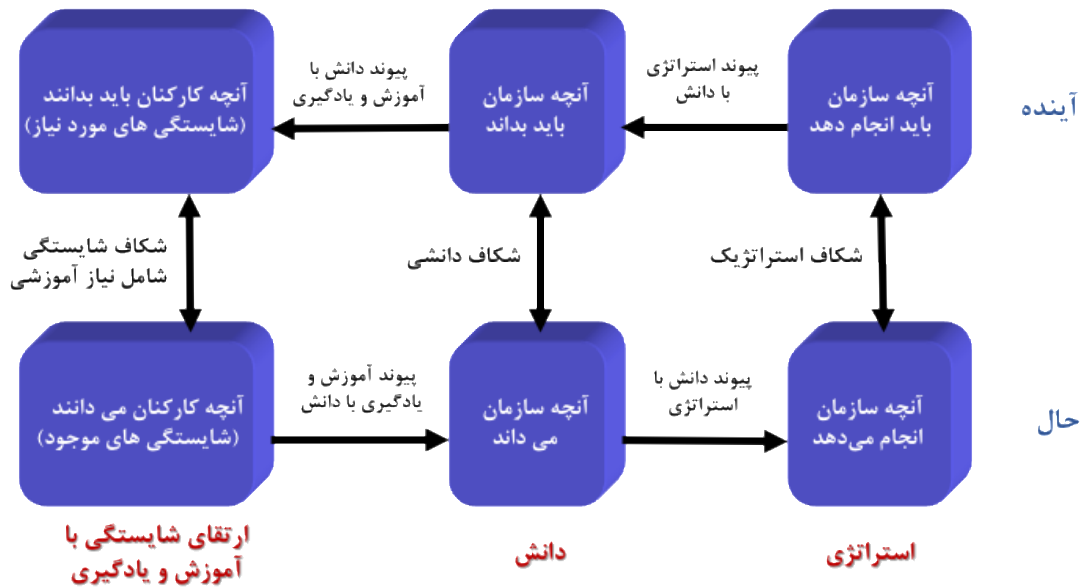
یادگیری و توسعه در مدیریت دانش را می توان از طرق زیر اجرا کرد:
ایجاد ساز و کارهای همکاری
ایجاد و مرور درس آموخته ها
به اشتراک گذاری دانش و فعالیت های توسعه قابلیت
توسعه و اشاعه محصولات دانشی
انجام ارزیابی، تحقیق و یادگیری برای امتیازات بهبود

انجام نیازسنجی های سالانه/ دوره ای مهارت ها.
اجرای طرح هایی مانند برنامه های حضوری، رویدادهای یادگیری و اشتراک گذاری تجربه، آموزش مهارت ها، برنامه های مربیگری و منتورینگ.

ارزیابی و جستجوی بهبود برای رویه ها و فرآیندهای فعلی.
درک اینکه افراد در مرکز همه چیز هستند، از جمله کارکنان در تمام سطوح سازمانی.

مدیریت پلتفرم های دانشی به گونه ای که امکان ذخیره سازی و اشتراک گذاری منظم و کافی درس آموخته ها از اقدامات، پروژه ها، برنامه ها و افراد را فراهم کند.

شناخت و استفاده از تخصص های داخل سازمان برای تقویت سفر یادگیری و توسعه، زیرا تیم های کاری سازمان انواع مختلفی از دانش را دارند که می توان از آنها استفاده کرد.



شکل ۳- نمودار پیوندهای بین استراتژی و دانش و یادگیری - ارایه توسط مولف

توصیه‌هایی در حوزه آموزش و توسعه کارکنان با تسهیل‌گری ابزارهای مدیریت دانش

آنبوردینگ منابع انسانی

استخدام یک فرصت طلایی دانشی است. یکی از بهترین فرصت‌های اکتساب دانش از خبره‌ها زمانی است که نیروهای تازه، به سازمان وارد می‌شوند. فرد تازه وارد به دلایل متعدد گزینه بهتری برای جمع‌آوری دانش است تا فرد خبره. تازه‌وارد سوال‌های بهتری می‌پرسد و به دنبال نیازهای واقعی کاری با ترتیب یادگیری بهتر است. کارمند تازه‌وارد کمتر با فرهنگ سازمان درگیر است. او مقاومت کمتری دارد و عملاً پاسخ‌های خبره‌ها را می‌آزماید. از طرفی او زمان کافی برای ثبت و ضبط دانش کسب شده را دارد.

خیلی خوب است اگر بتوانید جزئیات وظایف و اهداف کاری کارمندان تازه کار را تعریف کنید. اگر بتوانید از خبره‌ها بخواهید کلیه آموخته‌های خود از روز صفر در سازمان را مدون کنند و به شرط ارائه مداوم و مستمر آن به فضای واقعی کار وارد شوند. می‌توانید یک گنجینه ارزشمند ایجاد کنید که کاملاً مبتنی بر نیاز افراد تازه وارد است. از طرفی مستقیماً خود را وارد کارزار درگیری با خبره‌ها برای استخراج دانش و سردرگمی در حجم بالای دانش نکرده‌اید. خروجی‌های تولید شده توسط این افراد بهترین خوراک برای کارمندان تازه‌کار در دوره‌های بعدی است.

هدف‌گذاری آموزش و توسعه بر مبنای استراتژی دانش

یکی از کارکردهای مهم استراتژی دانش این است که به سازمان شما نشان می‌دهد مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان چگونه به اهداف آموزش و توسعه کارکنان قابل ترجمه هستند. نیازهای آموزشی سازمان یا از نیازسنجی کارکنان و مدیران یا از برنامه‌ریزی‌های آینده نگرانه استخراج می‌شود.

نیازسنجی لزوماً موجب توسعه‌هایی برای آینده سازمان نیست. اما استراتژی دانش به خوبی می‌تواند سیستم آموزش سازمان را راهنمایی کند. به این صورت که آموزش و توسعه کارکنان در کدام حوزه‌ها است که می‌تواند بقا و موفقیت سازمان در آینده را تضمین نماید.

توسعه و تنوع گزینه‌های آموزش و توسعه

دیسپلین آموزش، در سازمان‌هایی موفق‌تر است که در روش‌های آموزشی خود تنوع ایجاد می‌کنند. در عین حال سازمان باید برای هر نوع آموزش معین، منبع و روشی مناسب به کار بگیرد. با شناسایی صحیح تخصص‌ها و مهارت‌ها در سازمان، زمانی که نیازهای آموزشی تعیین می‌شود، میتوان از انتقال دانش افراد داخل برای رفع آن‌ها استفاده کرد. در عین حال بسیاری از تکنیک‌های مدیریت دانش مثل انجمن‌های خبرگی (CoPs) و همتایاری (Peer Assist) و ... دارای کارکردهای آموزش و توسعه منابع انسانی هستند و به آن تنوع می‌بخشند [11].

منابع

- [1] Delio Ignacio Castaneda, Luisa Fernanda Manrique, Sergio Cuellar, (2018) "Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review", Journal of Knowledge Management, Vol. 22 Issue: 2, pp.299-325, <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0041>
- [2] KM: Going Beyond Training and Development (http://www.kautilyasociety.com/tpvh/km/training_and_km.htm)
- [3] - سازمان ملی استاندارد ایران- (INSO-ISO 10015- 1nd.Revision 2020) استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵: ۲۰۱۹ - استاندارد ملی ایران
- [4] How knowledge management works with organizational learning (<http://www.nickmilton.com/2015/08/how-km-works-with-learning-and.html>)
- [5] - سازمان ملی استاندارد ایران- (INSO 10567- 1nd. Edision 2020) استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱: ۲۰۱۸ - استاندارد ملی ایران
- [6] <https://www.linkedin.com/pulse/link-between-organizational-learning-knowledge-management-msc/>
- [7] <https://www.igi-global.com/chapter/integrating-talent-and-knowledge-management-practices-in-the-new-normal-business-environment/297405>
- [8] <https://www.govloop.com/community/blog/training-vs-knowledge-sharing-what-does-your-workforce-need/>
- [9] <https://trainingindustry.com/magazine/may-jun-2018/enabling-informal-learning-integrating-knowledge-management-and-learning>
- [10] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300319>
- [11] <https://inknowtex.ir/integration-of-knowledge-management-and-human-resource-management/> یکپارچه‌سازی مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی - خشایار جهانیان



چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در بستر تحول دیجیتال و راهبرد سرمایه‌های انسانی دانش بنیان نوآور

امیدرضا محمودی نیلو

[دانشجوی رشته مدیریت تکنولوژی- دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب]

دکتر اشرف شاه منصوری

[استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب]

دکتر صدیقه جلال پور

[استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب]

چکیده

هدف این مقاله کشف شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در ایجاد دگرگونی مهارت دیجیتال در شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان فناوری اطلاعات، آشکار کردن ویژگی‌های منحصر به فرد آن، و اثبات تأثیر این KPIها بر تحول مهارت‌های دیجیتال و ابتکارات مدیریت دانش است.

این تحقیق عمدتاً بر اساس واکاوی داده‌های صورت گرفته و محقق با جمع‌آوری داده‌ها (از مقالات مختلف) و حاصل انجام گردآوری اطلاعات از بحث گروهی متمرکز (FGD) با کارشناسان موضوع (SMEs) آغاز شده بر روی کارکنان موجود در بزرگترین شرکت‌های دانش بنیان نوآور و شرکت خدمات فناوری در اندازه‌ی جهانی انجام گرفته است.

یافته‌ها نشان می‌دهند که مجموع تجربه فناوری اطلاعات (EXP)، زمان باز مهارت آموزی (RT)، مربیگری فعال (EM)، و کارآمدی آموزش (TE) در درجه اول بر تحول مهارت‌های دیجیتالی کارکنان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، توانایی فنی و درک سرپرستان یا مدیران کارکنان موجود از مفاهیم تحول دیجیتال و مدیریت دانشی، به طور مستقیم با محیط پروژه مرتبط است که به نوبه خود بر کارایی کارکنان در طول سفر تحول مهارت دیجیتال آنها تأثیر می‌گذارد.

مقدمه و معرفی

در سراسر سازمان‌های خدمات فناوری اطلاعات جهانی (در کشورهای نوظهور) بالاخص کشور فناوری و نوآوری سازی مانند هند، علاقه‌ای دائمی به این موضوع وجود دارد که چگونه کارکنان موجود می‌توانند در حوزه‌های فناوری دیجیتال (علم داده، AI/ML، Cloud، و غیره) دوباره مهارت پیدا کنند و به طور مؤثر در محیط‌های پروژه رقابتی مستقر شوند. مدیریت دانش و فرآیند مهارت‌سازی مستقیماً با موفقیت پروژه از طریق رضایت کارکنان دانش مرتبط است (شهزادی و همکاران، ۲۰۲۱). این سناریو به شرکت‌های فناوری اطلاعات جهانی انگیزه می‌دهد تا پول قابل‌توجهی در پلتفرم‌های یادگیری آنلاین مختلف، برگزاری جلسات آموزشی مجازی و سرمایه‌های انسانی (رهبران دیجیتال یادگیری، هماهنگ‌کنندگان، مدیران و غیره) سرمایه‌گذاری کنند. فقدان مهارت‌های دیجیتال منجر به شکاف مهارتی می‌شود و می‌تواند توانایی شرکت برای به دست آوردن مزیت رقابتی در صنعت دیجیتال در حال تغییر را به خطر بیندازد (گارتنر، ۲۰۲۰). برآوردن مهارت لازم مقوله شناختی تقاضا مستلزم تقویت قابلیت یادگیری نیروی کار موجود از طریق شیوه‌های مدیریت دانش مؤثر است (را و همکاران، ۲۰۱۹).

با این حال، اگرچه ابتکارات بسیاری در سراسر سازمان فناوری اطلاعات جهانی به سمت مدیریت دانش مؤثر انجام می‌شود، اما اکثر آنها فاقد کارایی هستند که منجر به کمبود نیروی کار ماهر دیجیتالی می‌شود (سیوارامان، ۲۰۲۰). بین آینده‌نگری استراتژیک رهبری سازمان و مدیریت دانش کارآمد رابطه متقابل وجود دارد (داسیلوا ناسیمتو و همکاران، ۲۰۲۱). زمانی که رهبران به مهارت‌سازی دیجیتال فکر می‌کنند، باید در درجه اول بر شناسایی و سرمایه‌گذاری بر روی نیروی کار توانمند تمرکز کنند تا فناوری دیجیتال را برای سازمان مؤثر کنند. برخلاف تصور رایج، تحول مهارت‌های دیجیتال بیشتر به افراد مربوط می‌شود تا فناوری؛ و غالباً تیم‌های رهبری اغلب افراد (و سرمایه‌های انسانی) را نادیده می‌گیرند (Frankiewicz and Chamorro-Premuzic, 2020).

دامنه بیشتری در انجام تجزیه و تحلیل مبتنی بر داده برای درک مشکل اساسی در سراسر سازمان و انجام مدل‌سازی آماری برای

شناسایی ویژگی‌هایی وجود دارد که عمدتاً در یادگیری دیجیتال مؤثر هستند. ایجاد چنین مدلی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با دقت بهتری در مورد اقدامات مختلف برای بهبود کارایی مهارت‌های مجدد درون سازمانی تصمیم بگیرند.

هدف از این تحقیق انجام یک تجزیه و به دست آوردن یک تحقیق پیمایشی محتوایی است از مقالات و گزارشاتی (بازه‌ی زمانی ۲۰۱۸-۲۰۲۳) که در حوزی‌ی تقابل شرکتها و موسسات دانش پایه و نوآور و مشکلاتشان برای تبدیل مهارت دیجیتال فعلی برای گذار از مراحل رشد که شامل سهامداران مختلف آنان می‌شود (شرکای موسس (DP)، مدیران موسس (DM)، کارشناسان موضوع فناوری مرتبط (SMES) پرسنل کلیدی و سرمایه انسانی (HC)، پرسنل کلیدی تیم توسعه استعدادها (TDT)، پرسنل کلیدی تیم کسب استعداد (TAT)، پرسنل کلیدی تیم مدیریت منابع (RMT) و کارکنان موجود در سراسر واحد تجاری. در این تجزیه و تحلیل به شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) پرداخته تا با یادگیری و کسب مهارت دیجیتال مجدد نیروی کار خود، سفر تحول دیجیتال را بگذرانند، پرداخته شده است.

ماهیت پیچیده فرآیند تبدیل مهارت دیجیتال شامل تعهدات قابل توجهی هم از سوی سطح سازمانی و هم از سوی کارکنان بصورت فردی است. مهارت‌های لازم سرمایه‌های انسانی برای سفر از بستر تحول دیجیتال با بهره‌گیری از مدیریت دانشی، در شرکت‌های دانش بنیان نوآور هدف و غایت این مقاله است.

مقدمه و بررسی

فناوری ادبیات اخیراً به جریان اصلی نوآوری تبدیل شده است (کومار و همکاران، ۲۰۲۱). جوامع دانش محور مانند اکتساب، به اشتراک گذاری، پرورش و استفاده از دانش خدمات فناوری اطلاعات به چشم اندازی برای مدیریت تبدیل می‌شوند. (Tallapalli, 2019) توسعه نرم افزار دانش فشرده است و نیاز به همکاری بین ذینفعان مختلف شرکت دارد. در راستای اهداف سازمانی و فرصت‌های رشد، هر شرکت فناوری اطلاعات شیوه‌های مدیریت دانش خود را استراتژی‌بندی می‌کند و آنها را برای کسب مزیت رقابتی در صنعت به



کار می‌گیرد (Andriani et al., 2019; Vasanthapriyan et al., 2017).

مشخصه سازمان‌های دانش‌بر رویکرد فعالانه سازمان در جهت ایجاد دانش و ارتقای مهارت‌های کارکنان در سطح سازمان است. در اینجا، تغییر مهارت یا دانش افراد یا اعضای تیم ضروری است (کرشنر و کودانوف، ۲۰۱۱). مدیریت کلی دانش و تحول مهارت مستقیماً بر عملکرد کارکنان در فضای کاری تأثیر می‌گذارد (احمد و همکاران، ۲۰۱۸) و بنابراین تبدیل به نیاز روز برای فعالیتهای فناوری اطلاعات می‌شود.

تحول دیجیتال مطابق با صنعت ۴.۰ با سرعت و منابع بسیار فشرده، پیچیده و پیچیده تر از تحول سنتی فناوری است (مک کینزی و شرکت، ۲۰۱۸). در این عصر، فناوری‌های دیجیتالی مانند هوش مصنوعی (AI)، یادگیری ماشین (ML)، داده‌های بزرگ و پلت‌فرم‌های ابری تقاضای بالایی دارند، و این امر باعث می‌شود که شرکت‌های فناوری اطلاعات در مورد تغییر مهارت‌های کارآمد نیروی کار موجود خود فکر کنند (قباخلو و ایرانمنش، ۱۳۹۰). درک سطح بلوغ کارایی انتقال دانش در میان اعضای تیم در یک سازمان خدمات فناوری اطلاعات در فناوری‌های دیجیتال بسیار مهم است. درک سازمانی، ارزش گذاری، و پشتیبانی کافی برای کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش و انتقال دانش در انتقال موفقیت آمیز دانش هر سازمانی حیاتی است (Gintin 2020).

تحقیقات نشان داده است که انتقال مهارت در سازمان‌های خدمات فناوری اطلاعات پایین است. آمادگی فردی، توانایی، تاریخچه تحول دانش موفق، یادگیری فرهنگ سازمانی و حمایت شرکتی کافی از کارکنان نقش اساسی در ابتکارات تحول مهارت دارند (Tornjanski et al., 2020; Olteanu, 2018).

مدیریت دانش به عنوان یک مد مدیریتی تلقی می‌شود که بر تولید، انتشار و استفاده از دانش تمرکز دارد. استدلال می‌شود که اهداف مدیریت دانش و مهارت ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش (KMS) نیست، بلکه افزایش ارزش سازمان با سرمایه گذاری بر ارزش بالقوه دانش است (جانگ و همکاران، ۲۰۰۲).

فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در نوآوری شرکتی مؤثر است، که به عنوان یک محرک استراتژیک برای کسب مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود. دانش منبع اولیه برای به دست آوردن مزیت رقابتی نسبت به شرکت‌های رقیب است (ژانگ و ژانگ، ۲۰۱۷). مدیریت دانش مؤثر و تحول مهارت به شدت به فرهنگ سازمانی بستگی دارد (عبدی و همکاران، ۲۰۱۸؛ کارلیل و ربتیش، ۲۰۰۳).

در عصر دیجیتال کنونی، جمع‌آوری اطلاعات یا داده‌ها دیگر یک ویژگی متمایزکننده نیست. مسئولیت ایجاد دانش و کدگذاری آن دیگر یک روال سازمانی است (Datta and Acar, 2010). تشکیل اتحادهای استراتژیک با شرکا برای حفظ صنعت دانش و کسب مزیت رقابتی ضروری است. اتحادهای استراتژیک را می‌توان دانش استراتژیک برای توسعه مهارت‌ها و خلاقیت و سرمایه انسانی سازمان‌ها در نظر گرفت (ویدودو، ۲۰۱۵).

اقتصاد دیجیتال به دانش بستگی دارد. هدف نهایی یک سازمان دانش محور، به کارگیری تحول مهارت و ایجاد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی و کسب مزیت رقابتی است. (تیکال و تامسون، ۲۰۱۸). استراتژی‌های تجاری سازمان‌ها از مدیریت دارایی‌های مشهود به منابع نامشهود تغییر یافت. سازمان‌ها برای کشف ثروت دانش سازمان باید زیرساخت‌های یادگیری و مدیریت دانش را فراهم کنند (لیتراس و پولودی، ۲۰۰۳).

مدیریت دانش کارکنان به طور مستقیم بر بهره‌وری آنها در کار روزانه تأثیر می‌گذارد (شجهاات و همکاران، ۲۰۲۱). سطح نوآوری فن‌آوری در صنعت نرم‌افزار در طول دهه گذشته در تاریخ بشر بی‌نظیر است، که باعث ایجاد شکاف مهارتی در بین سازمان‌های فناوری اطلاعات می‌شود. این شکاف مهارتی، شرکت‌های فناوری اطلاعات جهانی را به فکر کردن در مورد ارکان تحول فناوری مانند افراد، فرآیند، فناوری و فرهنگ سوق می‌دهد تا برنامه‌ریزی استراتژیک سرمایه‌های انسانی را برای آماده‌سازی مهارت‌های دیجیتالی کارکنان انجام دهند (سیوارامان، ۲۰۲۰). تحول دیجیتال اغلب اوقات، رویکرد قابل‌مشابه همه سازمانها است و در نظر نمی‌گیرد که یادگیری یک کارمند ممکن است متفاوت باشد. برای تغییر مؤثر مهارت‌های کارکنان، سازمان‌ها باید قبل از توصیه هر برنامه آموزشی یا طرح‌های تغییر مهارت، به

ابتداء، این مقاله به بررسی چالش‌های مدیریت دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوآور و خدمات فناوری اطلاعات در حین انجام سفر تحول و تحلیل مهارت‌های آنان با بهره‌گیری فناوری‌های دیجیتال می‌پردازد.

دوم، این مقاله به تجزیه و تحلیل تأثیرات آن بر سرمایه انسانی و ابتکارات مدیران برای تدوین استراتژی‌های لازم نوآور و دانش بنیان پرداخته، برخی از استراتژی‌های آنها را نیز شناسایی و ارائه می‌کند.

البته لازم به ذکر است که با توجه به بررسی مقالات مختلف در این رابطه، شاخصه‌های مرتبط با استراتژی‌های سرمایه‌های انسانی که در اصل مقاله‌ها مورد شناسایی قرار گرفته، به عنوان اثر تحقیق و تدوین استراتژی سرمایه‌های انسانی شناسایی و بیان گردیده است. (مانند اثر بخشی بر یادگیری سازمانی، کارآمدی یادگیری سازمانی و استخراج KPI موثر بر آن)

اهداف

هدف اصلی این مقاله بررسی مقالات متعدد و نتایج گزارشات موسسات تحقیقاتی معتبر که به شناسایی فرصت‌ها و موانع و مشکلات اجرای مدیریت دانشی در بستر تحول دیجیتال پرداخته و اثرات آنرا در بخش مدیریت سرمایه‌های انسانی خصوصاً در شرکت‌های نوآور و دانش پایه (شرکت‌های خدمات IT و استارت آپها) بررسی و تحلیل نموده است.

لذا اهداف این مقاله با منطق تحقیق و شکاف تحقیق ارائه شده در بخش مرور ادبیات (مقالات) (شکاف اجرایی مدیریت دانشی در بستر تحول دیجیتال و استراتژی‌های سرمایه‌های انسانی) همسو است. پس هدف این است که ناکارآمدی معیارهای مهارت آموزی در این امر را در یک دوره جهانی فناوری اطلاعات از نظر از دست دادن درآمد تحلیل کرده و از آن به عنوان معیاری شاخص در واحدهای نوآور دانش پایه مشابه استفاده شود.

همچنین با شناسایی اکثریت عوامل موثر بر این امر (دینفغان مختلف - DP, DM, SMEs, HR, TDT, TAT, RMT) و کارمندان موجود در شرکت‌های بزرگ دانش بنیان نوآوری مانند خدمات (IT) نمونه‌ای مناسب برای شناسایی این عوامل، مورد کنکاش قرار گرفته است.

سبک‌های یادگیری کارکنان و استراتژی تدوین سرمایه‌های انسانی، دسترسی داشته باشند.

برای نمونه؛ مدل کسب‌وکار صنعت در فناوری اطلاعات هند عمدتاً خدمات نرم‌افزاری با منابع و سرمایه‌های انسانی پایین‌رده را به شرکت‌های چندملیتی غربی ارائه می‌کند. اما این صنعت به عنوان یکی از بخش‌های پر جنب و جوش در اقتصاد هند در حال ظهور و توسعه است. برای به دست آوردن مزیت‌های رقابتی و مقابله با پیشرفت فناوری پویا، شرکت‌های فناوری اطلاعات در تلاش هستند تا فرهنگ نوآورانه را پیاده‌سازی کنند و مهارت‌های تخصصی فناوری دیجیتال را اتخاذ کنند. روند غالب در زمینه‌های مهارت دیجیتال احتمالاً فرصت‌های هیجان‌انگیز جدیدی را در آینده نزدیک ایجاد می‌کند (چریان و کمالانابهان، ۲۰۱۹؛ باراگده و باپوریکار، ۲۰۱۷).

دگرگونی فناوری دیجیتال مهارت‌های کارکنان را که یک سازمان برای موفقیت به آن نیاز دارد، تغییر می‌دهد (Ostmeier and Strobels, 2022). تمرکز گسترده صنعت بر حوزه‌های مهارت فناوری دیجیتال، فوراً نیازمند توسعه سرمایه‌های انسانی و مهارت‌آموزی مجدد نیروی کار موجود در حوزه‌های فناوری دیجیتال است تا عملکرد بازار شرکت‌ها را بهبود بخشد و شکاف استعدادها را کاهش دهد (ریشابهاراجا و نیشا، ۲۰۲۱؛ اوراون و گوپتا، ۲۰۲۰).

شرکت‌های خدمات فناوری اطلاعات جهانی با آموزش کارکنان در زمینه‌های مربوطه ارائه می‌دهند. با این حال، آنها به مسئله اثربخشی آموزش در این عصر (با نیروهای هزاره) توجه کافی نمی‌کنند و مدیرانی را آماده می‌کنند که به اندازه کافی قادر به رهبری ابتکارات در عصر داده محور فعلی نیستند (Carillo, 2017).

ادبیات بررسی شده اهمیت تحول دانش و ایجاد مجموعه مهارت‌ها را با تمرکز بر فناوری‌های دیجیتال در صنعت خدمات فناوری اطلاعات مورد بحث قرار می‌دهد. ادبیات موجود فاقد کاوش و تعیین کمیت تأثیر ویژگی‌های سطح سازمانی متفاوت بر چنین طرح‌های تغییر مهارت است. برخلاف ادبیات موجود، این مقاله از دو جهت منحصر به فرد است.



برای تقویت فرآیندهای یادگیری داخلی جریان دارد. بنابراین، مکانیسم‌های یادگیری می‌توانند از شبکه‌های ارتباط الکترونیکی داخلی، شبکه‌های ارتباطی خارجی، مخازن یا پورتال‌های دانش شرکت و مخازن دانش بین سازمانی بهره ببرند.

همچنین (احمدی و همکاران ۲۰۱۸) بر نقش فناوری اطلاعات توانمندسازی کارکنان در زمینه مراحل استخدام و انتخاب کارکنان، آموزش، توسعه، پاداش و پاداش تمرکز دارد. مشارکت آنها نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات یک اثر میانجی قوی بر رابطه بین کار با عملکرد بالا و مدیریت دانش سازمانی دارد. بنابراین، KM و IT به طور مستقیم دانش شرکت را افزایش می‌دهند و از فرآیندهای تصمیم‌گیری تجاری در مورد کارکنان و فرآیندهای تولید پشتیبانی می‌کنند.

یک جریان تحقیقاتی نوظهور حیاتی به مدیریت دانش و دیجیتالی کردن خدمات عمومی مربوط می‌شود. برای مثال، آلوآرنگا و همکاران (۲۰۲۰) این خط تحقیقاتی را از طریق مصاحبه با افراد در وزارت محیط زیست پرتغال انجام دادند آنها کشف می‌کنند که چگونه مطالعات تحول دیجیتال، KM و بخش عمومی را به هم مرتبطند. بنابراین، به (اندرسون ۲۰۱۵ و لارتی و همکاران ۲۰۲۱) عنوان ابزارهای KM می‌توانند یادگیری سازمانی، چارچوب‌های پاسخگویی، اشتراک دانش، نوآوری، شناسایی اجتماعی و زیرساخت‌های فناوری را افزایش دهند.

مدیریت دانش و اکوسیستم‌های نوآوری

تحلیل رابطه میان دو مفهوم مدیریت دانش و اکوسیستم‌های نوآوری را تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد برای مثال، گارسیا مورالس و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقات با ایجاد یک مدل ساختاریافته از اینکه چگونه رسانه‌های اجتماعی می‌توانند شایستگی‌های فن‌آوری را برای افزایش و استفاده از ظرفیت نوآوری شرکت‌ها هدایت کنند، بررسی و تحلیل می‌کند. این شبیه به کار Manville و همکاران است در سال ۲۰۱۹ است که فرآیندهای مدیریت دانش را با استفاده از تئوری کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار نظارتی بررسی می‌کنند. در اینجا، نویسندگان مدلی برای توسعه توانمندی‌های داخلی شرکت‌ها مرتبط با

در نهایت نیز هدف اصلی شناسایی KPI‌های متفاوتی است که برای ابتکارات مهارت مجدد کارکنان و سرمایه‌های انسانی بسیار ضروری و کارآمد هستند و سعی در شناسایی چالش‌های اجرای آن شده است.

مقدمه

منبع داده‌ها و انتخاب چارچوب نمونه طرح پژوهشی این مطالعه مقالات مرتبط با کیلدواژهای مرتبط با موضوع بوده که پس از شناسایی ۲۱ مقاله و فیلتر شدن ۱۱ مقاله به عنوان مقاله‌های روز مرتبط انتخاب و به استخراج مسیر تحقیق و تحلیل و نتیجه‌گیری آن پرداخته شده است. (محتوایی و پیمایشی)

نتیجه‌ی حاصل شده از نتایج این مقالات بیانگر آن است که، شاخص‌های کلیدی عملکرد مهارت کارکنان موجود آمادگی بر اجرای پروژه‌های مبتنی بر مهارت دیجیتال در بستر مدیریت دانشی موثر است.

تحلیل انجام شده بر روی کارکنان، نشان می‌دهد که مشکل مهارت آموزی مجدد منجر تحمیل هزینه‌های بسیار زیادی بر شرکت (به سبب عدم رعایت تدابیر مدیریت دانشی) تحمیل نموده است. تجزیه و تحلیل همچنین نشان می‌دهد که به طور متوسط، تنها ۱۳ درصد از نیروی کار داخلی شرکت‌ها در یک محیط رقابتی قابل استقرار هستند. (اثر بخشی استراتژی‌های اتخاذ شده با نگرش تحول دیجیتال در بخش سرمایه‌های انسانی شرکت‌های دانش بنیان نوآور بدون نگرش مدیریت دانشی)

مدیریت دانش و تحول دیجیتال

تحلیل ایندو برگرفته از مقالات (تورولجا و باجگوریچ ۲۰۱۸)، اکوسیستم‌های دیجیتال، فرآیندهای کسب و کار و مدیریت منابع انسانی را تغییر می‌دهند. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که «دیجیتال» می‌تواند مدیریت منابع انسانی را تا حد زیادی با بهبود دانش افزایش دهد. این رابطه همچنین مزایای مربوط به عملکرد تجاری را ایجاد می‌کند. به طور خاص، این توسط نتایج (پارک و همکاران ۲۰۱۵) نشان داده شده است که یک چارچوب مدیریت دانش ایجاد کرد که اندازه شرکت‌ها را در نظر می‌گیرد. نتایج آنها نشان می‌دهد که تحول دیجیتال از طریق فرآیندهای یادگیری فناوری اطلاعات (IT)

را افزایش می دهد تا بدانند محصولات می کنند از این نظر پاکتر هستند.

حفظ امنیت و تغییرناپذیر اطلاعات به دستیابی به پایداری اجتماعی در زنجیره تامین کمک می کند. از آنجایی که هیچ اطلاعاتی قابل تغییر نیست مگر اینکه بازیگران مجاز موافقت کنند، استفاده از بلاک چین ممکن است به جلوگیری از مصادره ناعادلانه ثروت افراد توسط افراد، دولت ها یا نهادهای فاسد کمک کند. علاوه بر این، فناوری بلاک چین می تواند مانع از فعالیت بازیکنان سرکش شود، و همچنین افراد مجرم را مسئول و پاسخگوی اعمال ناشایست خود، چه از نظر اجتماعی و چه فردی، کند. عقب نشینی از زنجیره بلوکی با بهبود رعایت حقوق بشر و تضمین شرایط کار منصفانه و ایمن به پایداری کمک می کند.

مدیریت دانشی و نقش انسان محوری

مورتریس، آنجلوپولوس و پانوپولوس نیاز به انتقال از یک تبدیل دیجیتال فعال 4.0 ماشین گرا به تحول دیجیتال انسان محور، که به عنوان Society 5.0 (S 5.0) نامیده می شود را توصیف کردند. علاوه بر این، علاوه بر تضمین کارایی، بهره‌وری و پایداری بالاتر، سازمان‌های متحول شده دیجیتال باید با تمرکز بر جنبه‌های اجتماعی و انسان محور فناوری‌های دیجیتال 4.0 که از طریق طرح‌های انسان محور، انعطاف‌پذیر و پایدار تحقق می‌یابند، به دنبال به حداکثر رساندن رفاه و شمول انسانی باشند.

محصولات، فرایندها و محیط‌های دیجیتال. در S 5.0 و جزء صنعتی آن 5.0، انسان و cobots در محیط‌های مشترک برای تحقق همزمان دستاوردهای اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی برتر همکاری می کنند. اقدام انسان محور، توسعه پایدار، و حلقه فیزیکی به دیجیتال به فیزیکی موضوعات کلیدی در این ادغام عمیق 4.0 و S 5.0 باقی خواهند ماند. XR)، و هوش مصنوعی اشیا (AIoT)، فراتر از فناوری‌های موجود 4.0.

کیم استدلال کرد که کسب و کارها برای تحقق رشد و گسترش مطلوب در بازار رقابتی، به ویژه در سطح جهانی، باید با سرعت تکامل سریع فناوری همگام شوند. محققانی مانند Brothers et

مدیریت دانش به‌عنوان جنبه‌ای مخرب از توانایی آن‌ها در نوآوری ابداع می‌کنند. علاوه بر این، چندین مطالعه بر روی همکاری‌های دانش بین شرکت‌ها، ایجاد یک رشته تحقیقاتی خاص در مورد مدیریت دانش و نوآوری باز تمرکز دارند.

تقابل مدیریت دانشی، تحول دیجیتال و صنعت ۴

رویکرد نهایی سه گانه این سه مفهوم به حداکثر رساندن دستاوردهای اجتماعی و زیست محیطی علاوه بر دستاوردهای اقتصادی است و به مفهومی مرسوم و محرک استراتژی در دوران مدرن تبدیل شده است. ادغام فن آوری‌های 4.0 می تواند پایداری محیطی و اجتماعی را از طرق مختلف افزایش دهد. پیگیری دقیق محصولات با کیفیت پایین و کمک به شناسایی تراکنش‌های اضافی آن محصولات، ظرفیت کاهش نیاز به کار مجدد و شمولیت مناسب بر آنها که به نوبه خود باعث کاهش اتلاف منابع و انتشار گازهای گلخانه‌ای می‌شود. در حالی که سیستم‌های انرژی سنتی بر متمرکزسازی تکیه می‌کنند، یک شبکه سیستم قدرتمند تناظری یک به یک که بر پایه فناوری بلاک چین ساخته شده است، ممکن است بتواند نیاز به انتقال نیرو در فواصل طولانی را کاهش دهد، در نتیجه بخش زیادی از انرژی هدر رفته مربوط به انتقال از راه دور را کاهش دهد.

در عین حال، تقاضا برای انباشت انرژی کاهش می یابد که به نوبه خود مصرف منابع را کاهش می دهد. بگ و همکاران، لیو و چپو و لوترا و همکاران ادعا کرد که ادغام فناوری‌های 4.0 به پایداری زنجیره تامین می افزاید. فناوری بلاک چین با ایجاد پایه‌ای برای زنجیره‌های تامین برای نقشه‌برداری و استفاده از طراحی، تولید و توزیع محصول با کربن کاهش‌یافته، می‌تواند به کاهش انتشار کربن در مسیرهای محصول کمک کند. با استفاده از فناوری بلاک چین، شناسایی ردپای کالاهای یک شرکت خاص آسان‌تر می‌شود و ممکن است به شناسایی سطح مناسب مالیات کربنی که از شرکت‌ها وضع می‌شود کمک کند تا از انتشار کربن جلوگیری شود.

به طور مشابه، زمانی که محصولی با آلودگی کربن زیاد گران‌تر باشد، خریداران احتمالاً گزینه‌ای با آلودگی کربن پایین‌تر خریداری می‌کنند. حفظ یک سوابق شفاف و دقیق از فرآیند تولید، اعتماد مصرف کنندگان



۴- تیم رهبری پروژه بسیار کم‌رنگ است یا بدون درک فنی و مهارت است.

۵- بسترهای یادگیری آنلاین داخلی و آموزش موثر نیست.

مدیریت دانشی و بینش ذینفعان کلیدی

کارمندان ماهر فنی نباید حمل‌کننده بار کار عملیاتی باشد. (عدم توازن در تقسیم کار در بخش فنی)

مسیر رشد فناوری باید بیشتر جشن گرفته شود و باید مورد توجه قرار گرفته و اهمیت داده شوند و در سطح سازمان مهم است.

خط مشی استخدام باید دوباره تنظیم شود بنابر این بایستی بازنگری کرد و نگاه کرد. در هنگام جذب کاندیداها، تمرکز اصلی باید به موسسات آموزشی برتر داده شود.

سرپرستان/مدیران باید تیمی بازی (نگرش خردمندانه ناشی از مدیریت دانشی) کنند. آنان نقش مهمی در تربیت اولیه خود و تیمشان دارند. تیم رهبری ارشد باید رویکرد سنتی اعطای نقش رهبری به مدیران عملیاتی را دوباره بررسی کند.

در حال حاضر، طول عمر فناوری به شدت کاهش یافته است. این وضعیت باعث می‌شود برخی از مهارت‌ها به سرعت منسوخ شوند. طرح‌ها و پروژه‌های مهارت‌بخشی مجدد و تدوین استراتژی در سطح سرمایه‌گذاری بلندمدت به شدت مورد نیاز است.

مدیریت دانشی در بخش موسسین و بینش سهامداران

۱- پرسنل لایه فنی موثر، فقط خودآموزی از طریق آنلاین دارند که این حالت نمی‌تواند یک تصویر جامع ارائه نموده و پروژه دیجیتالی یک کاندید را آماده و ارائه کند.

۲- نامزدهای شناسایی شده (کاندید شده) فاقد اشتیاق برای یادگیری مهارت‌های دیجیتال جدید هستند.

۳- پرسنل بخش سرمایه‌ی انسانی سهامداران کلیدی در بخش شرکتهای دانش بنیان نوآور فاقد یادگیری در شرایط سخت هستند.

alCastagnoli و همکاران، Santos-Pereira و Neubert

و همکاران اثربخشی تحول دیجیتال را در امکان بین‌المللی‌سازی سریع، که در بازار جهانی بسیار پویا در این عصر سیلیکونی حیاتی است، نشان داد

ناگلک، تومینیک و لوگوزار همچنین اثربخشی دیجیتالی شدن را در افزایش عملکرد صادرات تأیید کرد. Industry 4.0 نقش مهمی در گسترش و رشد بین‌المللی کسب و کارها در زمان‌های اخیر ایفا کرده است. با استفاده از Industry 4.0، شرکت‌ها می‌توانند به طور مؤثر روابط بین‌المللی خود را ایمن، حفظ، اهرم و تغییر شکل دهند، که در سراسر شبکه‌های تولید جهانی و/یا زنجیره‌های ارزش جهانی گسترده می‌شود. سطح شایستگی قوی به کسب و کارها کمک می‌کند تا پس از گسترش دائماً در بازار جهانی توسعه پیدا کنند. با ادغام فن‌آوری‌های نوظهور مانند روباتیک، هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ، شرکت‌ها می‌توانند اتوماسیون فرآیند کسب‌وکار و تحلیل نیازهای بازار را تقویت کنند، که در شناسایی و تحقق فرصت‌های رشد و گسترش قوی مؤثر هستند.

بازخورد کارمندان داخلی از بزرگترین کسب و کار دانش بنیان

واحد تجاری در چندین مکان جغرافیایی (هند، ایالات متحده آمریکا، مکزیک، بریتانیا و سرزمین اصلی اروپا) از طریق تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده و نتایج کار تحقیق بصورت زیر ارائه گردید:

تحلیل گزارشات در این بخش حاکی از آن بود که :

۱- شرکت‌های کوچک و متوسط دانش بنیان نوآوری از حیث فنی تحت فشار بسیاری هستند. شکاف بسیار بالا در کارهای مدیریتی و عملیاتی مشاهده می‌گردد.

۲- شکاف در نقش و محتوای شغلی در بخش سرمایه‌های انسانی مشاهده می‌شود. عدم تطابق برای نامزدهای فنی ارشد

۳- سطح مهارت کارمندان جوان معمولاً کمتر از حد انتظار است، در حالی که انتظارات مشتری بالا است. تعداد قابل توجهی از افراد استخدام شده کمتر از رده متوسط مهارت دارند هستند.

کند. از این همکاران به عنوان قهرمانان یادگیری پروژه های فردی یاد می شود. از تجزیه و تحلیل مشهود است که این قهرمانان یادگیری LCها نقش بسیار ناکارآمدی را در تحول مهارت های دیجیتالی کارکنان ایفا می کنند. قهرمانان یادگیری پروژه های مختلف (از جمله سرپرستان آنها) به نحوی برخی از داده ها را جمع آوری کرده و گزارشی را به مدیریت ارشد ارسال می کنند. اینها ممکن است دلیل محتمل نقش غیر موثر قهرمانان یادگیری باشد. قرار دادن نامزدهای ناخواسته به اجبار در موقعیت LC توسط سرپرستان صرفاً تحت هدایت اکسل نیز ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد.

بر اساس تحلیل و ورودی های FGD، پیشنهاد می گردد که رهبری ارشد سازمان گزارشها را به عنوان آیتم های فرعی در نظر بگیرند و راهبردی برای تسهیل یادگیری واقعی و تغییر مهارت در نظر بگیرند. برنامه ریزی توسط رهبری پروژه این نتایج می تواند هشداردهنده باشد و می تواند تأثیر منفی بر تغییر مهارت های دیجیتالی همکاران، رضایت شغلی و تحویل فنی روزانه مشتریان بگذارد. مشاهدات فعلی ناگزیر این سوال را درباره توانایی مدیریت/رهبری برخی از مدیران در واحد تجاری مورد مطالعه در چندین مکان جغرافیایی مطرح می کند.

تجزیه و تحلیل بیشتر نشان می دهد که تنها درصد انگشت شماری از مجریان تحول در رده تجربه کمی (۰ تا ۳ سال) و میان تجربه (۳ تا ۶ سال) (به ترتیب ۶۶٪ و ۹۴٪) فکر می کنند که محیط پروژه فعلی آنها آنها را تشویق به یادگیری می کند وضعیت فعلی ممکن است به این نتیجه برسد که اکثر پروژه ها نتوانستند نیروی کار جوان خود را ارتقا دهند. برای یافتن علت احتمالی و پرداختن به این جنبه به درون نگری نیاز است. بر اساس تجربه، نویسنده ممکن است به چند احتمال به عنوان علل بالقوه این موضوع اشاره کند.

قطع ارتباط تیم رهبری با اعضای تیم، نگرش رئیس ارشد ارشد، مشکل نفس، فاصله قدرت زیاد در پروژه، ناظر/مدیر فنی ناکارآمد و مهمتر از همه، خطرات عملیاتی بالا برای اجرای پروژه بیشترین نقش را دارد.

احتمال زیادی وجود دارد که سرپرستان/مدیران فاقد درک فنی ممکن است در تشویق همکاران در سفر یادگیری و انجام/تدارک راهنمایی

۴- پرسنل واحدهای تجاری و پروژه ها هستند به طور جدی علاقه ای به سرمایه گذاری زمان و پول برای تربیت کارکنان فعلی ندارند.

۵- پرسنل لایه میانی فنی اغلب در طول جلسات استخدام به دلیل مشارکت عمیق آنها در پروژه و تحویل مشتری در دسترس نیستند.

۶- موسسات و شرکتهای دانش بنیان نوآور، باید برای زمان خاص برنامه ریزی کنند برای بررسی کاندیداهای با کیفیت در طول فرایندها و مسیر استخدام و مدیریت سرمایه های انسانی.

کارایی پلتفرم های یادگیری آنلاین شبکه های اجتماعی

این سازمان همچنان به سرمایه گذاری قابل توجهی در پلتفرم های یادگیری آنلاین مانند Udemey، LinkedIn Learning، Safari books و پلتفرم یادگیری داخلی خود ادامه می دهد. سازمان باید بداند که همه این پلتفرم ها چقدر برای ابتکار تحول مهارت دیجیتال نیروی کار موجود موثر هستند. بازخورد شرکت های کوچک و متوسط از طریق FGD تأیید می کند که پلتفرم یادگیری داخلی سازمانها ناکارآمد است، اما کتاب های Udemey و Safari books بهتر هستند. نتایج نشان می دهد که حدود ۷۴ درصد از نیروی کار فکر می کنند که حالت های یادگیری آنلاین سازمانها دارای کارایی متوسط یا کمتر از متوسط هستند تجزیه و تحلیل بیشتر در میان مجریان تحول که سودمندی پلتفرم های یادگیری آنلاین را در مقیاس بزرگ تری ارزیابی کردند، انجام می شود.

پلتفرم های یادگیری آنلاین در نهایت سطوح مهارت دانش آموزان را تغییر می دهند و بازار نیروی کار موجود را با مهارت های دیجیتالی آماده می کنند. لذا ذینفعان به این نتیجه رسیدند که زمان آن فرا رسیده است که سازمان مدیریت دانش و استراتژی تحول مهارت خود را بازنگری کند.

کارآمدی مهارت های رهبری دیجیتال در سفر تحول با مدیریت دانشی

سازمان کارکنان را از پروژه های فردی انتخاب می کند و آنها را در واحدهای تجاری مستقر می کند تا فعالیت های یادگیری را تسهیل



تحلیل آموزش های داخلی مهارت ها در سفر تحول

دیجیتال

اکثر جامعه آماری در مقاله (۵۵٪) معتقدند که آموزش های داخلی ارائه شده کاملاً مؤثر نیست و این آموزش کمک زیادی به آنها در تحول مهارت های دیجیتالی نمی کند. به طور همزمان، حدود ۳۶ درصد از جامعه آماری مقاله، آموزش های داخلی را مفید می دانند. حدود ۱۴.۵ درصد از همکاران می گویند که هنوز فرصتی برای شرکت در هر دوره آموزشی در زمینه های مهارت دیجیتال پیدا نکرده اند.

تجزیه و تحلیل بیشتر بر اساس پیشنهاد مجریان تحول دیجیتال برای بهبود آموزش داخلی انجام شد. حدود ۳۹ درصد، آزمایشگاه ها/جلسات عملی را ناکافی می دانند و ۴۶ درصد فکر می کنند که یک محیط جعبه ایمنی اختصاصی وجود دارد.

چالش های پیش روی نیروی کار موجود

گزارشات حاکی از آن است که در بخش غیر فنی، فشار کارهای غیر مرتبط بیش از حد سنگین شده و کارکنان این بخش را با مشکلات اجرایی روبرو ساخته است. کارکنان در سیستم های سنتی و قدیمی، علاقه و تمایلی به یادگیری مهارت های لازم برای سفر دیجیتال را ندارند.

فلذا لازم است برای تمرین مورد نیاز است بخش یادگیری باید جلسات آزمایشگاهی عملی و در دسترس بودن محیط های sandbox را در حین برنامه ریزی برای هر آموزش داخلی اولویت بندی کند. پس از پرداختن به این موضوع است که، میتوان انتظار داشت که مهارت سازی مؤثرتری در میان کارکنان موجود را شاهد بود.

بحران شدید جابجایی سرمایه های انسانی در سفر تحول

دیجیتال

در گزارشات مشاهده شد مشکلات ناشی از جابجایی نیروی کار موجود به یک بحران در طی دو سال گذشته تبدیل شده است و کارمندان فعلی که از یک پروژه آزاد می شوند و در یک پروژه جدید مستقر می شوند، تجزیه و تحلیل مجریان تحول دیجیتال که پروژه خود را یک یا چند بار در طول دو سال گذشته تغییر دادند نشان می دهد که

مناسب با چالش هایی مواجه شوند. ضرایب همبستگی بین سه مجموعه داده ترتیبی فوق بررسی شده و نتیجه نشان می دهد که هوش فنی سرپرست/مدیر دارای همبستگی مثبت و قابل توجهی با محیط پروژه است (هیر و همکاران، ۲۰۱۹) محیط پروژه دارای همبستگی مثبت قابل توجهی با راهنمایی پروژه است.

با توجه به تحلیل های انجام شده میتوان استنباط کرد که هر چه صلاحیت فنی ناظر/مدیر بالاتر باشد، پروژه بهتر می تواند برای همکاران تشویق یادگیری و راهنمایی فراهم کند و به آنها در سفر مهارت های مجدد کمک کند.

چالش ها و موانع مهارت نیروی کار موجود در سفر تحول

دیجیتال

یکی از مهم ترین زمینه ها در سفر مهارت آفرینی دیجیتال، چالش هایی است که نیروی کار موجود سازمان ها با آن مواجه هستند. این مسئولیت همه ذینفعان مربوطه است که مشکلات نیروی کار را درک کنند و به آنها رسیدگی کنند تا مهارت سازی دیجیتال تسهیل شود.

نتیجه تحقیق در مقالات نشان می دهند که تنها ۱۶.۶٪ از مجریان تحول دیجیتال (۱۷۸ در کل) با هیچ چالشی مواجه نیستند. اما در عین حال، بیش از ۸۰ درصد از مجریان با چالش های متفاوتی روبرو هستند که به نظر آنها مانعی در مسیر تحول مهارت های دیجیتالی آنها ایجاد می کند. فشار کاری بیش از حد قابل قبض مشتری یک مشکل مهم برای همکاران است که به دنبال آن فرصت مناسب و حجم کاری غیر فنی بسیار زیاد است. این نتیجه با بازخورد SME دانش بنیان جمع آوری شده نیز همسو می شود.

مسئولیت ذینفعان مربوطه، از جمله رهبری ارشد واحد تجاری، این است که اطمینان حاصل شود که نیروی کار موجود فرصت های تغییر مهارت مناسب را به دست می آورد و بار کمتری با کارهای عملیاتی متعدد مواجه می شود.

ارائه برنامه های نقطه به نقطه و مرحله ای، از آموزش عملی گرفته تا استقرار کارکنان تا پروژه مناسب. بازپرداخت کل/جزئی مدرک/دیپلم تحصیلات تکمیلی (موسسات/دانشگاه های منتخب) که توسط همکاران به نفع آنها انجام می شود، ممکن است دیگران را تشویق به یادگیری کند.

تحولها عبارتند از مجموع تجربه IT کارکنان، زمان صرف شده برای مطالعه، مجموعه مهارت های فنی سرپرست/مدیر فعلی، کارآمدی آموزش، راهنمایی خوب، و محیط پروژه. نویسنده، خود قضاوتی مجریان را در مورد آمادگی برای انجام تکالیف فناوری دیجیتال برای اندازه گیری دگرگونی مهارت های دیجیتال مؤثر در نظر می گیرد.

از جنبه های مهم در نظر گرفته شده در فرآیند انتخاب KPI، اجتناب از چند خطی بودن بین متغیرهای توضیحی است.

کارایی و متغیرهای تبدیل مهارت دیجیتال و تعریف ویژگی متغیرهای KPIها به مجموع تجربه فناوری اطلاعات (EXP) در سال، زمان بازآموزی مهارت و خواندن (RT)، مشاوره الکترونیکی (EM) توسط فنی ناظر/مدیران فعلی، شایستگی (CSTC) در محیط پروژه و کارآمدی آموزش (TE) آمادگی همکاران برای کار چالش برانگیز (AR)، بهتر است در تحلیل اهداف تحقیق به عنوان KPI مؤثر در نظر گرفته می شود.

این KPI ها وابسته به ویژگیهای فردی کارکنان است. شاخص مناسب مورد انتظار تاثیر است در تحلیل های آتی به عنوان KPI اضافه تر در نظر گرفته می شود.

بسط و توسعه یافته ها و نتایج

این مطالعه با هدف بررسی و شناسایی مقالات مختلف و شناسایی تاثیر KPI های حیاتی بر اجرای تحول دیجیتال با نگرش مدیریت دانشی در شرکتهای دانش بنیان نوآور (خصوصاً حوزه IT) و نگرش پیمایشی و محتوایی صورت گرفته است.

این مدل به وضوح نشان می دهد که EXP، RT، EM و TE تاثیر مثبتی بر تغییر مهارت دیجیتالی مجری و آمادگی برای پروژه های چالش برانگیز دارند. به عبارت دیگر تاثیر تجربه فناوری اطلاعات،

حدود ۴۰٪ از پروژه خود را در دو سال گذشته تغییر داده اند. (تاب تغییر را نداشته اند - عدم نگرش مدیریت دانشی) همچنین خوب است بدانید این رابطه انتشارهای بیشتری برای همکاران در گروه با تجربه تر ۱۰ تا ۱۵ سال (۳۸٪) و به دنبال آن گروه فاقد تجربه < ۱۵ سال (۲۸٪) و گروه های با سابقه و تجربه ۶ تا ۱۰ سال (۱۶۶٪) اتفاق می افتد، تجزیه و تحلیل قبلی نشان می دهد که مجریانی که در ابتکار یادگیری دیجیتالی خود فعال هستند و تا حد قابل توجهی خود را برای انجام تکالیف چالش برانگیز ماهر و آماده کرده اند، فقط به دسته های ارشد تعلق دارند. (رابطه ی تاب آوری با یادگیری مهارت های تحول دیجیتال و نگرش مدیریت دانشی بالادستی)

واحدهای تجاری باید این جنبه را فراتر از اندیشیدن به اقدامات کاهش هزینه نیروی کار، تنها در حین رهاسازی نیروی کار ارشد که از نظر فنی ماهر هستند، به طور انتقادی بررسی کنند. همچنین از تحلیل های قبلی مشهود است که گروه دانش پذیران کم تجربه و زیرمجموعه ممکن است فاقد مهارت باشند، و گاهی اوقات از یادگیری و ارتقای مهارت های خود جدا می شوند. در شرایط فعلی، همکاران ارشد ممکن است نقش مهمی در راهنمایی و کمک فنی مؤثر به پروژه داشته باشند. تمرکز قابل توجه بر کاهش هزینه و حفظ نکردن نامزدهای فنی ارشد می تواند برای هر ابتکار دانش فنی مضر باشد. این امر بر تحویل مشتری در آینده تأثیر منفی خواهد گذاشت.

تجزیه و تحلیل بیشتر از مجریانی که در دو سال گذشته منتشر شده است، مشکلات مهم زیر را که آنها در طول فرآیند استقرار مجدد با آن مواجه شده اند نشان می دهد.

تسهیل تحول مهارت های دیجیتال و پشتیبانی سازمانی

از سرمایه های انسانی

نیروی کار موجود در طول سفر تحول مهارت های دیجیتال خود به دنبال حمایت و تشویق سازمانی است. مجریان تحول دیجیتال در درجه اول به دنبال تقویت مشارکت اتحاد و آموزش اختصاصی کلاس درس، تحصیل پاره وقت در دانشگاه ها / موسسات معتبر با حمایت سازمانی و تحصیل تمام وقت کوتاه مدت (۸ تا ۱۰ هفته) در موسسات برتر هستند. پروژه یا واحد تجاری فعلی نقش مهمی در آن دارد.



مناسب می تواند به طور قابل توجهی وضعیت فعلی را بهبود بخشد. سازمان ها می توانند یک محیط آموزشی موثر ایجاد کنند.

از طریق مربیان و مربیان باکیفیت، مواد مطالعه با کیفیت، محیط‌های ماسه‌بازی فراوان برای فعالیت‌های عملی، و مشارکت مناسب SME از طریق ایجاد توازن در تحویل مشتریان SME و فعالیت‌های سازمان‌سازی. مشارکت مناسب SME به طور قابل ملاحظه ای بر آموزش و جذب موثر نیروی کار جدید تأثیر می گذارد. پروژه های منفرد باید برای آموزش و استقرار کارکنان خود برنامه ریزی های سرتاسری وجود داشته باشند که بدون آن سایر ابتکارات ممکن است کارایی خود را از دست بدهند.

محدودیت ها و راه رو به جلو

این تحقیق یک اولیه از تحقیقات انجام شده و مقالات متعدد را در سالهای اخیر مورد بررسی قرار داده و قطعاً با ارائه گزارشات متعدد در سالهای آتی میتواند بستر کارهای تحقیقاتی آتی گردد. از اینرو با در نظر گرفتن تمام ورودی‌های ذینفعان مرتبط اجرای تحول دیجیتال در سازمان یا شرکتهای دانش بنیان (در سطح شرکتهای بزرگ در اندازهی جهانی) را میتوان در آینده بررسی می کند، اما عمدتاً یکی از بزرگترین واحدهای تجاری یک شرکت خدمات فناوری اطلاعات جهانی متمرکز است. (کشورهای انفورماتیک چند ملتی هندی) این مطالعه می تواند با در نظر گرفتن داده های مشابه در سراسر سازمان نیز افزایش و بسط یابد.

محققان دیگر ممکن است داده‌های واقعی نیروی کار موجود در پروژه‌های دیجیتال را پس از پاک کردن یک یا چند دور ارزیابی مشتری، در صورت وجود، در نظر بگیرند. اینها ممکن است پیش‌های جالب تری را در مورد این مشکل نشان دهند. برخی دیگر ممکن است عوامل کیفی مانند تمایل کارکنان به حضور در منطقه آسایش، ترس از فناوری، مناسب بودن پیش‌بینی تقاضا و محیط‌های خصمانه مشتری را برای مطالعات و پیشرفت‌های آینده در نظر بگیرند.

این مطالعه نشان می‌دهد که تغییر ناکارآمد مهارت‌های دیجیتال و استقرار نادرست نیروی کار ممکن است به نارضایتی کارکنان منجر شود. صنعت خدمات فناوری اطلاعات (دانش بنیان نوآور) صنعتی با

زمان بازآموزی و انجام مربیگری فعال (ناشی از رهبری دیجیتال)، و کارآمدی آموزش در اجرای تحول دیجیتال در بستر مدیریت دانشی (حوزه‌ی شرکتهای دانشی نوآور) موثر هستند.

نتیجه گیری و پیامدهای مدیریتی

از این مطالعه مشهود است که در تبدیل مهارت دیجیتالی نیروی کار موجود و آمادگی برای تکالیف مهارت های فنی خاص، عواملی مانند زمان مطالعه، راهنمایی مؤثر، و کارآمدی آموزشی به طور قابل توجهی کمک می کنند. این باید تلاش همه ذینفعان مربوطه باشد تا از کارآمدی همه این عوامل اطمینان حاصل کنند.

تمام نیروی کار موجود در خدمات فناوری اطلاعات باید تشویق شوند تا بیشتر (خط آنلاین/آنلاین) مطالعه کنند و بر روی فناوری انتخابی خود تمرکز کنند. تمرکز باید بر ارتقای نیروی کار برای خواندن و یادگیری بیشتر باشد تا جمع آوری چند معیار از نقاط دسترسی پلت فرم های یادگیری آنلاین.

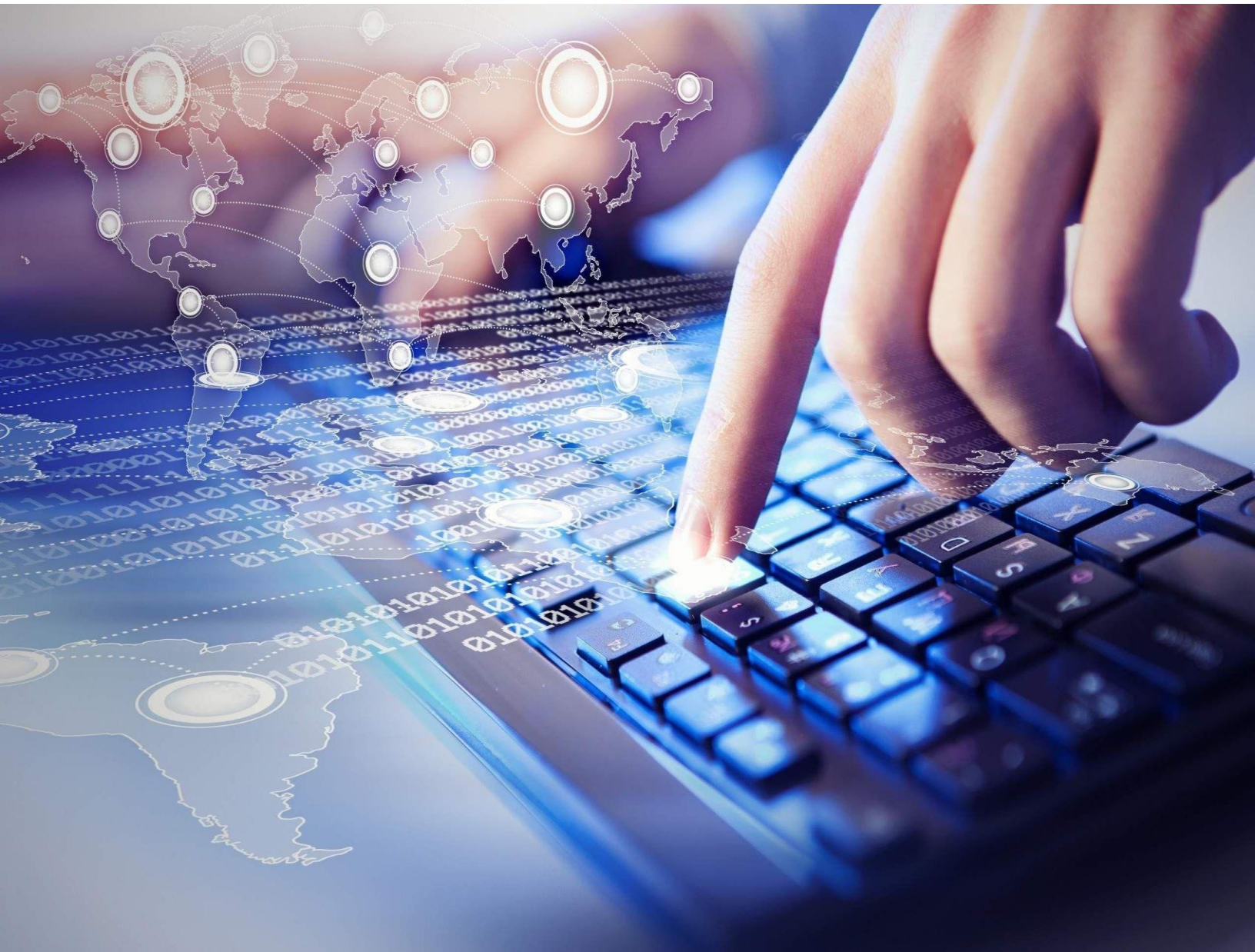
راهنمایی مؤثر جنبه مهمی است که مستقیماً با صلاحیت فنی ناظران فعلی و فضای داخلی پروژه با محیط فعلی مرتبط است. رهبری دیجیتال ممکن است به فکر قرار دادن مدیران غیر فنی در تیم عملیاتی و به کارگیری نامزدهای آگاه (و باتجربه) باشد که مایل به مشارکت فنی در نقش‌های تصمیم‌گیری حیاتی هستند. فناوری اطلاعات یک صنعت دانش است یا در حال تبدیل شدن به آن است، و برای مدیریت تصمیمات پروژه نیازهای جدی برای «رهبران دیجیتال» وجود دارد. باید تأکید شود که تیم رهبری پروژه زیر بار خطرات عملیاتی قرار نگیرد و در نهایت تنها به جمع آوری داده ها نیز ختم نشود. (صرف کار انفورماتیکی و دیجیتالی سازی)

در نهایت، بسیاری از نیروهای کار موجود، از کارآمدی آموزش فعلی قدردانی نمی‌شوند. در سفر تحول مهارت های دیجیتال، این یکی از بخش های حیاتی است. ابتکاراتی مانند تقویت همکاری با فروشندگان جهانی، ایجاد مشارکت با دانشگاه ها/موسسات برتر، تشویق به مطالعه پاره وقت و کوتاه مدت تمام وقت، و فراهم کردن محیط های آموزشی

باید به پیشنهادات ارائه شده در این تحقیق فکر کنند و شروع به آزمایش برخی از آنها در مقیاس کوچکتر کنند تا کارایی آنها را ببینند. پس از موفقیت، سازمان ممکن است این ابتکارات کوچک را برای برآوردن نیازهای مهمتر افزایش دهد. ●

فرسایش بالاست. سایر محققان تشویق می‌شوند تا زاویه ساییدگی و ارتباط آن با تغییر مهارت و سطوح نارضایتی کارکنان را عمیقاً بررسی کنند. این زاویه ساییدگی می‌تواند معتبر و ارزش تحقیق بیشتر در عصر کنونی دوره «استعفای بزرگ» در صنعت خدمات فناوری اطلاعات باشد.

به عنوان یک اقدام اولیه، هر پروژه ای که به نامزدهای ماهر فناوری دیجیتال نیاز دارد، باید تشویق شود تا برنامه ریزی استراتژیهای موثر از آموزش تا استقرار واقعی را توسعه دهند. بر این، ذینفعان مربوطه





- Abdi, K, A Mardani, AA Senin, L Tupenaite, J Naimaviciene, L Kanapeckiene and V Kutut (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automobile industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 1–19.
- Ahmadi, A., Abzari, M., Nasr Isfahani, A., & Safari, A. (2018). High-performance, knowledge sharing and ICT skills. *Human Systems Management*, 37(3), 271–280. <https://doi.org/10.3233/HSM-17169>
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>
- Anderson, R. A. (2015). A model for data-driven knowledge creation and improved accountability in jamaican public schools through ICTs. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 21(2), 1–7. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v21i02/48493>
- Bijoy Talukder, 2023, Digital Skill Transformation and Knowledge Management Challenge in a Global IT Service Firm: An Empirical Study, *Journal of Information & Knowledge Management* Vol. 22, No. 4 (2023) 2250090 (32 pages) , World Scientific Publishing Co. DOI: 10.1142/S0219649222500903
- Cherian, K and TJ Kamalanabhan (2019). Organizational and Talent attributes of the Indian IT industry. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 876–897.
- García-Morales, V. J., Martín-Rojas, R., & Lardón-López, M. E. (2018). Influence of social media technologies on organizational performance through knowledge and innovation. *Baltic Journal of Management*, 13
- Hair Jr JF, WC Black, BJ Babin and RE Anderson (2019). *Multivariate Data Analysis*, 8th edn. Cengage.
- Kumar, V, K-K Lai, Y-H Chang, PC Bhatt and F-P Su (2021). A structural analysis approach to identify technology innovation and evolution path: A case of m-payment technology ecosystem. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 477–499.
- Lartey, P. Y., Kong, Y., Afriyie, S. O., Santosh, R. J., & Bah, F. B. M. (2021). Knowledge management issues in India: A public sector perspective. *International Journal of Public Administration*, 44(3), 215–230. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1676778>
- Manville, G., Karakas, F., Polkinghorne, M., & Petford, N. (2019). Supporting open innovation with the use of a balanced scorecard approach: A study on deep smarts and effective knowledge transfer to SMEs. *Production Planning & Control*, 30(10–12), 842–853. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582093>
- McKinsey & Company Report (2018). *Unlocking success in digital transformations*, Available at <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Park, S., Stylianou, A., Subramaniam, C., & Niu, Y. (2015). Information technology and interorganizational learning: An investigation of knowledge exploration and exploitation processes. *Information & Management*, 52(8), 998–1011. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.07.003>
- Ra, S, U Shrestha, S Khatiwada, SW Yoon and K Kwon (2019). The rise of technology and impact on skills. *International Journal of Training Research*, 17(1), 26–40.
- Rishabharaja, S and P Nisha (2021). Conceptual study on talent and skill gap in the era of digital transformation. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 8(5), 79–83.
- Shujahat, M, M Wang, M Ali, A Bibi, S Razzaq and S Durst (2021). Idiosyncratic job-design practices for cultivating personal knowledge management among knowledge workers in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 770–795.
- Shahzadi, A, L Shuangyan, UF Sahibzada, M Malik and R Khalid (2021). The dynamic relationship of knowledge management processes and project success: Modelling the mediating role of knowledge worker satisfaction. *Business Process Management Journal*, Bradford, 27(6), 1657–1676.
- Sivaraman, A (2020). Soft side of digital transformation: The connected employee. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 7(1), 121–128.
- Tallapalli, NK (2018). Knowledge management and its relationship with job satisfaction-An empirical study with special reference to IT industry. *SUMEDHA Journal of Management*, 7(1), 107–117. Tikakul, CT and A Thomson (2018). International lessons in knowledge management: A study of Western & Eastern manufacturing SMEs. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 16(2), 113–130.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2017-0035>
- Widodo (2015). Strategic knowledge with strategic alliance based to achieve a sustainable competitive advantage. *Journal of Economic Cooperation and Development*, 36(2), 35–61.
- Zhang, W and W Zhang (2017). Knowledge creation through industry chain in resource-based industry: Case study on phosphorus chemical industry chain in western Guizhou of China. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1037–1060

تأثیر مدیریت دانش بر بهبود فرهنگ سازمانی

مهدی عاطفی



[رئیس مرکز علمی کاربردی شهرداری و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی قم، ایران]

سید جواد صحرایی



[دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه تهران]

چکیده

در عصر دانایی محوری، دانش تنها منبع متمایز سازمان به شمار می رود و برای حفظ مزیت رقابتی سازمان ضروری است. از این رو، مدیریت دانش به یکی از وظایف کلیدی سازمانهای موفق امروزی تبدیل شده است. اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان به زیرساخت های گوناگونی نیاز دارد که فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین آنها است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش است. یافته ها نشان می دهد شناخت نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان، به مدیران را توانایی می دهد تا از اقدامات مدیریت دانشی استفاده کنند که با فرهنگ سازمان تناسب داشته باشند.

مدیریت دانش به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمانها در عصر اطلاعات محسوب میشود. سازمانهای گوناگون جهت استفاده از مزایای مدیریت دانش و افزایش قدرت رقابت خود در عرصه های گوناگون، به استفاده از آن مبادرت می ورزند. اما برخی از سازمان هایی که مدیریت دانش را به عنوان یک استراتژی یکپارچه مورد استفاده قرار می دهند، به اهداف مورد نظرشان دست نمی یابند. از فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در موفقیت یا عدم موفقیت برنامه های مدیریت دانش در سازمان ها نام برده می شود.

فرهنگ سازمان می تواند موجب تقویت فعالیت های مدیریت دانش شده و یا مانع آن شود. ارزش ها و باورها، هدایت کننده رفتارها و عملکردهای کارکنان در سازمان بوده و تغییر آنها بسیار دشوار و زمانبر است و این چالش بزرگی برای متولیان مدیریت دانش به حساب می آید.

کلیدواژه ها

دانش، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش



مقدمه

در حال حاضر مدیریت دانش به مثابه یک مزیت رقابتی شناخته میشود و در عین حال به شمار سازمانهایی که به بهره مندی از راهبردهای مدیریت دانش می پردازند، روز به روز افزوده میگردد درصد بالایی از سازمان هایی که از اصول مدیریت دانش به عنوان راهبرد سازمانی خود بهره میبرند، به اهداف خویش نائل نمی شوند و حسی توأم با سرخوردگی در زمینه اجرایی شدن اصول مدیریت دانش در میان آنها ایجاد میشود. به علاوه فرهنگ سازمانی می تواند خود، مانعی اساسی در راه ایجاد و گسترش نقاط قوت مدیریت دانش در یک سازمان به حساب آید.

مدیریت دانش در تبدیل سازمانها به سازمانهای یادگیرنده یا سازمانهای دانش آفرین، نقشی کلیدی و محوری دارد. سازمان یادگیرنده سازمانی آگاهانه است که در آن، یادگیری عنصری حیاتی در ارزشها، چشم اندازها، اهداف و نیز، فعالیتهای فردی کارکنان و ارزیابی آنها مورد نظر است. از ویژگیهای چنین سازمانهایی خلق دانش، آگاهی های جدید و نوآوری های علمی است. مدیریت دانش یکی از مؤثرترین اقداماتی است که می تواند در این زمینه به کار رود. از این رو، به یکی از مهمترین وظایف سازمانهایی تبدیل شده که به دنبال بهره برداری از این سرمایه ارزشمند خود هستند.

مدیریت دانش

مدیریت دانش یا همان مدیریت دانایی Knowledge Management مفهومی است که در علوم مدیریتی نقش مهمی دارد و قبل از اینکه شرح دهیم مدیریت دانش چیست، اول مقدمه ای از آن را بیان میکنیم، سازمان های کنونی، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و در کسب و به کار گیری دانش و اطلاعات روز، به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به ارباب رجوعان خود پیشی گرفته اند. چنین سازمان هایی نیازمند به کار گیری سبک جدیدی از مدیریت به نام مدیریت دانش می باشند.

تحقیق در ادبیات مدیریت، نشان می دهد که هیچ تعریف مورد توافقی از مدیریت دانش وجود ندارد. تعاریف عمدتاً بر قابلیت های سازمانی در خصوص تولید ثروت از دارایی های دانش مدار متمرکز هستند و نقش مدیریت دانش، اکتساب، جمع آوری و استفاده از دانش فنی سازمانی و درس های آموخته شده است.

بیش از ده سال از عمر ابداع مفهوم کلی مدیریت دانش می گذرد و در این مدت، تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعدی از این موضوع را نمایش می دهند. در ذیل به بیان مهم ترین این تعاریف می پردازیم:

مدیریت دانش فرآیند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می گیرد تا سرمایه های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی ها شامل پایگاه های اطلاعاتی، اسناد، سیاست ها، و رویه ها می شود. علاوه بر این هم شامل دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را دربر میگیرد و از روش های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می کند.

تعریف مدیریت دانش از منظر نظریه پردازان مختلف

تعریفی که نظریه پردازان از مدیریت دانش ارائه می نمایند میتواند ما را در شناخت هرچه بیشتر آن یاری می دهد و دیدگاهی کلی از این مفهوم به ما بدهد.

چارلز آرمسترانگ: مدیریت دانش عبارت است ارتقاء خاصیت رسانایی سازمانی به منظور بهبود توانایی ها در جلب مشتری، بدین منظور باید مکان، زمان، و حالتی ایجاد کرد که اعمال و راهبردهای معقولانه را که در رفتار ما تأثیر می گذارند، تشویف کند

لاری پروساک: مدیریت دانش، تلاشی برای آشکار کردن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل کردن این دارایی به دارایی سازمانی است تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند (پروساک، ۱۹۹۸)

- ✓ فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در موسسات خود بهره‌گیری می‌نمایند.
- ✓ سیاست‌ها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می‌آید.
- ✓ فناوری: چه سیستم‌های اطلاعاتی در مؤسسه موجود است.

فرهنگ سازمانی

موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به‌وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و سازمانها شناخته شده است. به‌طوری‌که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که یکی از دلایل موفقیت ژاپن در صنعت و مدیریت توجه آنها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا به بستر تحول است.

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگیهای اصلی

توماس داونپورت: مدیریت دانش عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات است. به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد (داونپورت، ۱۹۹۸)

شانون: مدیریت دانش قصد دارد تا دسترسی به دانشی که پیوسته در حال تغییر است، دانش عینی و دانش ضمنی یا دانش نهفته در اذهان افراد را فراهم کند و با ایجاد "خرد" توانایی در نوآوری و قدرت مقابله با بحرانها را افزایش دهد (شانون، ۲۰۰۱)

پل کوئینتاس: مدیریت دانش فرایند ایجاد، جذب، بکارگیری مجدد دانش، دانش فردی و سازمانی است. تأکید این تعریف بر فرایند است (کوئینتاس، ۲۰۰۰)

جنیفر راولی: مدیریت دانش در اصطلاح مفهومی یک نمونه است و در اصطلاح تخصصی، مجموعه‌ای از راهکارها و اعمالی است که در پاسخ به نیازهای سازمانها شامل جوامع و دولتها در جامعه مبتنی بر دانش قرن بیست و یکم پدید آمده است (راولی، ۲۰۰۳)

عباس حری: در مدیریت دانش، کتابخانه با دانش تولید شده افراد که بروز عینی یافته اند، یعنی دانش عیان سر و کار دارد. کتابداران در انجام فعالیت‌های این قسمت از کار کتابخانه باید نسبت به همه ضعف‌ها و قوت‌های تولید دانش از جنبه معرفت‌شناسی، زبان‌شناسی، فن‌آوری، اقتصاد و جامعه‌شناسی آگاهی داشته باشند. کتابداران با مسائلی از این نوع که چه دانشی تولید شده، چه کسانی تولید کرده‌اند و این تولید چگونه صورت عینی یافته است سر و کار دارند (حری، ۱۳۸۴)

مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش شامل مواردی زیر می‌باشد:

داون پورت مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می‌داند:

- ✓ فرهنگ: شامل ارزش‌ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می‌باشد.



تشکیل شده است که سازمان به آنها ارج می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است. این ۱۰ ویژگی عبارتند از:

- (۱) خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.
- (۲) ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلند پروازی کنند.
- (۳) رهبری: میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.
- (۴) یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
- (۵) حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.
- (۶) کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.
- (۷) هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.
- (۸) سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخصها.
- (۹) سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
- (۱۰) الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.

جیمز پرسی همین ویژگی‌ها را با اندکی تفاوت به شرح زیر بیان می‌کند:

- ✓ هویت یا شخصیت افراد
- ✓ اهمیت کار گروهی

- ✓ نگرش کارکنان
- ✓ یکپارچگی
- ✓ کنترل و سرپرستی
- ✓ ریسک‌پذیری
- ✓ میزان پاداش
- ✓ میزان تضاد
- ✓ میزان حمایت و راهنمایی مدیریت
- ✓ نگرش سازمان (در مورد اهداف)

نتایج مطالعاتی که به منظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزش‌ها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمانهای موفق صورت گرفته است، ۱۰ ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیتشان به شرح ذیل اعلام گردیده است:

- ✓ عملکرد
- ✓ صداقت
- ✓ رقابت
- ✓ روحیه کار گروهی
- ✓ روحیه سازمانی
- ✓ نوآوری
- ✓ حمایت مدیریت
- ✓ موفقیت‌های فردی
- ✓ وفاداری
- ✓ سابقه تاریخی سازمان

در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این تصویر به صورت اساسی درمی‌آید که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

نقش فرهنگ در مدیریت دانش چیست؟

فرهنگ Culture و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری

نظام انگیزشی

حتما این ضرب المثل را بارها شنیدیم، “بی مایه فطیره!” تأثیر انگیزاننده‌ها برای ایجاد رفتار مطلوب سال‌هاست که در علوم رفتاری تأیید شده است. از این رو در بهبود فرهنگ مدیریت دانش نیز یکی از اجزای ضروری به شمار می‌آید. طراحی نظام انگیزشی مدیریت دانش باید متناسب با سطوح مختلف کارکنان در سازمان باشد و استفاده از یک روش برای همه کارکنان کارساز نیست.

آقای باکمن، موسس و مدیرعامل شرکت آلمانی باکمن که همواره در جوایز بین‌المللی مدیریت دانش در رده برترین‌ها قرار می‌گیرد رویکرد جالبی در خصوص انگیزش دارد. او می‌گوید “رویکرد ما برای مدیریت دانش از تشویق و تنبیه (چماق و هویج) فراتر است. ما به کارکنان می‌گوییم که مدیریت دانش وظیفه شماست و به آن عمل کنید. به عنوان یک پاداش نیز ممکن است شغل خود را حفظ کنید.”

حالا تصور کنید که در یک شرکت داخلی این رویکرد مورد استفاده قرار بگیرد. بدون تردید نتیجه‌ای جز شکست زود هنگام مدیریت دانش در بر نخواهد داشت. نظام انگیزشی در هر سازمان مانند لباسی است که باید به تن آن سازمان دوخته شود و اندازه و ابعاد این لباس همان ویژگی‌های فرهنگ سازمانی است.

باورهای شخصی

شاکله اصلی مدیریت دانش در هر سازمان کارکنان هستند. دانشکاران به‌عنوان اولین عنصر در فرایند خلق دانش، دارای دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و باورهایی هستند که اگر همراهی با ارزش‌های مدیریت دانش نباشد، در فرایندهای تعریف شده مشارکت نمی‌کنند.

فضای باز

در سازمانی که فرهنگ مدیریت دانش شرایط مطلوب دارد، کارکنان در بیان عقاید و ایده‌های نوآورانه احساس آزادی کرده و در این رابطه ترس و تهدیدی در مورد امنیت شغلی وجود ندارد. در مقابل، در سازمانی که افراد از ارائه ایده‌ها و تفکرات جدید هراس دارند، فضای مناسبی برای خلق دانش مهیا نخواهد شد و کارکنان دچار عارضه سکوت سازمانی می‌شوند.

یک ارزش محسوب می‌شود یکی از ابعاد پیش‌برنده مدیریت دانش است.

فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزش‌های سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روش‌های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به‌عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد، دستورالعمل‌ها، روش کار و دستگاه‌های رایانه‌ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود، تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، برای این باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می‌شود.

فرهنگ سازمان می‌تواند موجب تقویت فعالیت‌های مدیریت دانش شده و یا مانع آن شود. ارزش‌ها و باورها، هدایت‌کننده رفتارها و عملکردهای کارکنان در سازمان بوده و تغییر آن‌ها بسیار دشوار و زمانبر است و این چالش بزرگی برای متولیان مدیریت دانش به حساب می‌آید.

سازمان‌ها باید پیش از بکارگیری ابزارهای فناوری مناسب در مدیریت دانش، تلاش کنند تا نیاز و ضرورت آن در سطوح مختلف کارکنان احساس شود. ما آیا احساس نیاز در این خصوص صرفاً با انتشار چند پوستر و پیام تبلیغاتی در سطح سازمان به وجود می‌آید؟!

برای ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمان از نگاه مدیریت دانش می‌توان از مدل‌های بلوغ و پرسشنامه‌هایی که بدین منظور طراحی شده است استفاده نمود. این پرسشنامه‌ها می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود در زمینه فرهنگ سازمانی کمک کنند تا بر اساس آن ارزش‌ها و باورهای سازمانی مرتبط با مدیریت دانش شناسایی شده و اقدامات مناسب برای تقویت آن انجام شود.

شاخص‌های مختلف و متنوعی توسط اندیشمندان حوزه مدیریت دانش برای ارزیابی فرهنگ مدیریت دانش تدوین شده است که در ادامه چند مورد از آن‌ها را مرور می‌کنیم:



تفویض اختیار

کنترل و نظارت مستقیم مانعی بزرگ در توسعه مدیریت دانش است. در سازمان‌های سنتی که فرهنگ بوروکراتیک و سلسله مراتبی حاکم است، امکان نوآوری و خلق دانش بسیار کم بوده و تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها موجب می‌شود تا افراد تمایل چندانی برای مشارکت نداشته باشند. بر اساس مطالعات مختلفی که در سال‌های اخیر انجام شده، سبک رهبری تفویض اختیار تأثیر بسزایی در رشد فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش دارد.

حمایت مدیران ارشد

نقش مدیران در بهبود فرهنگ مدیریت دانش بسیار کلیدی و اثرگذار است. به قول معروف "الناس علی دین ملوکهم". بسیاری از کارکنان سازمان به آن چیزی اهمیت می‌دهند که توسط مدیرانشان مهم به حساب بیاید. مدیران ارشد سازمان با همکاری عملی خود در فرایندهای مدیریت دانش و تأکید بر اجرای آن می‌توانند باورها و ارزش‌های سازمانی و فرهنگ مدیریت دانش در سازمان را با سرعت چشمگیری تغییر دهند.

برای ارتقاء فرهنگ مدیریت دانش باید برای هر یک از موارد بالا که تنها بخش کوچکی از شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی است تلاش کرد و به دنبال پیاده‌سازی رویکردهایی متناسب با نیازهای سازمان بود

نتیجه گیری

امروزه دانش به عنوان دانی رقابتی ارزشمندی شناخته می‌شود که مبنای رشد پایدار و رمز حفظ مزیت رقابتی یک سازمان به شمار می‌رود. نقش دوگانه فرهنگ هم به عنوان مانع عمده و هم به عنوان

عامل توانمند ساز تلاش‌های مدیریت دانش اهمیت این عامل را در مدیریت مؤثر بر فرایندهای مدیریت دانش مضاعف می‌سازد. دست‌یابی به اهداف سازمان منوط به داشتن فرهنگی صحیح و مؤثر است. شکل دهی و هدایت فرهنگ سازمانی می‌تواند افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف سازمان را به دنبال داشته باشد. هیچ برنامه بدون مدیریت دانش بدون تحول فرهنگ سازمانی نمی‌تواند موفق باشد. فرهنگ سازمانی ایده آل برای مدیریت دانش آن است که افراد درون سازمان، نخست؛ برای ارتقاء عملکرد شغلی خود به طور مداوم به دنبال مشارکت، یادگیری و دانستن باشند. دوم: آن‌چه را که میدانند در سراسر سازمان اشاعه دهند و سوم: دانستیهای خود را در قالب خزانه‌های مدیریت دانش سازماندهی کنند.

مطالعاتی که در ارتباط با موضوع این پژوهش وجود دارند، فرهنگ سازمانی را جنبه‌ای واحد در نظر گرفته و تأثیر آن را بر اقدامات مدیریت دانش بررسی کرده‌اند. این پژوهش با نگاهی ژرف تر به هر دو حوزه وارد شده است؛ یعنی چهارگونه فرهنگ سازمانی را به طور همزمان، همراه با تأثیر آنها بر اقدامات مدیریت دانش بررسی کرده است. از این رو به توسعه مبانی نظری این عرصه مساعدت کرده است. چهارچوب نظری که برای پیشبرد این پژوهش توسعه یافت، این بود که انواع فرهنگ سازمانی بر اقدامات مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند که نه تنها مساعدت مهمی به ادبیات این حوزه دارد، بلکه چارچوب جدیدی در این مورد ارائه کرده است و این امکان را فراهم می‌آورد که عناصر گوناگونی مانند، انواع فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیریت دانش در کنار هم بررسی شوند. پایایی و روایی چارچوب نظری پژوهش نیز تأیید شده است. برپایه یافته‌های این پژوهش، فرهنگ قبيله‌ای و کارآفرینی بر اقدامات مدیریت دانش تأثیر مثبتی دارند، اما این تأثیر در مورد فرهنگ بازاری و سلسله‌مراتبی منفی بوده است. این یافته‌ها آگاهی‌های جدیدی را به فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌افزاید. ●

منابع

انواری، ع. ا. و شهایی، ب. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱ رابینز، ا. پی. ۱۳۷۹. (میانی رفتار سازمانی) علی پارساییان و سید محمد اعرابی، مترجمان تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی. شامیزنجانی، م. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه، رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

شریف زاده، فتاح و مهدی، (۱۳۷۷). کاظمی مدیریت فرهنگ سازمانی. نشر توس: تهران

عاطفی، مهدی، ۱۳۸۹، سنجش رابطه ساختار سازمانی با فناوری اطلاعات، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی

عدلی، فریبا (۱۳۸۴)، مدیریت دانش، حرکت به فراسوی دانش، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه

محمدی فاتح، اصغر، محمد صادق، سبحانی (۱۳۸۷)، مدیریت دانش (رویکرد جامع)، تهران، پیام پویا

مظفری، امین و سا همکاران (۱۳۸۷) "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری در دانشگاه یران" فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۴۷، شماره هیسلوب، د (۱۳۹۱) مدیریت دانش در سازمان، عباس منوریان و ناصر عسگری، مترجمان، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

Abzari, M. and Teimouri, H. (2008). The effective factors on knowledge sharing in organizations. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8 (2): 105-114.

Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1): 107-136.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. MA: Addison-Wesley, Reading.

Chennemaneni, A. (2007). *Determinants of knowledge sharing behavior: developing and testing a theoretical model*. The University of Texas. Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Drucker, P. (2000). *Knowledge work. Executive Excellence*, 17 (4): 11-12.

Gold, A. H., Malhotra, A., and Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 185-214.

Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (2000). Knowledge management social dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1): 71





الگوی معنویت‌افزایی منابع انسانی در سازمان آستان قدس رضوی

حسن فقیه

[عضو انجمن مدیریت ایران]

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر معنویت‌افزایی منابع انسانی در آستان قدس رضوی با تأکید بر عوامل کنترل‌کننده و پیشگیرانه انجام شده است.

روش پژوهش: از لحاظ رویکرد پژوهش، روش آمیخته اکتشافی بکار برده شده است. در مرحله اول این پژوهش از روش فراترکیب استفاده شد که از جمله روش‌های کیفی به شمار می‌رود. در مرحله دوم برای بررسی و اعتباریابی عوامل شناسایی شده و تهیه الگوی نهایی تحقیق، از روش پیمایشی یعنی نظرسنجی از خبرگان در قالب تشکیل گروه‌های کانونی و استفاده از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری اول پژوهش کلیه اسناد مکتوب مربوط به رفتارهای انحرافی کارکنان در سازمان‌ها شامل ۳۵ مقاله و اثر بر مبنای معیارهای معتبر از بین ۱۷۰ مقاله و اثر انتخاب و تحلیل شد. جامعه آماری دوم شامل خبرگان حوزه‌ی مدیریت، رفتارشناسی و... بودند که در نهایت ۱۵ نفر تعیین شدند.

یافته‌ها: با کاربرد مراحل هفتگانه فراترکیب، الگوی مفهومی در شش لایه‌ی مفهومی، مقوله‌ای و کدها به دست آمد. در هر یک از لایه‌ها مفاهیم و موضوعاتی گنجانده شد که در نهایت ۲۹ مؤلفه شناسایی شد. جهت اعتباریابی کیفی الگوی به دست آمده بر اساس نظرات خبرگان در قالب گروه‌های کانونی اخذ شد و الگوی مفهومی مورد تأیید خبرگان پژوهش قرار گرفت که به طور مشخص ابعاد اصلی اثرگذار بر کنترل و پیشگیری رفتارهای انحرافی کارکنان و معنویت‌سازمانی شامل عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل الزام‌آور، عوامل فردی، عوامل پیش‌برنده و عوامل بازدارنده می‌باشد.

نتیجه‌گیری: الگوی مفهومی به دست آمده از مراحل فراترکیب و گروه‌های کانونی به تأیید و توافق بالای خبرگان رسیده و می‌تواند به عنوان مبنای برای پژوهش‌های آتی در جهت هدایت، راهبری و رفتارشناسی کارکنان به منظور ارائه راهبردها و سیاست‌های اجرایی برای مسئولین و تصمیم‌گیران در سازمان‌ها و نهادهای ذی‌نقش در جهت کنترل و پیشگیری از رفتارهای انحرافی کارکنان قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها

معنویت‌افزایی، کنترل، پیشگیری، ابعاد، عوامل، آستان قدس رضوی

مقدمه

گرایش‌های افراد، تفاوت و تعارض‌های زیادی وجود دارد معنویت به جای سطح فردی باید در سطح سازمانی و با در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک کل ترویج شود (میتروف و دنتون، ۱۹۹۹). محققان معتقدند که تشویق معنویت در محل کار مزایای فراوانی دارد مزایایی که سازمان با بهره‌گیری از آن‌ها به بهبود بهره‌وری و افزایش عملکرد و بهبود شاخص‌های مالی خود می‌پردازد (مقیمی، ۱۳۹۰). معنویت سازمانی موجب افزایش رضایت کارکنان و تعهد سازمانی (لی و همکاران، ۲۰۱۴)، پشتیبانی از رفتار کاری خلاقانه (افسار و بدیر، ۲۰۱۷)، افزایش هیجانات کاری (روف، ۲۰۱۵)، کاهش استرس‌های کاری (پانندی، ۲۰۱۴)، ایجاد خلاقیت (شیند و فلک، ۲۰۱۵) و ارتقا صداقت سازمانی می‌شود (کورت و همکاران، ۲۰۱۶).

بسیاری از سازمان‌ها با توجه به اهداف و مأموریت‌های خود نیازمند تعریف و الگوسازی معنویت سازمانی مبتنی بر رفتارشناسی فردی، اصول، ارزش‌ها، مبانی و پارادایم‌های سازمانی حاکم بر آن می‌باشد. این الگوسازی، سازمان را می‌تواند از پیامدها و امتیازات مثبت معنویت سازمانی نظیر ارتقاء عملکرد فردی، کاهش فساد سازمانی، تکریم ارباب رجوع، مشتری محوری، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، ایجاد فرهنگ یکپارچه سازمانی و... برخوردار سازد. در همین راستا، با بررسی‌های بعمل آمده از تحقیقات و تجارب بدست آمده از عملکرد سازمان‌ها در مقالات شامل (لی و همکاران، ۲۰۱۴)، (کورت و همکاران، ۲۰۱۶)، (پانندی، ۲۰۱۴)، (افسار و بدیر، ۲۰۱۷)، این اهتمام به معنویت در سطح الزامات سازمانی نظیر نقشه راه و اسناد بالادستی وجود ندارد و همچنین بسترهای مورد نیاز که ناظر بر ایجاد زیرساخت‌های اساسی از طریق ساز و کارهای رسمی که شامل دستورالعمل‌ها، آئین نامه‌ها، ابلاغیات، بودجه‌ریزی، تدوین برنامه و... و ساز و کارهای غیررسمی که شامل فرهنگ‌سازی و گفت‌وگو می‌شود، ایجاد نمی‌شود و تسهیل‌گرهایی نظیر کانال‌های ارتباطی، فرآیندهای کاری، سامانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی و... در این مسیر هموار نشده است که تمامی این ابعاد زمینه‌ساز معنویت افزایشی منابع انسانی در سازمان‌های فضیلت محور مانند آستان قدس رضوی می‌باشد. ضعف رویه‌ها و ساز و کارهای آستان قدس رضوی در اهتمام

امروزه، پیچیده شدن روز افزون سازمان‌ها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی و غیرقانونی در محیط‌های کاری توجه مدیران و رهبران را به ایجاد و حفظ اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی در همه سازمان‌ها ضروری کرده است. اخلاق، مسئولیت و پاسخگویی که می‌توان آن‌ها را بایدها و نبایدهای ارزشی - فلسفی و ملاک و معیار سنجش درستی و نادرستی رفتار نسبت به خود، دیگران و جامعه تعریف کرد، از مباحثی است که در یکی دو دهه‌ی اخیر مورد توجه دانشمندان و صاحب نظران علم مدیریت قرار گرفته است (دودانگه و همکاران، ۱۴۰۱). مسئولیت اجتماعی سازمان به چهار زیر نظام اقتصادی، قانونی، اخلاقی و مسئولیت‌های نوع دوستی خیر خواهانه که به صورت داوطلبانه تقسیم می‌شود. ابعاد اخلاقی، خیر خواهانه و دینی مرتبط با مسئولیت اجتماعی امروزه مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. اینها رفتارهایی هستند که جامعه از سازمان - ها انتظار دارند ولی در قانون مدون نشده‌اند چنین بحث می‌شود که فضیلت‌محوری بر پیامدهای کاری تأثیرات گذار است. فضیلت و دارا بودن اخلاق متعالی در سازمان‌ها، تأثیر چشمگیری بر روی فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان دارد به گونه‌ای که بهره‌وری را افزایش می‌دهد، ارتباط‌ها را بهبود می‌بخشد و درجه خطر را کاهش می‌دهد زیرا، هنگامی که اخلاق و فضیلت‌محوری در سازمان حاکم است، جریان اطلاعات به راحتی تسهیل می‌گردد و تمامی کارکنان متعهدانه به فعالیت‌های خود می‌پردازند (عنایتی و سرداری، ۱۴۰۰).

در تعریف زامور (۲۰۱۶) معنویت سازمانی آن محرک و شناختی است که کارکنان را از لحاظ روحی و جسمی به فضایی سوق می‌دهد که موجب شکوفایی خلاقیت‌ها و اراده‌ها می‌شود. معنویت سازمانی در سه بخش از زندگی افراد شامل زندگی درونی، فضای کاری و حضور در اجتماعات تقسیم می‌شود (فانگیدا و همکاران، ۲۰۱۷). گول و دو^۲ (۲۰۱۴) در تعریفی که از معنویت سازمانی ارائه داده‌اند به شاخصه‌های اصلی معنویت سازمانی پرداخته‌اند که در آن افراد دارای حس مسئولیت‌پذیری، عدالت، همکاری و خلاق می‌باشند. برخی پژوهشگران بیان کردند که از آن جایی که بین ترجیحات، علایق،

³ Cort et al

¹ Zamor

² Gull & Doh



- معنویت به مثابه نیروی انرژی زا، انگیزاننده، الهام بخش، و روح بخش زندگی است (مک کینگنت، ۱۹۸۴).
 - معنویت جستجویی مداوم برای یافتن معنا، هدف و فرجامی معین است (کاواناگ، ۱۹۹۹).
 - معنویت ناظر به هدفی متعالی و الهی، هدفی فراسوی فردیت خویش است (اورسولا، ۱۹۹۷).
 - معنویت شیوه‌ای است که در آن، شخص بافت تاریخی خویش را در می‌یابد و در آن زندگی می‌کند. جست و جویی برای انسان شدن و آگاهی در زندگی می‌باشد (مایرز، ۱۹۹۰)
 - معنویت تلاش در جهت ایجاد حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، نیروی برتر (خدا)، کند و کاو در جهت آن چه برای انسان شدن مورد نیاز است، و جست و جو برای رسیدن به انسانیت کامل است (هینلز، ۱۹۹۵).
- در طول تاریخ بشر، معنویت به شکلهای مختلفی تجلی یافته و در پیرامون آن بسیار سخن گفته شده است. هر کس از دریچه‌ای به آن نگریسته و با تکیه بر بعد یا ابعادی از آن، تعریفی ارائه کرده است (برزنون، ۱۳۷۹، ص ۷۷). به عبارت دیگر، مفاهیمی از قبیل معنویت که به امور غیرمادی تعلق دارند، تعریف منطقی ندارند و معمولاً با ذکر مصادیق و مثال‌ها، توضیح داده می‌شوند. معنویت نیاز ذاتی انسان برای ارتباط با چیزی فراتر از ماست (کینگ، ۲۰۱۹، ص ۲۹). معنویت پاسخ مثبت به نیازهای درونی و گرایش‌های فطری است. معنویت پیوند انسان با خدا و عالم باطن است و اصالت را به معنا و متافیزیک دادن (رودگر، ۱۳۸۷، ص ۴۳). لازم به ذکر است در دیدگاه اسلام معنویت ریشه در مذهب دارد و مذهب عامل اصلی تقویت و تشویق معنویت در افراد و سازمان‌ها تلقی می‌شود (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۸۱). به نظر می‌رسد، تعریف اخیر، هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ عملی جامع‌تر از دیگر تعریف‌ها باشد. از یک سو، به ابعاد چهارگانه ارتباطات انسان اشاره دارد که وجود آن در هر آن حداقل در یک بعد اجتناب‌ناپذیر است، از سوی دیگر، تلاش و ایجاد حساسیت برای انسانیت کامل
- به معنویت افزایشی در بین منابع انسانی موجب ۱- ریزش سرمایه‌های اجتماعی؛ ۲- اصطکاک فکری و عملکردی با افشار مختلف جامعه؛ ۳- اشاعه‌ی رفتارهای انحرافی و سوء در بین مدیران و کارکنان؛ ۴- منحرف شدن از مأموریت اصلی و توجه و تکریم زائران مقدس بارگاه امام رضا(ع)؛ ۵- افزایش هزینه‌های ناشی از خروج سهامداران در بخش‌های اقتصادی؛ ۶- آسیب و خدشه به مبانی اصلی انقلاب اسلامی؛ ۷- تحت الشعاع قرار گرفتن اصول اجتماعی و فرهنگی سازمان می‌شود. بر اساس چالش‌ها و مطالب بیان شده، این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که الگوی معنویت‌افزایی منابع انسانی به صورت مطالعه موردی در آستان قدس رضوی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در این بخش به ارائه‌ی مفاهیم پایه و ادبیات تحقیق و همچنین پیشینه‌ی تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با معنویت سازمانی پرداخته می‌شود.

مفهوم شناسی معنویت

از آن جا که واژه معنویت در زمینه‌های گوناگونی به کار می‌رود، توصیف آن چندان آسان نیست. در نظر باومن (۱۹۹۸) تعاریف معنویت بیش از آنکه این مفهوم را شفاف سازد آنرا بیشتر پیچیده می‌کند. باومن در ادامه می‌گوید که اگر ما در ارائه تعریفی عقلانی با شکست مواجه شویم، وارد دنیای پسامدرن خواهیم شد که در این صورت برای پژوهش‌های علمی آمادگی نخواهیم داشت (باومن، ۱۹۹۸). از این رو، امکان اشتباه گرفتن مفهوم معنویت با دیگر مفاهیم وجود دارد و هم چنین کاربردی کردن آن نیز دشوار است. افزون بر این، در نظر برخی، فقدان معنویت، نبود احساس آن و دشواری در سنجش آن بدین معنا قلمداد شده است که معنا و مفهومی ندارد و فراتر از آن به گمان برخی، اگر چیزی را نتوان سنجد، آن چیز اصلاً وجود ندارد. با این همه، برخی از نویسندگان کوشیده‌اند برای معنویت تعاریفی ارائه دهند که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود:

³ -henalz

¹ -bavman

² -orsola

عوامل مخرب معنویت سازمانی

رفتار انحرافی عبارت است از رفتار ارادای که هنجارهای سازمانی را نقض کرده، سلامت سازمان و کارکنانش یا هر دو را تهدید می‌نماید. در مطالعه‌ی اخیر گرویز و سکت این تعریف را گسترش داده و رفتار انحرافی را به عنوان رفتار عمدی در نظر گرفته‌اند که توسط اعضای سازمان به عنوان خلاف منافع مشروع سازمان مشاهده شده است. بر اساس این تعاریف، همه‌ی رفتارهای مخرب، دو مشخصه‌ی مشترک متمایز دارند:

- (۱) این رفتارها به طور ارادی انجام می‌شوند؛
- (۲) هدف اصلی آن‌ها آسیب رساندن به هنجارهای سازمان، سازمان و اعضایش، سهامداران و همه‌ی آن‌هاست (یلدیز و الپکان، ۲۰۱۵).
- (۳) رفتار انحرافی از یک ساختار سلسله مراتبی تبعیت می‌کند. لی بلانک و بائیلر^۴ (۲۰۰۳) مطرح کردند که ساختار سلسله مراتبی از چهار مرحله تشکیل شده است: پنهان، آشکار، تضاد قدرت و رفتارهای بی‌پروا. این زیرساخت‌ها از دوازده شکل از رفتارهای انحرافی تشکیل شده‌اند: استفاده از وسایل نقلیه موتوری، رابطه جنسی، مواد مخدر، رفتارهای بی‌نظم، قمار، تعارض با قدرت در خانه، سرقت، خرابکاری، خشونت، جنایات جنسی که این ساختار در شکل (۱) نشان داده شده است:

را پیشنهاد می‌کند. از این رو تعریف اخیر مبنای تعریف معنویت در کار، در این تحقیق قرار گرفته است.

مفهوم‌شناسی رفتار کارکنان

رفتار کارکنان و یا به عبارت رفتار سازمانی مطالعه‌ی رفتار انسان، در یک محیط سازمانی است (بارون و گرینبرگ^۱، ۱۹۹۰). این یک موضوع چند رشته‌ای است که به ادراک رفتاری کارکنان اختصاص داده شده است به عبارت دیگر، به رفتار فردی و گروهی، فرآیندهای بین فردی و سطح ارتباطات و تبادلات بین افراد اختصاص دارد این حوزه، از رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و اقتصاد پدید آمده است. مطالعه‌ی رفتار کارکنان در سازمان، به عنوان یک رشته، می‌تواند به سه سطح طبقه‌بندی شود که شامل سطوح خرد (فردی)، میانی (گروهی) و کلان (سازمانی) است (باربور^۲، ۲۰۱۷). دوره قبل از سال ۱۸۹۰ به عنوان دوره‌ی مدیریت پیش علمی^۳ شناخته می‌شود. در دوره پس از سال ۱۸۹۰، نظریه‌های مدیریت اهمیت پیدا کردند. مدیریت علمی در این دوره توسعه یافت؛ مدیریت علمی نیز نظریه‌ای از مدیریت است که بر بهبود کارایی اقتصادی، به ویژه بهره‌وری نیروی کار تمرکز دارد؛ دوره بین سال‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ مشخصه‌ی رشد ادبیات روابط انسانی است (وارنر^۴، ۱۹۹۴) به نقل از کالوانی و ماهیش^۵، ۲۰۲۰). رفتار سازمانی طبق تعریف مربوط به مطالعه‌ی فعالیت‌هایی است که افراد در یک سازمان انجام می‌دهند (نظام اجتماعی) و این که چگونه رفتار بر عملکرد سازمانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تأثیر می‌گذارد.

⁴ Warner

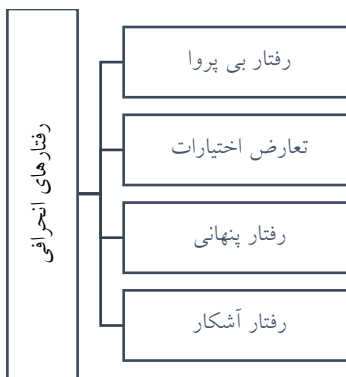
⁵ Kalwani & Mahesh

⁶ Le Blanc & Bouthillier

¹ Baron & Greenberg

² Barbour

³ Pre-Scientific Management era.



شکل ۱. رفتارهای انحرافی

رفتار انحرافی کارکنان که یک رفتار خودجوش است که هنجارهای سازمانی قابل توجهی را نقض می‌کند و با انجام این کار، تهدیدی برای رفاه سازمان یا اعضای آن تلقی می‌شود (بنت و رایینوسن، ۲۰۰۱ به نقل از کالمسی و همکاران، ۲۰۱۸). رفتارهای انحرافی کارکنان، با تبعات منفی روان‌شناختی، اجتماعی و ملموس برای سایر کارکنان و سازمان‌ها مورد توجه محققان رفتار سازمانی قرار گرفته است. رفتار مخرب و رفتار سازنده دو نوع هستند که در ادبیات مورد بحث قرار گرفته‌اند. با بررسی ادبیات مربوطه، می‌توان گفت که اثرات اقدامات سازمانی حمایتی بر رفتارهای انحرافی، علیرغم شواهد موجود در مورد تأثیر حمایت سازمانی بر نگرش و رفتار کارکنان، از جمله تعهد سازمانی، مسئولیت اجتماعی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، حوزه جالب توجهی است (ایزنبرگ و همکاران، ۱۹۸۶؛ مارتز و همکاران، ۲۰۰۳؛ پاینه و هافمن، ۲۰۰۵؛ توزان و کالمسی، ۲۰۱۲؛ توزان و همکاران، ۲۰۱۶).

پیشینه پژوهش

در جدول (۱)، خلاصه تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج کشور نشان داده شده است:

جدول ۱. خلاصه تحقیقات داخلی و خارجی

ردیف	پژوهشگر و سال	هدف	روش	ابزار تحلیل	شیوه تحلیل	نتایج
۱	صفری و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی تأثیر معنویت در محیط کار بر هویت سازمانی با نقش میانجی رفتار انحرافی و سلامت سازمانی	توصیفی - پیمایشی	آزمون فرض	از طریق روش‌های کمی	معنویت در محیط کار تأثیر معنادار و مثبتی بر هویت سازمانی و سلامت سازمانی تأثیر دارد. بر رفتار انحرافی، تأثیر معنادار و معکوس دارد. همچنین رفتار انحرافی و سلامت سازمانی بر هویت سازمانی تأثیر معنادار دارد. میانجی‌گری رفتار انحرافی در تأثیر معنویت در محیط کار بر هویت سازمانی تأیید شد؛ اما میانجی‌گری سلامت سازمانی در تأثیر معنویت در محیط کار بر هویت سازمانی تأیید نشد.
۲	شرفی (۱۴۰۰)	بررسی رهبری امنیت مدار بر سلامت روان و کاهش رفتارهای معنوی کارکنان	توصیفی - پیمایشی	معادلات ساختاری	از طریق روش‌های کمی	رهبری امنیت مدار بر سلامت روان کارکنان دادگستری، شادکامی کارکنان و کاهش رفتارهای انحرافی
۳	اصفهانی و حیدری (۱۳۹۸)	بررسی تأثیر حسادت در محل کار بر رفتار کارکنان	توصیفی - پیمایشی	آزمون فرض	از طریق روش‌های کمی	حسادت در محل کار و مولفه‌های آن بر رفتار انحرافی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۴	ژانگ و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی مزایای مثبت معنویت سازمانی مرتبط با کار را بر روی سطح بازایی کارکنان	توصیفی - پیمایشی	آزمون فرض	از طریق روش کمی	رفتار انحرافی مرتبط با کار تأثیر مثبت و معناداری بر سطح بهبودی کسب و کار دارد. انجام رفتار انحرافی مرتبط با کار تأثیر غیرمستقیم مثبتی بر درگیری کاری از طریق سطح بازایی دارد. علاوه بر این، اثرات مشاهده شده توسط هویت اخلاقی تعدیل می‌شود، به طوری که این اثرات در میان کارکنان با هویت اخلاقی پایین (در مقابل بالا) قوی‌تر می‌شود.
۵	لاخی و ساروار (۲۰۲۱)	بررسی این موضوع می‌پردازد که چه زمانی و چرا ضدانسانی‌سازی سازمانی منجر به رفتار کاری انحرافی	توصیفی - پیمایشی	معادلات ساختاری	از طریق روش کمی	ضدانسانی‌سازی سازمانی منجر به بی‌ادبی ادراک شده می‌شود و در نتیجه، بی‌ادبی ادراک شده، رفتارهای انحرافی کاری را در بین کارکنان افزایش می‌دهد؛ علاوه بر این، سرمایه روان‌شناختی کارکنان نقش محافظتی در کاهش اثرات مخرب رفتارهای ضدانسانی سازمانی بر بی‌ادبی ادراک شده داشت.
۶	هو و همکاران (۲۰۲۱) ^۲	بررسی درک پدیده نوپای رفتارهای اشتراک‌گذاری انحرافی و پیامدهای مدیریتی برای تنظیم رفتار کاربر	توصیفی	نظرسنجی	از طریق روش کمی	ارزیابی رفتارهای اشتراک‌گذاری انحرافی ارائه نمود و برای ایجاد بینش‌های پیشگامانه، از یک طراحی متوالی استفاده گردید.

^۱ Lakhi & sarvar

^۲ Hou et al



۷	پنگ ^۱ (۲۰۲۱)	کارکنان با سابقه و معنویت سازمانی	مطالعات میدانی	روش قیاسی	از طریق روش کیفی	استراتژی های کاری عاطفی و بدبینی سازمانی رابطه بین سن کارکنان و انحراف در محل کار را هدف قرار داده است. تحقیقات اخیر درک ما را از فرایند رفتار انحرافی که به سن کارکنان مربوط می شود عمیق تر مطالعه می کند. همچنین مدیریت تنوع سن نیروی کار با هدف کاهش رفتارهای انحرافی امکان پذیر می باشد.
۸	محمود ^۲ و همکاران (۲۰۲۰)	مسئولیت اجتماعی شرکتی ^۳ و رفتارهای منفی کارکنان تحت نظارت سرپرست سواستفاده گر؛ بینش چند سطحی	توصیفی - پیمایشی	آزمون فرض	از طریق روش کیفی	مسئولیت اجتماعی درک شده کارکنان ارتباط معکوس با گردش مالی و رفتار انحرافی آنها با نقش واسطه هویت سازمانی دارد.
۹	چن ^۴ (۲۰۲۰)	تعارض کار و خانواده، پاسخ های عاطفی، انحراف محل کار در میان متخصصان ساخت و ساز؛ یک مدل میانجیگری متوالی	مطالعات میدانی	روش تحلیلی	از طریق روش کیفی	اثرات تداخل کار و خانواده بر روی نگرش و رفتار مرتبط با شغل مشاهده شد. این یافته ها اهمیت تجربه عاطفی را برای درک تأثیر منفی درگیری کار و خانواده در زمینه پروژه های موقت برجسته می کند.
۱۰	شول و همکاران ^۵ (۲۰۱۹)	ارائه الگویی از پیشنهادهای معنویت سازمانی	مطالعات نظرسنجی	فرا ترکیب - معادلات ساختاری	روش آمیخته	بی عدالتی حقوق، پاداش، مزایا و برنامه کاری؛ حقوق و مزایای ناکافی؛ نبود وجدان کاری؛ کاهش اعتماد بین همکاران؛ رفتار ناعادلانه مدیر با کارمند؛ تناسب ضعیف کارکنان با مشاغل خود؛ نیاز به قدرت؛ بی تعهدی کارکنان؛ خستگی از کار و نبود نظارت درست در سازمان، اهمیت بیشتری در بین ابعاد رفتارهای انحرافی را نشان دادند. در نهایت الگویی از پیشنهادهای رفتارهای انحرافی ارائه شد.
۱۱	اوتکارش ^۶ (۲۰۱۹)	معنویت سازمانی؛ چارچوب مفهومی	مطالعات نظرسنجی	نظرسنجی	روش کیفی	سازمان ها باید رفتار انحرافی محل کار را با جو سازمانی اخلاقی و مشاوره مناسب، برنامه بازآموزی برای کارکنان، از بین ببرند؛ همچنین یک سازمان باید یک برنامه ارزیابی شخصیت را در فواصل منظم ایجاد کند تا از اثر ویژگی های شخصیت منفی جلوگیری شود.

کننده مبتنی بر شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر پیش برنده و بازدارنده در زمینه‌ی معنویت سازمانی در سطح سازمان های دولتی صورت

در رابطه با معنویت سازمانی در سازمان همان طور که ذکر شد در داخل و خارجی کشور هنوز تحقیقی به صورت ساز و کارهای کنترل-

1 - Peng

2 - Mahmood

3 - Corporate Social Responsibility

4 - Chen

5 Choul et al

6 - Utkarsh

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر استراتژی پژوهش، روش آمیخته یا ترکیبی از نوع اکتشافی است. روش ترکیبی اکتشافی، روشی است که در دو فاز اساسی شامل فازهای کیفی و کمی انجام می‌شود. در فاز کیفی، محقق با استفاده از روش تحلیل داده‌های کیفی که به طور مشخص در این پژوهش از روش فراترکیب استفاده می‌شود، به مدل‌سازی یا الگوسازی می‌پردازد و در فاز کمی، با استفاده از نسبت به تجزیه و تحلیل داده‌های کمی اقدام می‌گردد. به طور کلی در این مقاله، محقق مراحل اجرایی زیر را در پیش گرفته است:

در مرحله اول یعنی گردآوری داده‌های کیفی پژوهش که هدف آن تدوین الگو است از روش فراترکیب استفاده نمود. به منظور تحقق هدف پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^(۲۰۰۷) استفاده شد. در مرحله دوم، به صحت‌گذاری و اعتبارسنجی الگو ارائه شده با استفاده از نظر خبرگان سازمانی در سطح ستاد استان قدس رضوی در بخش‌های اجرایی و نخبگان دانشگاهی شامل اعضای هیئت علمی، پژوهشگران و فارغ‌التحصیلان و دانشجویان مقطع دکتری که در زمینه‌ی معنویت سازمانی و انحراف سازمانی دارای تخصص می‌باشند، در قالب گروه‌های کانونی می‌پردازد. بدین ترتیب روش پژوهش از منظر گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی - پیمایشی است.

یافته‌ها

گام اول: طرح سؤال‌های پژوهشی

در گام نخست مرحله‌ی فراترکیب پژوهش حاضر، ابتدا پرسش‌های مبنایی مطرح شده و با پاسخ‌گویی به آن‌ها محدوده کار مشخص می‌شود. چنین محدودیت‌هایی زمینه‌ساز رفع ابهام‌هایی احتمالی در مراحل بعدی پژوهش خواهد بود. در جدول (۱)، سؤال‌های پژوهش به همراه مؤلفه‌های آن‌ها بیان شده است.

نگرفته است و نیاز به بررسی بیشتر دارد. چندین مطالعه انجام شده، که به طور خلاصه به آن‌ها اشاره شد. ولی در خارج از ایران در رابطه با معنویت سازمانی، مطالعات زیادی انجام شده است. در رابطه با این تحقیق، می‌توان به چند نکته اشاره کرد:

۱- اکثر این تحقیقات در مؤسسات و دانشگاه‌ها به صورت مطالعه موردی و موردکاوی انجام شده است.

۲- اغلب تحقیق‌ها با روش همبستگی، توسعه مفهومی و... صورت گرفته‌اند.

۳- پیش فرض انجام خیلی از این تحقیقات این بوده است که رفتار انحرافی بر روی چه متغیرهای دیگر همچون عدالت سازمانی، نگرش کارکنان، واکنش کارکنان، اهداف سازمانی، تبعات سازمانی و... تأثیر دارد.

۴- همچنین در مقالات، در زمینه‌ی توسعه‌ی مفهومی رفتار انحرافی کارکنان، به آرایه‌ی چالش‌ها، فرصت‌ها، امتیازات، ابعاد و مؤلفه‌های معنویت سازمانی پرداخته شده است.

۵- به طور کلی؛ اغلب تحقیق‌های انجام شده در زمینه رفتار انحرافی در بافت‌های سازمانی مختلف انجام شده‌اند که شامل (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ لاختی و ساروار، ۲۰۲۱؛ هو و همکاران، ۲۰۲۱؛ پنگ، ۲۰۲۱؛ محمود و همکاران، ۲۰۲۰؛ مرتضی، ۲۰۲۰؛ چن، ۲۰۲۰؛ شول و همکاران، ۲۰۱۹؛ اوتکارش، ۲۰۱۹؛ ماجکیک و اوسوالد، ۲۰۱۸؛ دی استفانو و همکاران، ۲۰۱۷) می‌باشد.

۶- علی‌رغم تحقیقاتی که در برخی از قلمروها و کسب و کارها درخصوص معنویت سازمانی تحقیقی صورت گرفته است، تحقیقی مبنی بر این امر در سطح سازمان‌هایی نظیر استان قدس رضوی یافت نشد، همچنین در تحقیقات مربوط به دانشگاه‌ها جامعه آماری کارکنان سازمان قدس رضوی مورد توجه قرار نگرفته بود و ضرورت بررسی این مهم به عنوان شکافی در دانش بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی به چشم می‌خورد.

¹ Sandelowski and Barroso



جدول ۱. سؤال‌های گام نخست فراترکیب

مشخصه‌ها	پرسش‌های پژوهش
چیستی (What)	ابعاد و مؤلفه‌های معنویت سازمانی
جامعه مورد مطالعه (Who)	منابع مختلف اعم از مقاله و پایان نامه در مورد معنویت سازمانی
محدودیت زمانی (When)	کلیه منابع موجود بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۳ میلادی
چگونگی روش (How)	بررسی موضوعی منابع، استخراج کدها، بررسی و تحلیل مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و ایجاد مقوله‌ها

گام دوم: بررسی متون نظام‌مند

برای این پژوهش، مقالات، پروژه‌ها و پژوهش‌های انجام شده و همچنین مصاحبه با خبرگان کسب و کار و نخبگان دانشگاهی متخصص در حوزه رفتار سازمانی به ویژه رفتارهای انحرافی مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. برای مرور و دسته‌بندی محتوای مقالات تولید شده در زمینه‌ی مورد پژوهش، با مراجعه به بانک‌های مقالات علمی و از طریق موتور جستجوی علمی

گوگل، پژوهش آغاز شد. از آن‌جا که دامنه پژوهش‌ها صورت گرفته روی رفتار سازمانی و رفتارهای انحرافی مورد نظر محقق بود، کلیدواژه‌های جدول (۲) با دو زبان فارسی و انگلیسی به اشکال نوشتاری مختلف، مورد جستجو قرار گرفت که تعداد کمی از مقالات در جستجوی اولیه یافت شد که این نشان از محدودیت پژوهش در زمینه‌ی موضوع پژوهش بود که به منظور اشیاع نظری محقق، مصاحبه با خبرگان نیز در دستور کار قرار گرفت.

جدول (۲): کلیدواژه‌های جستجو

فارسی	انگلیسی
معنویت سازمانی	Deviant behavior
عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی	Factors affecting deviant organizational behaviors
پیامدهای معنویت سازمانی	Consequences of deviant organizational behavior
راهکارهای مقابله با رفتارهای انحرافی	Strategies for dealing with deviant behaviors
عوامل بازدارنده رفتارهای انحرافی	Deterrents to deviant behaviors

گام سوم: بررسی نظام‌مند متون

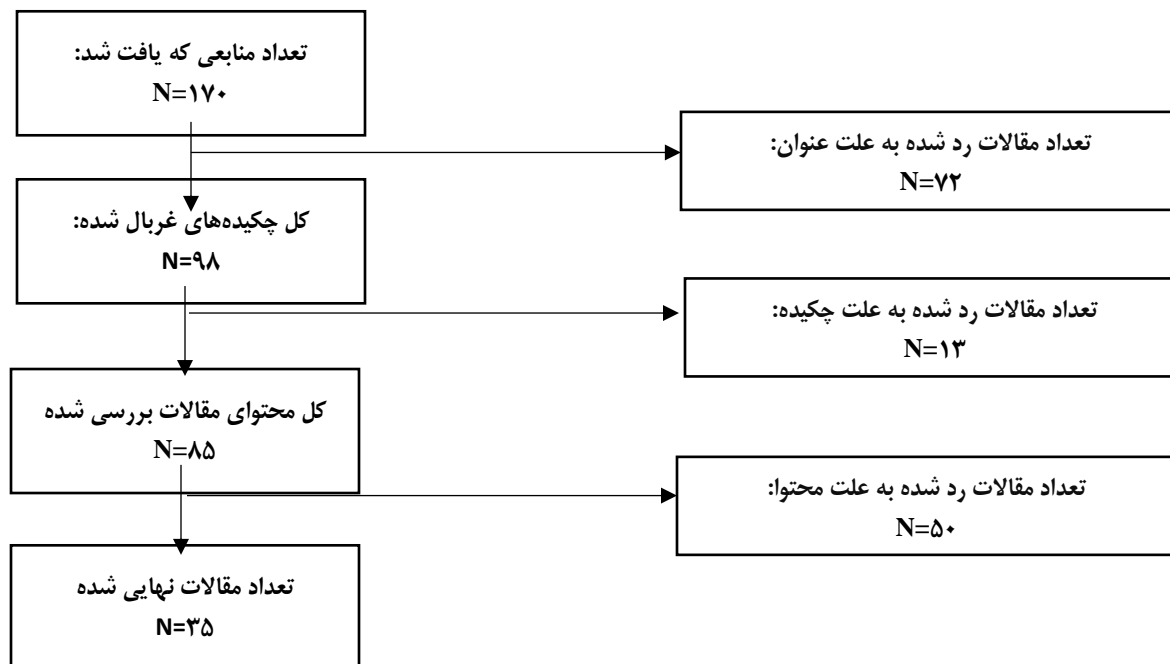
در این گام، محقق کیفیت مقالات را ارزیابی می‌کند و هدف از این مرحله حذف مقاله‌ها و کتاب‌هایی است که پژوهشگر به یافته‌های ارائه شده در آن‌ها اعتمادی نداشته باشد و ممکن است آن‌ها را رد کند. در این پژوهش، معیارهای در نظر گرفته شده در چک لیست ارزیابی کیفی این پژوهش به طوری که شامل معیارهای لازم در گام‌های پالایش، ارزیابی تکنیکی و پارادایمی هستند، عبارتند از:

- روش گردآوری داده، نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها،
- تناسب طرح پژوهش با هدف پژوهش،
- بیان روشن یافته‌ها، توجیه مناسب نتیجه پژوهش،

- تجانس بین پارادایم‌های هدایت‌کننده پروژه پژوهش‌های با روش‌های انتخاب شده.

در طول این پژوهش، محققین به بررسی هر یک از مطالعات پرداختند و طی مباحثات و مبادلات به این توافق رسیدند که مطالعات از کیفیت لازم برخوردارند. مقالات بر اساس معیارهایی بر اساس فرآیند نمایش داده شده در شکل (۲) حذف یا انتخاب شدند. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش، شامل مواردی چون محدوده‌ی جغرافیایی، زبان مطالعات، زمان مطالعات، روش‌های مطالعات، جامعه مورد مطالعه، شرایط مورد مطالعه و نوع مطالعه است. بسیاری از مقالات حذف شدند چرا که آن‌ها معیارهای انتخاب را برآورده نمی‌کردند. با توجه به ماهیت پژوهش مقالات غیرمرتبط با زمینه پژوهش از این مطالعه کنار گذاشته

شدند. در پایان ۳۵ مقاله مربوط به موضوع، یا اشاره داشته به بخشی از موضوع انتخاب شد.



شکل ۲. شیوهی انتخاب و ارزیابی مقاله‌های مناسب جهت تحلیل

مفاهیم کلیدی از آثار به صورت جداگانه استخراج و در قالب جدولی جداگانه تهیه شدند. از آنجا که مطالعات نظام‌مند و از نوع تحلیل محتوا با مفاهیم و مقوله‌ها سر و کار دارند، باید نگاهی تفسیری و یکپارچه‌نگر به مؤلفه‌ها و عناصر یافته شده داشت. برای سهولت و تسریع کار در مرحله‌ی بعدی کدگذاری که از خود ادبیات گرفته شده بودند به صورت موقت شناسایی و دسته‌بندی شده و برای هر مقوله منابع و آثار شناسایی شده آورده شدند تا زمینه تفسیرهای بعدی مهیا گردد. جهت تحلیل‌های بعدی، فراوانی تکرار هر مقوله در بین آثار بررسی شده نیز بررسی شد تا پشتوانه نظری هر مقوله توجیه‌پذیر باشد. در مجموع نود و پنج مؤلفه شناسایی شدند که از حیث تکرار و فراوانی دارای تنوع نیز بودند. در جدول (۴) تنها بخشی از جدول اصلی است و به دلیل حجم زیاد تنها گزیده‌ای از یافته‌ها ارائه شده است. شیوهی کار و بقیه یافته‌ها به همین ترتیب مرتب شده‌اند.

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله برای افزایش سرعت و دقت بازیابی به هر اثر کدی اختصاص داده شد. به همین منظور برای مقاله‌های مروری از کد مم، برای مقاله‌های پژوهشی از کد مپ، برای کتاب از کد ک و برای فصل کتاب از کد فک استفاده شد. چنین کدهایی هم در فضای صفحه‌ها، صرفه‌جویی کرده و هم دقت بازیابی و دسته‌بندی بعدی را افزایش می‌دهد. در جدول مربوط به این گام، امتیاز دریافتی هر مقاله بر اساس سیاهه ارزیابی CASP و نیز رتبه کیفی هر اثر در بین کلیه آثار آورده شده که تحلیل‌های ثانویه را آسان می‌کند. در جدول (۳) یک ستون برای ردیف مقاله، یک ستون برای کد مقاله، ستونی برای نام مؤلفان و سال انتشار مقاله، ستونی برای اطلاعات استخراج شده، ستونی برای نوع پژوهش، ستونی برای امتیاز دریافتی و ستونی نیز برای رتبه‌ی کیفی در نظر گرفته شده است. شایان ذکر است که با توجه به حجم زیاد جداول مربوطه، در این قسمت تنها بخش‌هایی کوچک از یافته‌ها در قالب جدول‌هایی ارائه می‌شود. در ادامه گام چهارم فراترکیب،



جدول ۳. گزیده‌ای از اطلاعات اولیه استخراج شده از آثار منتخب در فراترکیب

منبع	اطلاعات اولیه	نوع پژوهشی
صفری و همکاران (۱۴۰۰)	سلامت سازمانی، هویت سازمانی، معنویت سازمانی، اصول و ارزش ها	پژوهشی کیفی
شرفی (۱۴۰۰)	رویکردهای رهبری سازمانی، افزایش شادی و نشاط کارکنان، رفع تبعیض، عدالت گستری در سازمانی، ایجاد امنیت روانی	پژوهش کیفی
اصفهانی و حیدری (۱۳۹۸)	رفع خصایص منفی در بین کارکنان	پژوهش کیفی
زینلی و همکاران (۱۳۹۸)	عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی، استرس شغلی و جو اخلاقی، سبک رهبری ستمگرانه و عدم مداخله	پژوهش کیفی
فرهاد فتاحی و همکاران (۱۳۹۸)	رهبری مخرب، بی عدالتی سازمانی، قوانین ناعادلانه، استفاده ابزاری، نگرش منفی، بدبینی سازمانی و نارضایتی شغلی	پژوهشی کیفی
علی نصر اصفهانی و پریسا حیدری آقاگلی (۱۳۹۸)	سیستم ارزیابی عملکرد مناسب، بررسی عملکرد فردی، در نظر گرفتن پاداش، اتخاذ رویکرد ایجابی	پژوهش کیفی
پیرایش و اکبری (۱۳۹۷)	شفاف سازی نقش، تعیین شرح وظایف مشخص	پژوهش کیفی
مومن پور و همکاران (۱۳۹۷)	تقویت رویکردهای شهروندی، هویت بخشی به سازمانی	پژوهشی کیفی
مقبلی و همکاران (۱۳۹۶)	ارتباط و تعامل بین کارکنان، مدیریت مشارکتی	پژوهش کیفی
خراسانی و همکاران (۱۳۹۶)	رویکردهای رهبری، عوامل مدیریتی، تصمیمات مدیریتی، طراحی ساختار تخت و ارگانیک	پژوهش کمی
روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶)	رضایت از شغل، کاهش استرس شغلی	پژوهش کمی
یگانه و همکاران (۱۳۹۵)	رهبری اخلاق مدار، الهام بخشی رهبران سازمانی	پژوهش کیفی
گل پرور وسلحشور (۱۳۹۵)	رفع خشونت بین کارکنان، تدوین سیاست های تکريم کارکنان	پژوهش کیفی
ژانگ و همکاران (۲۰۲۱)	هویت اخلاقی کارکنان	پژوهش کیفی
لاخی و ساروار (۲۰۲۱)	قدرت و سطح ادراک کارکنان، توسعه شناختی کارکنان	پژوهش کیفی
هو و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی و رصد رفتارهای انحرافی، ایجاد بینش پیشگیرانه	پژوهش کیفی
پنگ (۲۰۲۱)	اتخاذ استراتژی های کاری عاطفی، رفع بدبینی بین کارکنان، توجه به سلايق کارکنان	پژوهشی کیفی
محمود و همکاران (۲۰۲۰)	مسئولیت اجتماعی درک شده کارکنان، توجه به مسائل مالی کارکنان	پژوهش کیفی



پژوهش کیفی	اثرات تداخل کار و خانواده، توجه به امرار معاش کارکنان، تقویت عاطفه فردی	چن (۲۰۲۰)،
پژوهشی کیفی	عدالت در سرانه رفاهی کارکنان، رفع بی عدالتی در حقوق و پاداش، تنظیم روابط بین کارکنان، رفع خستگی از کار، نظارت درست در سازمان	شول و همکاران (۲۰۱۹)
پژوهش کیفی	تلطیف جو سازمانی، مشاوره مناسب، برنامه بازآموزی برای کارکنان	اوتکارش (۲۰۱۹)
پژوهش کمی	مبارزه با رفتارهای دون شخصیتی، توجه به شاخصه های فردی	ماجکیک و اوسوالد (۲۰۱۸)
پژوهش کمی	تمهیدات سازمانی برای مقابله با رفتارهای انحرافی، فرهنگ سازی، گفتن ساز	دی استفانو و همکاران (۲۰۱۷)
پژوهش کیفی	توجه به مسائل روانشناختی کارکنان	ایشاک شمشیر (۲۰۱۶)،

در جدول (۳)، گزیده‌ای از اطلاعات اولیه استخراج شده از آثار منتخب در فراترکیب بر اساس کد مفهومی مقالات، محقق و سال، اطلاعات اولیه و نوع پژوهش ارائه گردید که و ابعاد اصلی بر اساس ماهیت و محتوای مؤلفه‌ها به تناظر پژوهش‌ها ارائه شد.

جدول ۴. گزیده‌ای کدگذاری محوری موضوع‌های استخراج شده

مقوله	منبع	فراوانی
عوامل مدیریتی	مپ: ۳ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۳ و ۲۹ و ۱۷ مر: ۹ و ۴ و ۵۵ ک: ۱	۷
عوامل سازمانی	مپ: ۵ و ۱۱ و ۲۴ و ۳۱ و ۳۸ و ۴۵ و ۴۸ و ۵۱ و ۵۹ مر: ۵	۸
عوامل الزام آور	مپ: ۳ و ۹ و ۱۲ و ۱۵ و ۱۷ و ۱۹ و ۲۴ و ۲۹ و ۳۱ و ۳۸ و ۴۱ و ۴۵ و ۴۸ و ۵۱ و ۵۹ مر: ۱۸	۱۱
عوامل فردی	مپ: ۱۰ و ۱۵ و ۱۸ و ۱۶ و ۲۳ و ۳۳ و ۳۴ و ۳۹ و ۴۸ و ۵۱ و ۵۶ و ۶۰ مر: ۱۸	۱۲
عوامل پیش برنده	مپ: ۲ و ۹ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۷ و ۲۱ و ۲۶ و ۲۷ و ۳۴ و ۴۵ و ۴۷ و ۴۹ و ۵۱ و ۵۳ مر: ۱۸ و ۵	۱۶
عوامل بازدارنده	مپ: ۱ و ۱۴ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۳ و ۲۷ و ۲۹ و ۳۴ و ۳۷ و ۳۹ و ۴۱ و ۴۵ و ۵۶ و ۵۹	۱۴

در جدول (۴)، کدگذاری محوری موضوع‌های استخراج شده از مقالات و پژوهش‌های مرتبط، به تفکیک ابعاد اصلی شامل عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل الزام‌آور، عوامل فردی، عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده ارائه گردید.

دسته‌بندی مفهومی هر کد، مفاهیم مرتبط با پژوهش شناسایی می‌شود. کاری که در این بخش انجام می‌شود، تجزیه و تحلیل و تلفیق کیفی است. هدف فراترکیب ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌هاست (نوبلیت و هیر، ۱۹۸۸). در مقاله‌ی حاضر، تمامی ساز و کارهای استخراج شده را که در گام قبلی به منزله‌ی کد در نظر گرفته شد و

گام پنجم: تلفیق یافته‌های کیفی

بر اساس روش فراترکیب تمام عوامل شناسایی شده از مطالعات پیشین را که در پاسخ به سؤالات طراحی شده استخراج شده‌اند و در قالب کد در جدول (۳) نگاهشته شده‌اند، در نظر گرفته سپس با



کانونی از طریق نظرسنجی از خبرگان به دست می‌آید. با توجه به این که ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مقالات پیشین اقتباس و استخراج شده است بنابراین دارای روایی قابل قبولی است اما برای تعیین میزان توافق بر روی مؤلفه‌های به دست آمده و نزدیک کردن آن به نظرات و دیدگاه‌های علمی‌تر و اصولی‌تر اعتباریابی در دستور کار محقق قرار می‌گیرد. روش گروه کانونی یا گفتگوی گروهی متمرکز یکی از روش‌های متداول در روش پژوهش است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات، بررسی مسئله و نظرسنجی مستقیم از خبرگان انجام می‌شود. جلسات گروه‌های کانونی به دلیل محدودیت‌های پاندمی کرونا، از طریق فضای مجازی انجام شد و تمامی خبرگان کسب و کار و نخبگان دانشگاهی که در حوزه رفتار سازمانی به طور ویژه رفتارهای انحرافی دارای تخصص بودند به صورت همگن و بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس به تعداد ۱۵ نفر تعیین شدند و ابعاد و مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه به صورت طیف لیکرت به نظرسنجی خبرگان گذاشته شد. مشخصات خبرگانی که در این پژوهش از نظرات آن‌ها استفاده شده به صورت جدول (۵) است:

در فرم ماتریس مقیاس به تصویر کشیده شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. با انجام این کار تفسیری فراتر از هر یک از مطالعات گنجانده شده در فراترکیب از پدیده‌ی مورد نظر ارائه شده و در عین حال در برگیرنده‌ی همه‌ی آن‌ها نیز خواهد بود به گونه‌ای که اثر هر یک از مطالعات اولیه را می‌توان در این کل جستجو کرد. به طور کلی ابعاد اصلی بر اساس مطالعات و استنتاج محقق شامل ابعاد "عوامل مدیریتی"، "عوامل سازمانی"، "عوامل الزام‌آور"، "عوامل فردی"، "عوامل پیش برنده" و "عوامل بازدارنده" هستند.

گام ششم: اعتباریابی کیفی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده

در مرحله‌ی بعدی در پژوهش حاضر، راستی‌آزمایی و اعتباریابی و روایی سنجی ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مراحل قبلی فراترکیب مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به این که مرحله‌ی ششم از فراترکیب پالایش کیفی یافته‌های به دست آمده است با روش گروه

جدول ۵. مشخصات خبرگان

۹	مرد	جنسیت
۶	زن	
۴	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۱۱	دکتری	
۲	بین ۵ تا ۱۰ سال	سابقه کار
۱	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	
۲	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	
۶	بین ۲۰ تا ۲۵ سال	
۴	بین ۲۵ تا ۳۰ سال	
۸	رفتار سازمانی	رشته تحصیلی
۵	مدیریت	
۲	روان شناسی	

در ادامه، یافته‌های مرحله‌ی کمی پژوهش ارائه شده است. شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) ابعاد و مؤلفه‌ها در جداول (۶)، (۷)، (۸)، (۹)، (۱۰) و (۱۱) گزارش شده است:

جدول ۶. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد عوامل الزام آور

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
خط مشی معنویت سازمانی	۴/۶	۵/۲۴	۰/۱۳	-۱/۴۲
قوانین مقابله با رفتارهای انحرافی	۷/۵	۰/۷۴	۰/۷۶	-۰/۷۸
سیاست‌های پیشگیرانه در مقابله با معنویت سازمانی	۶/۲	۱/۵۵	-۰/۰۲	-۱/۴۵
سند راهبردی تکریم مدیران و کارکنان	۳/۵	۱/۴۳	-۰/۰۰۹	-۱/۱۷
اتخاذ برنامه‌های بلندمدت در راستای معنویت بخشی به سازمان	۱/۳	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶

همان‌طور که در جدول (۶) نشان داده شده است، قوانین مقابله با رفتارهای انحرافی در بُعد عوامل الزام آور دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۷/۵ و اتخاذ برنامه‌های بلندمدت در راستای معنویت بخشی ۱/۳ دارای کمترین میانگین با امتیاز بدست آمده است.

جدول ۷. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد عوامل سازمانی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
جذب، حفظ و توسعه کارکنان مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای	۵/۴	۱/۳۷	۰/۰۸	-۱/۷۳
طراحی سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر رفتارهای کارکنان	۴/۶	۳/۲۵	-۱/۲۸	۰/۵۷
پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر رفتار کارکنان	۶/۸	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴
وزن دهی به شاخص‌های رفتاری در انتصابات مدیران	۵/۳	۱/۶۴	-۱/۳۹	۰/۵۴
تعریف مصادیق رفتارهای انحرافی	۶/۳	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
تدوین دستورالعمل‌های معنویت سازمانی	۲/۳	۰/۴۸	۰/۴۶	-۱/۳۵
پایش مستمر شاخص‌های ارزیابی رفتاری کارکنان	۶/۷	۰/۵۲	-۰/۳۲	-۱/۵۷

همان‌طور که در جدول (۷) نشان داده شده است، پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر رفتار کارکنان دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۶/۸ و تدوین دستورالعمل‌های معنویت سازمانی با امتیاز ۲/۳ دارای کمترین میانگین است.

جدول ۸. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد عوامل فردی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
تقویت شاخص‌های اخلاق مدارانه بین کارکنان	۱۱/۹۷	۱/۴۳	-۰/۰۹	-۱/۱۵
تقید شخصی به سازمان	۱۰/۷۶	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳
رفتار شهروندی کارکنان	۱۲/۷۸	۱/۷۶	-۰/۵۸	-۱/۳۲
پایبندی و تعهد به اصول	۱۵/۷۸	۱/۳۸	-۰/۰۰۴	-۱/۰۹



همان‌طور که در جدول (۸) نشان داده شده است، پابندی و تعهد به اصول دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۱۵/۷۸ و تقید شخصی به سازمان دارای کمترین میانگین با امتیاز ۱۰/۷۶ بدست آمده است.

جدول ۹. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد عوامل مدیریتی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
رویکرد مدیران	۱۸/۹	۱/۵۵	-۰/۰۲	-۱/۴۵
الهام بخشی مدیران اخلاق‌گرا	۹/۸۷	۱/۴۳	-۰/۰۰۹	-۱/۱۷
تعهد مدیران به اخلاق حرفه‌ای	۱۷/۹۸	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶

همان‌طور که در جدول (۹) نشان داده شده است، رویکرد مدیران در بُعد عوامل مدیریتی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۱۸/۹ و الهام بخشی مدیران اخلاق‌گرا دارای کمترین میانگین با امتیاز ۹/۸۷ است.

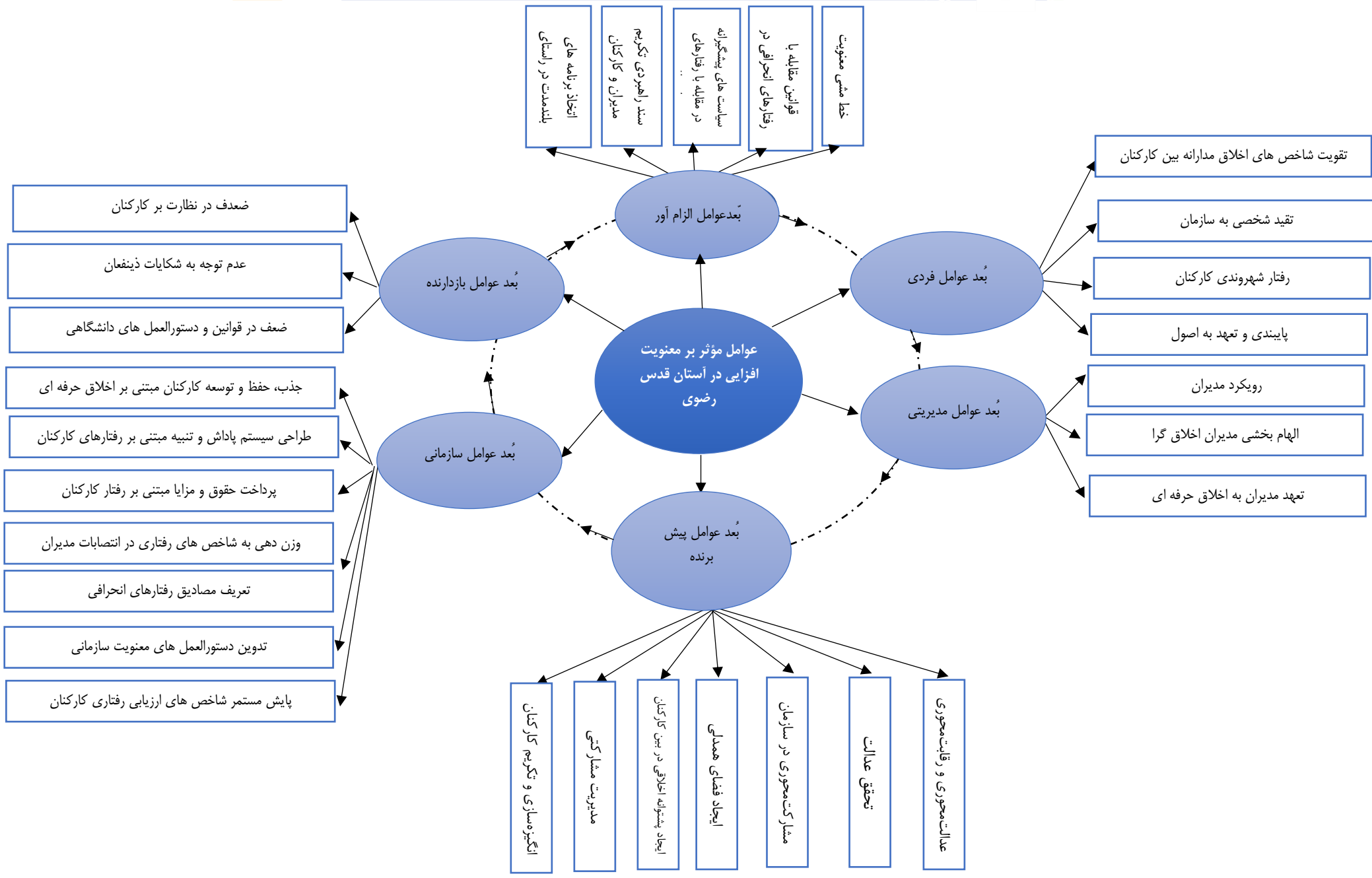
جدول ۱۰. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد عوامل پیش‌برنده

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
عدالت‌محوری و رقابت‌محوری مثبت در دانشگاه	۸/۱۱	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴
تحقق عدالت	۲۳/۴۰	۱/۶۴	-۱/۳۹	۰/۵۴
مشارکت‌محوری در سازمان	۱۷/۵۶	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
ایجاد فضای همدلی	۹/۱۴	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶
ایجاد پشتوانه اخلاقی در بین کارکنان	۹/۷۶	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳
مدیریت مشارکتی	۸/۷۸	۱/۷۶	-۰/۵۸	-۱/۳۲
انگیزه‌سازی و تکریم کارکنان تکریم کارکنان	۱۱/۷۶	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳

همان‌طور که در جدول (۱۰) نشان داده شده است، مشارکت‌محوری سازمان در بُعد عوامل پیش‌برنده دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۲۳/۴۰ است. جدول ۱۱. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد عوامل بازدارنده

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
ضعف در نظارت بر کارکنان	۸/۵	۱/۳۷	۰/۰۸	-۱/۷۳
عدم توجه به شکایات ذینفعان	۴/۳	۳/۲۵	-۱/۲۸	۰/۵۷
ضعف در قوانین و دستورالعمل‌های دانشگاهی	۲/۳	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴

همان‌طور که در جدول (۱۱) نشان داده شده است، ضعف در نظارت بر کارکنان در بُعد عوامل بازدارنده دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۸/۵ و ضعف در قوانین و دستورالعمل‌های دانشگاهی دارای کمترین میانگین با امتیاز ۲/۳ می‌باشد. پس از فرآیند فراترکیب و صحت‌گذاری ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر رفتارهای انحرافی کارکنان نسبت به طراحی الگوی مفهومی اولیه پژوهش اقدام شد. الگوی مفهومی اولیه پژوهش، در شکل (۲) نشان داده شده است:



شکل ۲. الگوی تحلیل حاصل از فراترکیب



تعهد سازمان به رفتار حرفه‌ای نسبت به تدوین خط مشی معنویت سازمانی اقدام شود.

پیشنهاد می‌شود به منظور کمی سازی شاخص های رفتارهای نابهنجار در سطح دانشگاهی، نسبت به تدوین برنامه های عملیاتی مبتنی بر شاخص های در نظر گرفته در سند راهبردی، برنامه های سالانه در بخش مختلف دانشگاه تدوین و ابلاغ شود.

پیشنهاد می‌شود به منظور ایجاد رویکرد و مطالبه گری مدیران ارشد، در متن حکم انتصاب مدیران، به ضرورت و اهتمام به رفتار حرفه ای و معنویت اشاره گردد.

پیشنهاد می‌شود، جلساتی ماهانه به طور خاص در راستای مطالبه گری از مدیران نسبت به گزارش گیری برنامه های پیشگیری از رفتارهای انحرافی و بررسی شکایات برگزار شود.

پیشنهاد می‌شود جهت ارتقاء رویکرد همکاری و مشارکت بین کارکنان و ساختار تیم محوری در سطوح تصمیم گیری سازمان، سامانه های اداری جهت تنظیم مکاتبات با ماهیت و موضوع گردشکارهای تخصصی، از حالت تصمیم سازی به صورت سلسله مراتبی، به حالت تصمیم سازی به صورت انجمن خبرگی تبدیل شود بدین صورت که پیش از ارسال به مدیران ارشد جهت تصمیم گیری و ابلاغ، در سامانه اداری، به نظر جمعی خبرگان مرتبط با حوزه پیشنهادی به مشورت گذاشته شود و پس از اجماع نظرات نسبت به ارسال به مدیران اقدام شود تا روحیه همدلی توسعه یابد.

پیشنهاد می‌شود به منظور نشان دادن اهتمام به فعالیت های دانش پایه در سازمان، در شرح وظایف مربوط به مدیران و کارشناسان به صورت عمومی، لزوم تقید به رفتار حرفه ای به صورت صریح قید و ابلاغ شود.

پیشنهاد می‌شود سامانه پاسخگویی مدیران به صورت پرسش و پاسخ در تمامی حوزه های تخصصی دانشگاه به ویژه در حوزه رفتارهای انحرافی محتمل از سوی کارکنان اداری، استقرار یابد تا بسترهای مورد نیاز جهت پاسخگو بودن مدیران خاطی فراهم شود.

پیشنهاد می‌شود؛ با توجه به اقتضای سطوح مدیریتی و کارشناسی کارکنان، مطالب مرتبط با فرهنگ سازی و گفتمان سازی رفتارهای حرفه ای در فضای پورتال سازمانی یا شبکه‌های اجتماعی به صورت هفتگی و ماهیانه انتشار یابد.

پیشنهاد می‌شود؛ به منظور اتخاذ فرهنگ مدیریت مشارکتی و فضای همدلی و صمیمیت، نسبت به استقرار و توسعه سامانه نظام پیشنهادات در سازمان اقدام شود و بازخوردهای مناسب به پیشنهادات واصله ارایه شود.

با توجه به شکل (۲)، بر اساس مطالعات صورت گرفته و مصاحبه با خبرگان کسب و کار و نخبگان دانشگاهی فعال و متخصص در عرصه رفتارشناسی و رفتارهای انحرافی، الگوی مفهومی پژوهش در شش بُعد شامل "عوامل مدیریتی"، "عوامل سازمانی"، "عوامل الزام‌آور"، "عوامل فردی"، "عوامل پیش برنده" و "عوامل بازدارنده" ارائه گردید.

نتیجه‌گیری

با بررسی‌های به‌عمل آمده از مقالات و پژوهش‌های مرتبط، بسیاری از محققان به نقش برجسته‌ی رفتار سازمانی در هدایت، راهبری، تهییج، ترغیب و... آحاد کارکنان به سمت اهداف سازمانی از آن تأکید می‌نمایند. در این پژوهش‌ها مؤلفه‌هایی چون نحوه‌ی هدایت و راهبری کارکنان، توسعه‌ی رفتارگرایی، فرهنگ‌سازی، آموزش و... در تمامی لایه‌های خرد و کلان و سطوح مختلف سازمانی مورد نظر بوده است. دانشگاه‌های کشور به دلیل ماهیت آموزش، تربیتی و تخصصی آن، نیازمند پیاده‌سازی و نهادینه سازی اخلاق حرفه ای و رفتار سازمانی متناسب با فضای سازمان های فضیلت محور و ارزش مدار مانند استان قدس رضوی در راستای مأموریت ها و رسالت ای ن سازمان می‌باشد تا بتواند در پروژه‌ها به نحو مطلوبی آن را به‌کارگیری نماید تا هزینه‌های ناشی از عدم توجه به رفتار کارکنان کاهش یابد. به همین منظور در این مقاله سعی شد، تا عوامل مؤثر بر جلوگیری از رفتارهای انحرافی در بین کارکنان اداری و معنویت افزایشی مورد بحث و بررسی قرار گیرد از همین رو، با گردآوری و پالایش مقالات و پژوهش‌های مرتبط به شناسایی و جمع‌آوری ابعاد و مؤلفه‌های مورد نظر پرداخته شود و مجموعه عواملی که در این حوزه می‌تواند مؤثر باشد، شناسایی گردید.

با توجه به نتایج به دست آمده و ارزیابی‌های صورت گرفته، در راستای ایجاد الزامات، زمینه‌ها و تسهیل‌گرهای مورد نیاز موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

پیشنهاد می‌شود به منظور هدایت در تصمیم گیری مدیران عالی و ارشد سازمان، اهداف، اثرات و پیامدهای رفتارهای انحرافی در جلساتی در قالب تشکیل اتاق فکر به طور مطلوبی تبیین و گفتمان سازی شود. با توجه به ارزیابی های میدانی، فقدان خط مشی های رفتار حرفه‌ای در سازمان مشهود بود که پیشنهاد می‌شود به منظور تعیین اهتمام و

پیشنهاد می شود به منظور ایجاد انگیزه در بین کارکنان جهت تقویت رفتارهای حرفه‌ای، ضریب توجه به مسائل انضباطی در حقوق و مزایای کارکنان محاسبه و اعمال شود.

پیشنهاد می شود؛ گردهمایی های تخصصی جهت تقدیر از کارکنان با اخلاق حرفه‌ای صورت گیرد.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- اسماعیلی، محمودرضا، حکاک، محمد، و شاه‌سیاه، ندا. (۱۳۹۵). بدبینی سازمانی به سوی رفتار انحرافی در محیط کار: تازید بر نقش رفتار شهروندی و ادراک سیاست سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه لرستان). پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۳)، ۳۵-۶۱. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1367837>
- پیرایش، ا. و اکبریان، ا. (۱۳۹۷). تأثیر ادراک از رهبری اخلاقی بر معنویت سازمانی ی کارکنان دانشگاه دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی، ۴(۱۹)، ۲۴
- خراسانی طوقی، ج.، حامد، رحیم نیا، فریروز، ملک زاده، مرتضوی، و سعید (۲۰۱۷). رابطه سبک رهبری سوء استفاده گر با معنویت سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی). مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱(۱)، ۱۳۳-۱۴۶.
- دهقان، ج. (۱۳۹۵). گونه شناسی رفتارهای انحرافی در سازمان. سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی
- محمودزین ضمیر، سمیرا ایرانی، حمیدرضا، یزدانی، و حمیدرضا. (۲۰۱۷). شناسایی عوامل سازمانی موثر بر بروز معنویت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد مرکزی دانشگاه تهران). فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۷(۲۳)، ۱۸۳-۲۰۴.
- منتخب یگانه، شلینده، کومریت، شمس، مرجان، هزاریان، و سولماز، (۲۰۱۶). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با معنویت سازمانی در محیط کار: نقش میانجی تعهد عاطفی و جو اخلاقی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۱(۱)، ۱۲۷-۱۵۳.
- عیاسیور، ع. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته رویکردها، فرایندها و کارکردها.
- فرهادی نژاد، محسن (۱۳۹۹). "بررسی علل فساد اداری و شیوه های کنترل آن از نظر مدیران استان خراسان". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس
- قربان نژاد، پریسا، و عیسی زانی، احمد. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه ای تطبیقی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۱(۵)، ۳۷-۴۸. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/136515748>
- کل میمی، م.، فیاض، بید، و نصیری، ف. (۲۰۱۹). تبیین نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه کیفیت زندگی کاری و رفتارهای انحرافی در اساتید و فرماندهان دانشگاه علوم دریايي انزلی به ماموریت دریانوردی. فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۴(۵)، ۹۲-۷۶. http://rmt.iranjournals.ir/article_34199.html
- کل پرور، محسن، سلحشور، و آزاده. (۲۰۱۶). الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۳(۲)، ۹۳-۱۲۳. موسوی، سید نجم الدین، زارع، فرجام. (۱۳۹۶). بررسی نقش رفتارهای سیاسی بر بروز رفتارهای منافقانه با توجه به نقش میانجی معنویت. مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۶)، ۱۶۷-۱۶۱.
- مقبلی، ا.، شکاری، ج.، و خداداده، م. (۱۳۹۶). بررسی و سنجش میزان رفتارهای انحرافی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی جنوب استان کرمان. In *دومین کنفرانس بین المللی نقد و واکاوی مدیریت در هزاره سوم* (656031). <https://civilica.com/doc/656031>
- مومن پور نیشتمان، حسن محمد، و قاسم زاده ابوالقاسم. نقش تعدیل کننده هویت سازمانی در رابطه سرمایه روان شناختی و رفتارهای شهروندی و انحرافی کارمندان اداره کل آموزش و پرورش استان البرز (مطالعه موردی). *تصراعاتی، ع. و حیدری آقایی، ب. (۱۳۹۸). تأثیر حسادت در محل کار بر رفتار انحرافی کارکنان. مطالعات مدیریت پیچید و تحول، ۲۸(۹۱)، ۱۱۹-۱۲۸. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=476595>*
- همتی نودعوست کیلانی، غلامی، (۲۰۱۸). رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش واسطه‌ای عزت نفس. فصلنامه اخلاقی در علوم و فناوری، ۳(۲)، ۸۵-۹۱.

منابع انگلیسی

- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586–598. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Chen, Y., Zhang, F., Wang, Y., & Zheng, J. (2020). Work–Family Conflict, Emotional Responses, Workplace Deviance, and Well-Being among Construction Professionals: A Sequential Mediation Model. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 17, Issue 18). <https://doi.org/10.3390/ijerph171868683>
- Chraif, M., Aniței, M., Burtăverde, V., & Mihăilă, T. (2015). *The link between personality, aggressive driving, and risky driving outcomes-testing a theoretical model*. <https://doi.org/10.1080/13669877.2015.1042500>
- Chraif, M., Țîrîgă, L., & Aniței, M. (2013). Correlative Study between Counterproductive Behaviour, Ethical Behaviour, Physical Health, Mental Health and Perceived Stressors in a Multinational Company from Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 620–624. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.363>
- Clark, O. L., & Walsh, B. M. (2016). Civility climate mitigates deviant reactions to organizational constraints. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 186–201. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2014-0021>
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2016). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.com/books?id=VHoejwEACAAJ>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Lian, H., & Keeping, L. M. (2009). When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 94, Issue 5, pp. 1345–1353). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/a0016115>
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. (Sean), & Li, J. (Justin). (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>
- Ishaq, H. M., & Shamsheer, Q. (2016). Effect of breach of psychological contracts on workplace deviant behaviors with the moderating role of revenge attitude and self-control. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(1), 69-83.
- Mahmood, F., Qadeer, F., Abbas, Z., Muhammadi, Hussain, I., Saleem, M., Hussain, A., & Aman, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees' Negative Behaviors under Abusive Supervision: A Multilevel Insight. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 7). <https://doi.org/10.3390/su12072647>
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). "Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior". *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48. Mujcic, R., & Oswald, A. J. (2018). Is envy harmful to a society's psychological health and wellbeing? A longitudinal study of 18,000 adults. *Social Science & Medicine*, 198, 103-111.
- Mujcic, R., & Oswald, A. J. (2018). Is envy harmful to a society's psychological health and wellbeing? A longitudinal study of 18,000 adults. *Social Science & Medicine*, 198, 103-111.
- Murtaza, G., Khan, R., & Pierre Neveu, J. (2020). Workplace Incivility and Deviant Silence: The Role of Moral Attentiveness. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 19290. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.19290abstract>
- Obermann, M. L. (2011). "Moral disengagement among bystanders to school bullying". *Journal of School Violence*, 10(3), 239-257.
- Peng, Y., Ma, J., Zhang, W., & Jex, S. (2021). Older and Less Deviant? The Paths Through Emotional Labor and Organizational Cynicism. *Work, Aging and Retirement*, 7(1), 20–30. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa017>
- Robinson, M. D., Persich, M. R., Stawicki, C., & Krishnakumar, S. (2019). Deviant Workplace Behavior as Emotional Action: Discriminant and Interactive Roles for Work-Related Emotional Intelligence. *Human Performance*, 32(5), 201–219. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1664548>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Seçer, H. Ş., & Seçer, B. (2007). Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi. *TİSK Akademi*, 2(4), 146–175.
- Sharma, N. (2019). *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations*. IGI Global. <https://books.google.com/books?id=IGqDwAAQBAJ>
- SHool, H., Damghanian, H., Rastgar, A. A., & ... (2019). Provide Pattern for Antecedents of Employees Deviant Behaviors in Organizations by Using Meta-Synthesis Method. *Management ...*. https://jmr.usb.ac.ir/article_5038_en.html?lang=fa
- Utkarsh, V., Ravindra, T., & Ananta, N. (2019). Workplace Deviance: A Conceptual Framework. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 12355–12364. <https://doi.org/10.35940/ijrte.d9784.11841>



Promoting Innovation through Artificial Intelligence-Based Knowledge Management

Hadi Shafiee



[MSc in Business Management, Faculty of Management and Economics, Bahonar University of Kerman Iran, Fanap Infrastructure Company]

Saeed Ravanpak



[Master's student in Management Engineering, Faculty of Engineering, University of Bergamo, Bergamo, Italy]

Abstract

In today's fast-paced and highly competitive business landscape, innovation has become a key driver of success. Organizations are constantly seeking ways to foster creativity, generate new ideas, and develop groundbreaking solutions to stay ahead of the curve. One powerful tool that can aid in this endeavor is artificial intelligence (AI)-based knowledge management. By leveraging AI technologies, organizations can effectively capture, organize, and utilize knowledge to promote innovation. Technology is a factor that enables people to make knowledge available anywhere and anytime by performing processes. According to the recent advances in technology and technology, knowledge management has become less expensive, more standardized, more comprehensive and more effective in meeting the needs of people and organizations. The capabilities of artificial intelligence tools have significantly influenced artificial intelligence on knowledge management and improved the level of knowledge management. The ever-increasing developments of technology and new methods of information management in organizations have challenged the issue of big data management and knowledge production in organizations. In this article, the issue of promoting innovation through knowledge management based on artificial intelligence is discussed. This research, using the study analysis method and citing reliable sources, has shown that the use of artificial intelligence in data management and organizational knowledge leads to a significant improvement in the performance of organizations.

Keywords:

artificial intelligence, knowledge management, innovation, information technology

Introduction

Technology has changed the landscape of many business sectors. From the distant past, people tried to express their ideas with the paintings on the walls of the caves. This was the first example and stage of the transfer of human knowledge to the public and its fellows. Later, with the increase in wisdom, modern man introduced letters on different papers and created a phenomenon called the book, which was a big step in the transmission of human knowledge. The 20th century witnessed a technological revolution with an information management approach. Through the advent of digital documents, more compact modern knowledge management tools have emerged. In the 21st century, artificial intelligence has been introduced as the cornerstone of knowledge management. Because acquiring knowledge has evolved with this technology.

In the last few years, the concepts of innovation and knowledge management have been highly considered because each of them will lead to the life of the organization by creating a competitive advantage, while knowledge management seeks to receive, store, exploit and share knowledge within the organization. Innovation improves flexibility and adaptation to changes (Kumar, 2012).

Data management and organizational knowledge are among the critical issues in organizations. Considering the high volume of production data these days, the need for intelligent methods to manage and use data is felt more. On the other hand, artificial intelligence as one of the advancements of information technology, using machine learning methods and intelligent algorithms, can significantly improve data management and organizational knowledge. One of the advantages of artificial intelligence in data management is increasing the speed and

accuracy in data analysis and processing. By using smart algorithms, you can achieve accurate data analysis and extract useful information as quickly as possible. Also, artificial intelligence is able to collect more data from different sources automatically and without human intervention, thus providing improvement in organizational knowledge. However, there are also concerns about the use of artificial intelligence in data management and organizational knowledge. One of these concerns is the issue of privacy and data security. Also, in some cases, the decisions made by the artificial intelligence system may cause mistakes due to the lack of human perspective (Moneimi, 1401). In this context, artificial intelligence can be used as one of the effective solutions for data management and organizational knowledge. By using artificial intelligence technologies such as machine learning, data mining and data analysis, data can be accessed more accurately and quickly and useful and valuable information can be extracted from them. On the other hand, the incorrect use of artificial intelligence can lead to problems such as the disclosure of sensitive data, creating discrimination in data access and reducing the trust of customers and employees. Therefore, optimal and safe use of artificial intelligence in data management and organizational knowledge is very vital.

Knowledge management has been studied and discussed by many researchers from universities, industries and business sectors due to its vital role in the success of organizations. In addition, many leading companies around the world have adopted several knowledge management practices to gain an edge over their competitors in today's competitive business market. Therefore, they are looking for ways to improve this method of knowledge management. But with the evolution of information technology and

artificial intelligence in the 21st century, knowledge management has become more advanced and complex.

Research Methodology

In today's rapidly evolving business landscape, organizations are constantly seeking innovative solutions to stay competitive. Artificial Intelligence (AI) has emerged as a powerful tool for knowledge management, enabling organizations to harness their vast repositories of information and drive innovation. This proposal aims to conduct a comprehensive research method review article on the topic of promoting innovation through AI-based knowledge management. By critically analyzing existing literature and research methods, this review article will provide valuable insights into the current state of knowledge management

practices and identify effective strategies for leveraging AI to foster innovation, also In this research, studies in the field of innovation, knowledge management and artificial intelligence will be reviewed, and then the impact of these three variables in today's organizations will be reviewed.

A review of the literature

What is knowledge?

In a general definition, the understanding of an organization or an individual from the information obtained through training and experience is called knowledge. This information is obtained from raw data that is put together to convey a specific concept. The triangle of knowledge that you see in the figure below; It clearly shows the process by which data is transformed into the knowledge we want.

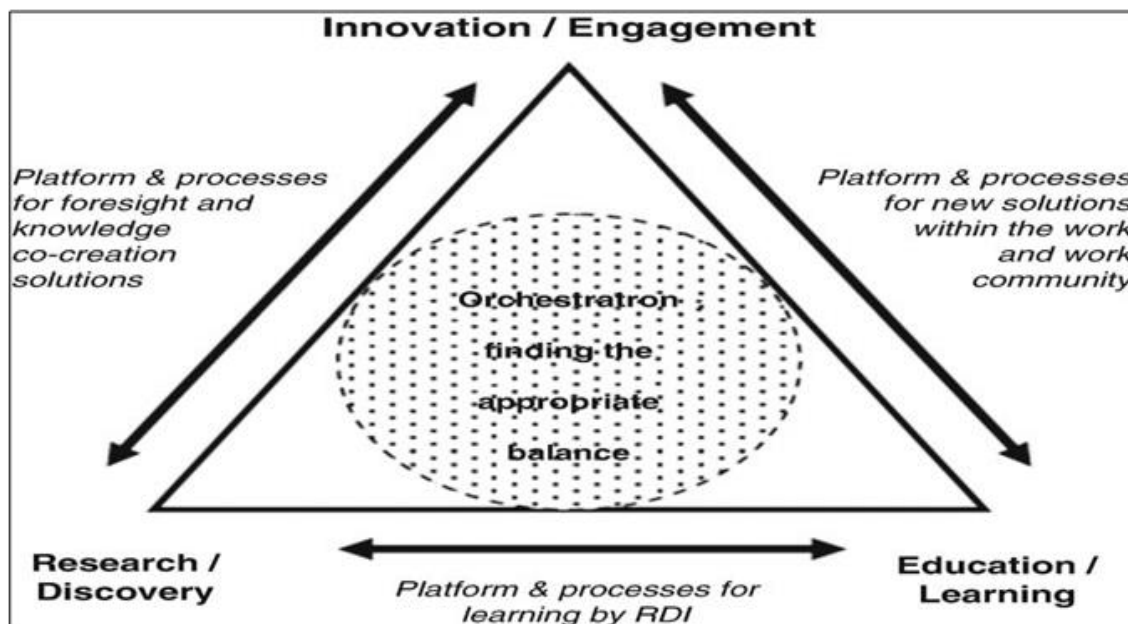


Figure 1-Knowledge Triangle

In 1953, Plato first defined the concept of knowledge as proven true belief. In this definition, knowledge is what people believe

and value based on the organized and meaningful accumulation of information through experience, communication or

inference (Anwari Rostami and Shaha 2018). Knowledge is a concept beyond information, information is the result of organizing data in a meaningful way. But knowledge is the result of interpreting information based on personal understanding, which is influenced by the personality and characteristics of its owner. Since knowledge is based on judgment and intuition, it includes opinions, tendencies and behavior. In organizations, knowledge exists not only in documents but in the experiences, processes and daily flows of organizations (Babaghibi, 2019).

Knowledge management and innovation

In today's rapidly evolving business landscape, innovation has become a key driver of success. Organizations that embrace innovation not only gain a competitive edge but also have the opportunity to revolutionize their knowledge management practices. Factors such as environmental changes, technological advancements, and the increase of competitors have caused an endless competitive struggle between organizations. Meanwhile, organizations with a tendency to accept more innovation, in response to environmental changes, as well as the development of new capabilities that help them achieve higher performance, will be more successful. All organizations need ideas for survival. are new and innovative, new and innovative ideas are breathed into the body of the organization like a soul and save it from extinction, the emergence of organizational innovation not only enables organizations to gain a competitive advantage over competitors, but also a tool It provides benefits for improving organizational performance

(Chopani et al., 2011). Therefore, as the importance and necessity of organizational innovation in organizational environments is increasingly raised, the range of its applications is also expanding progressively.

Knowledge management is vital in modern organizations. Because it facilitates the creation of an effective organizational infrastructure and helps to carry out various organizational processes. It also potentially leads to the discovery of new knowledge. In addition, the organizational learning model should have more advanced communication and computing equipment that facilitates the integration of multimedia to capture, process, display and store information. Unlike hierarchical organizations, organizations that value knowledge management are interconnected through groupware and group knowledge sharing. These organizations use group facilities to hold meetings, create documents, and access data and knowledge from their storage devices. Knowledge management is a way that organizations create, acquire, classify, modify, share and disseminate knowledge (Abtahi, 2016). Many researchers believe that knowledge management consists of changing data to information and then information to knowledge (Gutschak, 2007). Glot and Terzewski define knowledge management as: the formalization of access to experience, knowledge and expertise that creates new capabilities and capabilities, encourages innovation and increases customer value (Glot and Trezewski, 2004) Knowledge management It helps to facilitate the flow of knowledge in the organization and can lead to a faster and more effective integration of customer-related knowledge (Retna and Tii, 2011).

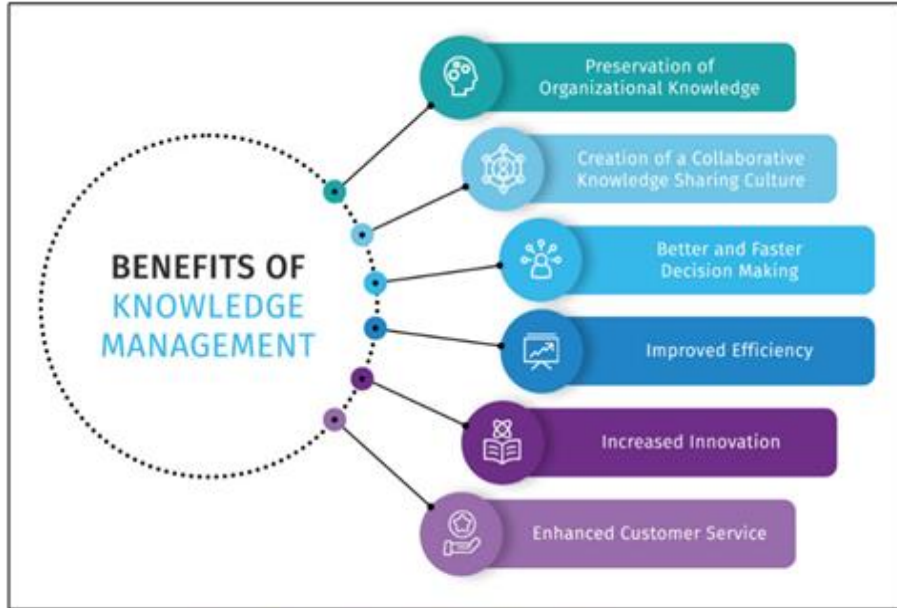


Figure 1-Benefits of Knowledge Management

Drucker believes that successful innovation requires focused and purposeful hard work (Palmer, Manucha, Gignac, and Stoff, 2003). From the point of view of Bernado (2014), the application of a new improved product or process is a new marketing method, a new organizational method in business practices, workplace or external relations. In general, innovation is a collection of knowledge, ideas, methods and skills that can be unique features for the company's production and competitive practices (Anderson, Lindgren and Henfridson 2008). This definition shows a wide range of innovations. The impact of innovation on knowledge management cannot be overstated in today's dynamic business environment. By embracing innovation-driven approaches, organizations can unlock hidden potential within their workforce while fostering a culture of continuous learning and collaboration (J. Albers-Garrigos, J. I. Igartua, and A. Peiro, 2018). The effective utilization of innovative technologies enables companies to capture, share, and leverage knowledge efficiently for better decision-making

processes ultimately leading to sustainable growth in today's competitive landscape.

AI-Based Knowledge Management: A Catalyst for Innovation

Knowledge management involves capturing, organizing, and sharing information within an organization to enhance decision-making and problem-solving capabilities. Traditionally, knowledge management systems relied on manual processes that were time-consuming and prone to human error. However, with the advent of AI technologies such as natural language processing (NLP) and machine learning (ML), organizations can now automate these processes and extract valuable insights from vast amounts of data. Knowledge management has been significantly influenced by technology. Information technology and artificial intelligence from knowledge management activities such as; It supports database decision support systems, management information systems, expert systems,

resource planning systems, lessons learned systems, etc. Technology is the third factor that enables people to make knowledge available anywhere and anytime by doing processes. According to the recent advances in technology and technology, knowledge management has become less expensive, more standardized, more comprehensive and more effective in meeting the needs of people and organizations. The capabilities of artificial intelligence tools have significantly influenced artificial intelligence on knowledge management and improved the level of knowledge management. These items help employees to get the required information in a fraction of a second. It also helps organizations improve their ability to track processes and documents in a more efficient manner. Artificial intelligence can go beyond this. In the future, it can be used to create and extract knowledge from large amounts of structured and unstructured data along with predicting future business trends. For this reason, artificial intelligence technology is widely used to strengthen knowledge management systems in most organizations today (Perifanis & Kitsios, 2023).

AI-based knowledge management systems enable organizations to:

1. Capture Tacit Knowledge: Tacit knowledge refers to the expertise and insights possessed by individuals that are difficult to articulate or document. AI-powered chatbots or virtual assistants can interact with employees, customers, or external stakeholders to capture tacit knowledge in real-time conversations.

These systems use NLP algorithms to understand context and extract valuable information that can be stored for future reference.

2. Organize Information: AI algorithms can analyze unstructured data such as documents, emails, reports, and social media posts to identify patterns and relationships between different pieces of information. By automatically categorizing and tagging content based on its relevance or topic, AI-based systems make it easier for employees to access relevant information quickly.

3. Facilitate Collaboration: AI-powered collaboration tools enable employees across different departments or geographical locations to share ideas seamlessly. These tools use ML algorithms to recommend relevant content or experts based on an individual's interests or expertise. By connecting people with similar interests or complementary skills, organizations can foster cross-functional collaboration and spark innovative thinking.

4. Generate Insights: AI algorithms can analyze large datasets from various sources such as market research reports, customer feedback surveys, or social media trends to identify emerging patterns or opportunities. By uncovering hidden insights from these datasets that humans may overlook due to their sheer volume or complexity, organizations can make informed decisions that drive innovation.

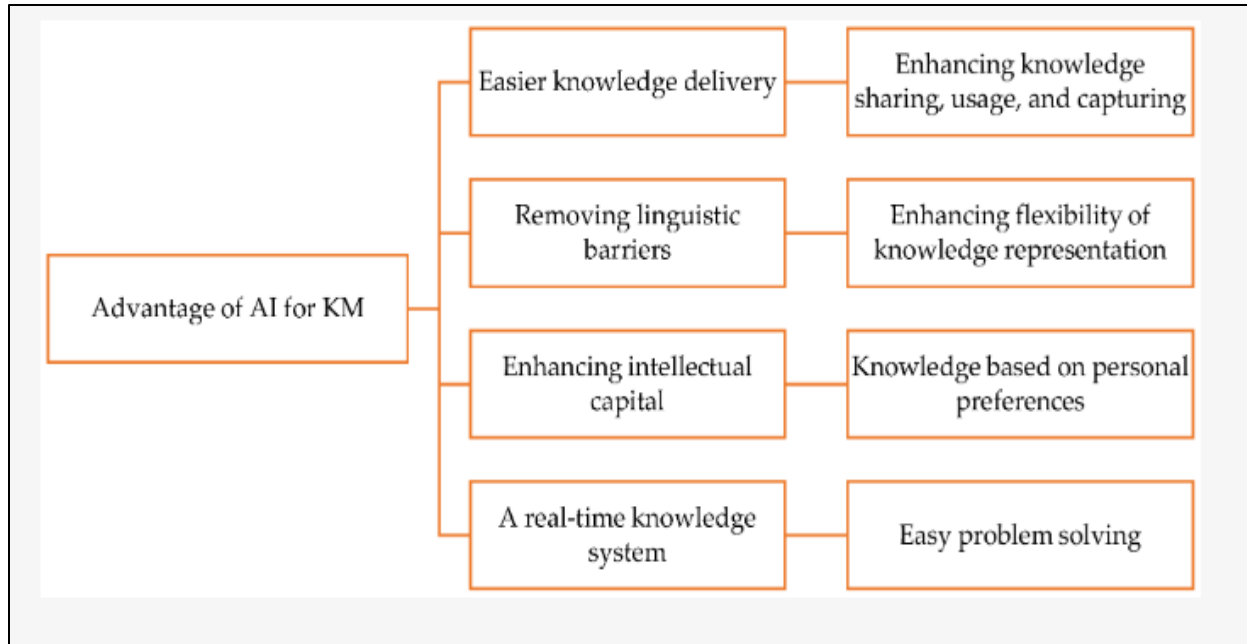


Figure 1 -Advantage of AI for KM

Several organizations have successfully leveraged AI-based knowledge management systems to promote innovation:

1. IBM Watson: IBM's Watson is an AI-powered cognitive computing system that has been used in various industries such as healthcare and finance. Watson's ability to understand natural language enables it to analyze vast amounts of medical literature or financial data quickly. This has helped doctors diagnose complex diseases more accurately or financial analysts identify investment opportunities more efficiently.

2. Google's DeepMind: DeepMind is an AI company acquired by Google in 2014. It has developed AlphaGo, an AI program capable of playing the ancient Chinese board game Go at a world-class level. AlphaGo's success was attributed not only to its ability to process vast amounts of game data but also its capability to learn from human experts' strategies through reinforcement learning techniques.

Conclusion

Artificial Intelligence (AI) has emerged as a transformative technology, revolutionizing various industries and sectors. One area where AI has shown significant potential is in enhancing productivity in the decision-making processes of organizations. By leveraging advanced algorithms and machine learning capabilities, AI systems can analyze vast amounts of data, identify patterns, and provide valuable insights to support more informed and efficient decision-making.

Companies are no longer viewed as industries and are instead understood from a knowledge perspective. Knowledge is used as a resource in the company's current environment. This is especially true given that successful businesses are those that identify, evaluate, and generate knowledge and turn it into an asset. To ensure that more value is generated to meet the needs of the organization and

people, the knowledge life cycle, which begins with progress and data and becomes information and then knowledge, must be shortened. Artificial intelligence capabilities are now being added to ICT to ensure that companies take full advantage of what these technologies have to offer. In most modern businesses, artificial intelligence tools and systems are widely used. The rapid development of artificial intelligence, especially in the application of machine learning in KM, can help organizations to optimize the KM systems required by their businesses. Machine learning can help access complex data and provide critical solutions hidden within these assets.

Artificial Intelligence is transforming the decision-making landscape within organizations by enhancing productivity across various fronts. From streamlining data analysis processes to improving forecasting accuracy and automating routine tasks, the role of AI in boosting productivity is undeniable. As technology continues to advance rapidly, it is crucial for organizations to embrace these advancements strategically while considering ethical implications for responsible use. Studies show that technological tools such as brainstorming are used to transform tacit knowledge into explicit knowledge. Therefore, these tools are useful for creating knowledge and help to categorize, organize and identify knowledge sources and their applications. From another perspective, recent advances in artificial intelligence play a vital role in knowledge management in modern organizations. They enhance a process and facilitate tasks. There are various tools and techniques for artificial intelligence that can be of great practical value to support various businesses. With all the advances that artificial intelligence has made in the field of facilitating

business intelligence, information technology and knowledge management in today's and modern organizations, the largest volume of its progress has been related to medical uses and the Internet of Things or IOT. In the future, many organizations will be connected with this technology and the impact of artificial intelligence on knowledge management will be greater than today. So that many tasks are simplified by artificial intelligence and more opportunities are provided for more creative employees to carry out creative projects and spread knowledge. ●





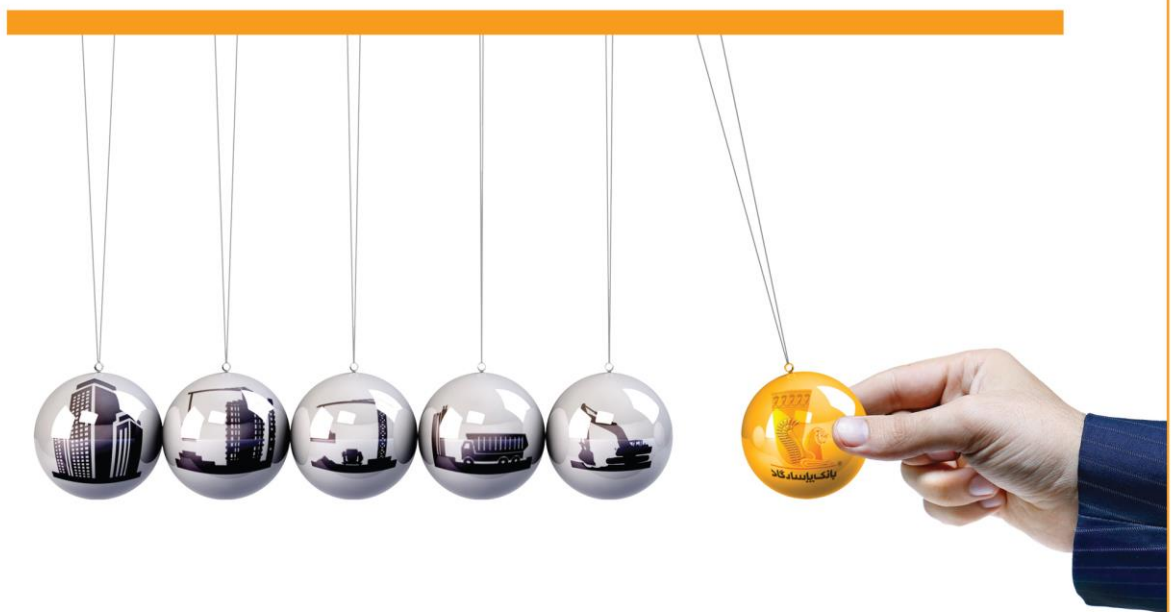
References

- Abtahi, H. (1386). Pathological attitude on knowledge management projects in the organization. The first national knowledge management conference.
- Andersson, M., Lindgren, R., & Henfridsson, O. (2008). Architectural knowledge in inter-organizational IT innovation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 19-38.
- Anwari Rostami, A. A and Shahabi, b. (1388). Knowledge management and learning organization: An analysis on the role of documenting knowledge and experience. *Scientific Research Quarterly of Information Technology Management* 3-2: 18
- Babagheibi Arghandi, A. (2016), evaluation and review of the status of knowledge management in organizations and review of the information technology and communication department of the Islamic Republic of Iran. *Police Human Development*, 106-73.
- Choupani, H., Zare Khalili, M., Ghasemi, A. and Gholamzadeh, H. (2016), examining the relationship between intellectual capital and organizational innovation (case study: Development Insurance Joint Stock Company). *Innovation and creativity in humanities*, 21.
- Gloet M.,and M.Terziovski.2004 .Exploring the Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance. *Journal of Manufacturing Technology Mangement* 15(5):402-9.
- Gottschalk P.2007.Sharing knowledge in low Firms. *Journal of Innovation and learning*4(3):255-73.
- Kumar Nath, A., *Web 2.0 Technologies for Effective Knowledge Management in Organizations: A Qualitative Aanlysis*, Ph.D. Thesis, Graduate School, University of North Carolina, Greensboro, Carolina, USA, 2012.
- Manami, Taha (1401), Using artificial intelligence to improve the organization's capability in data management and organizational knowledge, 13th International Conference on Recent Advances in Industrial Engineering and Management, Greece.
- Palmer, B. R., Manocha, R., Gignac, G., & Stough, C. (2003).Examining the factor structure of the Bar-On Emotional Quotient Inventory with an Australian general population sample. *Personality and Individual Differences*, 35(5), 1191-1210.
- Renta Skala, and Ngpak Tee.2011.Communities of practice :dynamics and success factor.*Leadership and Organization Development journal* 32(1):41-59.
- Perifanis, N.-A.; Kitsios, F. Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information* 2023, 14, 85.
- J. Albors-Garrigos, J. I. Igartua, and A. Peiro, "Innovation management techniques and tools: Its impact on firm innovation performance," *Int. J. Innov. Manage.*, vol. 22, no. 06, 2018, Art. no. 1850051



آنچه توانسته ایم لطف خدا بوده است

یک بانک پشتیبان شماست



صدور انواع ضمانت نامه بانکی

تسهیل مبادلات بخش های اقتصادی

انعطاف پذیر با نیاز مشتری

صدور سریع و آسان

