

تحلیل و بررسی تاثیر راهبردها و موانع خلق دانش در پیشبرد اهداف سازمان

جواد نوری^۱، رضوانه سلیمانی نژاد^۲

^۱دکتری حقوق عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

^۲دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

چکیده

با پیشرفت سریع فناوری‌های برتر در جهان، دانش بعنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان‌های پیشرو محسوب می‌شود و مدیریت خلق دانش در این سازمان‌ها، بعنوان مهمترین وظیفه آنها بشمار می‌رود. خلق دانش تاثیر بسیار تعیین کننده‌ای در ارتقای توان و همچنین سلامت سازمانی و در نتیجه پیشرفت در سازمان را در پی خواهد داشت. چراکه خلق دانش در هر سازمانی می‌تواند تا حدود زیادی به توانمندسازی کارکنان و تاثیر آنها بر توسعه اهداف سازمانی کمک نماید؛ بنابراین خلق دانش بعنوان مهمترین سرمایه در هر سازمانی جایگزین سرمایه‌های مالی و دارایی‌های فیزیکی شده است. در همین راستا بسیاری از اندیشمندان عصر معاصر، دانش را عمده‌ترین منبع دستیابی سازمان به اهداف عالیه می‌دانند که بعنوان فرصتی جدید می‌تواند باعث افزایش سلامت ساختاری سازمان و در نهایت پیشرفت آن گردد. این پژوهش به روش توصیفی-تحلیلی، ضمن بررسی تاثیر خلق دانش بر پیشرفت سازمان، نسبت به تحلیل ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان و همچنین بررسی موانع پیش-رو در راستای خلق دانش، سعی در بیان تاثیر اهمیت خلق دانش در سازمان را دارد. نتایج حاصله، بیانگر آن است که همه ابعاد روان‌شناختی و خلق دانش در هر سازمانی، تاثیر معنادار و بسیار مفیدی داشته که می‌توان در راستای ارتقاء سلامت سازمانی از آن استفاده نمود.

کلیدواژه: خلق دانش، روانشناختی، مدیریت دانش، راهبردهای خلق دانش.

مقدمه

در عصر حاضر، دانش با استفاده از ویژگی‌های نوآورانه و پویای خود به سرعت و سهولت جامعه اطلاعاتی را کنار زده و جامعه دانش را جایگزین آن نموده است. دانش را می‌توان ترکیب سیالی از اطلاعات، تجربیات و ارزش‌های نظام‌یافته دانست که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید بدست می‌دهد. (داونپورت و پروساک ۲۰۰۰). در واقع دانش سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن بعنوان یک اهرم رقابتی در راستای پیشرفت سازمان‌ها می‌باشد. توجه به خلق دانش و حمایت از آن، فرصت مناسبی را برای هر سازمان بوجود می‌آورد تا بتواند در دنیای رقابتی مدرن، بر سایرین چیره شده و پیش‌تاز عرصه‌های مختلف فعالیتی خود باشد؛ بنابراین خلق دانش بعنوان یکی از دارائی‌های مهم هر سازمان بمنظور کسب مزیت‌های رقابتی و حفظ موفقیت‌های بلندمدت به شمار می‌رود. (Song & Kolb, 2012, Lyer, Sharp & Brush 2017) و سازمان‌هایی که در چنین محیط‌هایی فعالیت می‌کنند، برای ارائه خدمات و محصولات خود و انطباق با شرایط پویای محیطی به راهبردهایی نوآورانه نیاز دارند (رابینز ۱۳۷۶) نظام مدیریت دانش از یک‌سو از طریق فراهم کردن دانش مناسب، در زمان مقتضی به افراد کمک می‌کند تا بتواند وظایف سازمانی خود را بهتر انجام دهد (Nonaka & Takeuchi 1995) و از سوی دیگر، توسعه ظرفیت خلق دانش جدید، نوآوری سازمانی با طراحی و اجرای هدفمند تغییرات در محصولات و خدمات، ساختارها و فرآیندهای سازمانی سروکار دارد (هیسلوب ۱۳۹۱)؛ بنابراین مدیریت خلق دانش باید به گونه‌ای هدفمند برای خلق دانش سازمانی از راه هم‌افزایی دانش کارکنان بکار رود (Soliman & Spoorer, 2000). نوآوری در سازمان یعنی فرآیند خلق و کاربرد دانش (رضاییان ۱۳۷۴) چراکه یکی از مهمترین اهداف اجرای پروژه خلق دانش در سازمان‌ها، توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان با خلق و کاربرد نظام‌مند و موثر دانش است. از این رو، سازمان‌های زیادی تلاش می‌کنند با اجرای اثربخش پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان، ظرفیت نوآوری و رقابت‌پذیری خود را ارتقاء دهند. از طرفی دیگر با عنایت به نقش خلق دانش در بقاء و رشد سازمانها گاه دانش خلق شده بیش از دانش موجود اهمیت پیدا می‌کند (گاتشاک ۲۰۰۵)؛ اما در عمل بسیاری از سازمانها در ایجاد بسترهای جهت خلق دانش با دشواری مواجه می‌شوند که این امر را می‌توان ناشی از عدم آشنایی مدیران با مولفه‌های دانش آفرینی در سازمانها و میزان تاثیر هر یک از این مولفه‌ها بر فرآیند مذکور دانست. خلق دانش در برگیرنده فرآیندهای اجتماعی و مشارکتی و همچنین فرآیندهای روان شناختی افراد هر سازمان می‌باشد که این امر مستلزم تبادل و یادگیری دانش در شبکه ارتباطی است که در سراسر مرزهای سازمانی وجود دارد (نوناکا ۱۹۹۴)؛ بنابراین عامل اصلی پیشرفت و اثربخشی هر سازمانی، سرمایه و نیروی کارماهر و استفاده از دانش خلق شده بعنوان راهبردی در این دسته از سازمانها می‌باشد. لذا در این پژوهش به بررسی راهبردهای مختلف موثر بر خلق دانش در سازمانها با استفاده از روش تحلیلی پرداخته شده است و همچنین مولفه‌های مختلفی که ممکن است بعنوان مانع در راستای خلق دانش در هر سازمان وجود داشته باشد، شناسایی، تحلیل بیان گردیده تا با بررسی دقیق و آسیب شناسی نتایج حاصله نسبت به تاثیر راهبردها و رفع موانع اقدامات علمی و موثر صورت پذیرد. از این رو در پژوهش حاضر، برای بررسی جنبه‌های شناختی افراد از نظریه‌های روانشناختی و رفتار برنامه‌ریزی شده بمنظور ایجاد مدل مناسبی در راستای خلق دانش سازمانی ارائه شده است. همچنین در این پژوهش تلاش می‌شود تاثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر ظرفیت خلق دانش در سازمان، به گونه‌ای منظم تشریح و بررسی شود و نسبت به بیان راهکارهای عملی توسعه ظرفیت خلق دانش با کمک ابعاد مختلف روانشناختی اقدام گردد. مدیریت خلق دانش در عصر حاضر، بدلیل پیچیدگی‌های خاصی که دارد نیازمند شناسایی دقیق مسئله و درک دقیق و شفاف از عوامل تاثیرگذار بر آن دارد تا بتواند بر فرآیند مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان موثر باشد. در واقع کلید درک موفقیت و شکست مدیریت خلق دانش در سازمان، شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای اجرای موثر فرآیندهای مدیریت دانش است (رابینز، ۱۳۷۶) که این مهم با شناسایی دقیق موانع و همچنین بررسی نقاط ضعف و قوت کارکنان از طریق روش‌های روانشناختی مورد تاکید است. اهمیت و نقش عامل انسانی در انجام اثربخش اقدامات مدیریت خلق دانش و به ویژه خلق و تسهیم دانش، ایجاد آمادگی‌های مورد نیاز برای مشارکت فعالانه در اقدامات مدیریت دانش را ضروری ساخته است (عسگری، ۱۳۹۰). لذا ضرورت شناسایی موانع و آسیب شناسی موارد احصا شده در راستای توانمندسازی کارکنان به منظور ایجاد و توسعه شرایط مساعد برای مدیریت و خلق دانش در سازمان، باعث شده است تا در

این پژوهش نسبت تاثیر روانشناختی کارکنان در راستای توانمندسازی آنها برای خلق دانش به گونه‌ای منظم و قابل اتکا، بررسی و تحلیل انجام پذیرد. تا مشخص شود هریک از ابعاد توانمندسازی روانشناختی افراد چه تاثیری بر روند خلق دانش و مدیریت و افزایش بهره‌وری در سازمان ایجاد می‌کند. چراکه مشارکت فعالانه کارکنان نیز به وجود توان و تمایل مورد نیاز آنها بستگی دارد (هیسلوپ، ۱۳۹۱). یافته‌های این پژوهش در راستای پاسخ به فرضیه‌هایی از قبیل میزان تاثیر توانمندسازی کارکنان در خلق دانش، انواع شیوه‌های روان‌شناختی و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان و همچنین میزان تاثیر شناسایی و رفع موانع در راستای خلق دانش مورد بررسی قرار گرفته است. بر مبنای پژوهش انجام شده، جهت‌گیری احصا شده این پژوهش تحلیلی است، چراکه با تحلیل داده‌ها و نظریه پردازی، مدلی برای مدیریت منابع انسانی الکترونیک براساس خلق دانش در سازمان‌ها و شرکت‌های دانش بنیان مطرح شده است. در واقع با تحلیل متون مرتبط با مدل‌ها و نظریه‌های مطروحه در این پژوهش، سعی شده است نسبت به توسعه مدل خلق دانش و واکاوی ابعاد مختلف موثر بر منابع انسانی سازمان‌ها و شرکت‌های دانش بنیان اقدام شود؛ و از منظر چگونگی گردآوری داده‌ها نیز، به عنوان پژوهشی توصیفی به شمار می‌رود. در این تحقیق از روش مطالعه کتابخانه‌ای برای کسب اطلاعات از تحقیقات صورت گرفته در این زمینه و ایجاد مدل تحقیق استفاده شده است، بنابراین این پژوهش از نظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود چون منجر به ارائه یک مدل مفهومی حاصل از تحلیل و تلفیق ابعاد مختلف مرتبط با خلق دانش، تاثیر روانشناختی و توانمندسازی منابع انسانی بر توسعه خلق دانش در سازمان و شرکت‌های دانش بنیان شده و در تحلیل اطلاعات، رویکرد تحلیلی - توصیفی به کار رفته است.

ادبیات نظری

خلق دانش

در فرهنگ لغت وبستر، دانش عبارت است از واقعیت یا حالت دانستن بعضی چیزها یا مهارت‌هایی که بوسیله تجربه یا تداعی حاصل می‌شود، یا شامل مجموعه مدل‌هایی است که ویژگی‌ها یا رفتارها را در یک قلمرو مشخص توصیف می‌کند و ممکن است در مغز اشخاص یا در فرآیندهای تولید یا اسناد موجود باشد. دانش بعنوان ترکیب سیالی از تجارب نظام یافته، ارزش‌ها، اطلاعات مفهومی، بصیرت‌ها و بینش‌های متخصصان که چارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجارب جدید و اطلاعات فراهم می‌کنند، تعریف کرده و بیان می‌کنند دانش در واقع استنباط و استنتاج آن ذهن است که فعالیت می‌کند. (داونپورت و پروساک ۲۰۰۰) بنابراین، خلق دانش فعالیت‌هایی را دربر می‌گیرد که به تغییر شکل و ترکیب مجدد تکه‌هایی موجود دانش، کاهش کاستی‌ها، تقویت پژوهش‌ها و توسعه قابلیت‌ها، پایش و کنترل محیط‌های بیرونی و کاربرد فناوری‌های بیرون از سازمان می‌پردازد (شامی ۱۳۸۸) درواقع سازمان‌های پویا، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل یا محیط پیرامون خود، اطلاعاتی را جذب و آنها را به دانش تبدیل می‌کنند. سپس این دانش را با تجربه‌ها، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا مبنایی برای اقدامات خود بدست آورند ((Davenport & Prusak, 2000). نوناکا اندیشمند عصر معاصر، دانش را به شکل دانش ضمنی و دانش آشکار تقسیم‌بندی نموده است ((Chennemaneni, 2008 به اعتقاد ایشان دانش ضمنی و آشکار مکمل یکدیگرند و در فعالیت‌های خلاقانه افراد، بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. (نوناکا تاکیوچی ۱۹۹۵) امروزه خلق دانش را بعنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تلقی می‌شود و تغییرات سریع در محیط رقابتی و نیز سایر نیازهای مشتریان، توجه به فرآیند دانش آفرینی را به یکی از ضروریات تبدیل کرده است. در زمینه خلق دانش، دیدگاه‌های متنوعی وجود دارد که هر یک با زبانی متفاوت نسبت به تعریف دانش اقدام نموده‌اند که در سازمانها توسط افراد نگهداری می‌شود. کشف این دانش، ارزیابی، تلفیق آن با سایر دانش‌های فردی و سازمانی و استفاده از آن بمنظور توسعه یک نظام جدید، خدمات، محصولات، افکار و یا روش‌های جدید انجام فرآیندهای کاری، منجر به خلق دانش در سازمانها می‌شود. همچنین نوناکا معتقد است خلق دانش سازمانی فرآیند دسترس پذیر نمودن و وسعت بخشیدن به دانشی است که توسط افراد سازمان تولید شده و همچنین فرآیند اتصال این دانش به ساختار کلی مدیریت دانش سازمان می‌باشد (نانوکا ۱۹۹۴). شولز و هوگل برای خلق دانش، سه فرآیند را شناسایی کردند که عبارت‌است از: ۱- کدگذاری دانش موجود به شکلی که برای انتقال دانش مناسب باشد، ۲- ترکیب دانش موجود و اطلاعات جاری در یک بستر مناسب، ۳- تولید دانش

جدید (خلق دانش) به طوری که بینش و نگرش جدیدی را برای سازمان بوجود بیاورد. به بیان دیگر، خلق دانش در سازمان، توانایی یک سازمان در بوجود آوردن دانش جدید و سپس انتشار آن دانش در سراسر سازمان و در نهایت، تبلور یافتن آن در تولیدات، خدمات و نظام‌های سازمانی است؛ بنابراین خلق دانش فرآیند ایجاد دانش جدید یا جایگزینی و بهسازی دانش موجود از طریق روابط و همکاری‌های سازمانی است که در سطح فردی و نیز در سطح سازمانی اتفاق می‌افتد. خلق دانش، حاصل تعامل انسان‌هاست و هیچ دانشی تا زمانی که در ذهن افراد پنهان است، نمی‌تواند منشا اثر باشد.

روانشناختی

سرمایه روانشناختی، مفهومی است که توسط اندیشمندی به نام لوتانز و همکاران او با الهام از روانشناسی مثبت‌گرا و با ترکیب حالت‌های مختلف روانشناختی مثبت قابل توسعه می‌باشد. سرمایه روانشناختی ریشه در چارچوب و ملاک‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا دارد. براساس ملاک‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا، برای اینکه سازه‌ای بتواند جزء رفتار سازمانی مثبت‌گرا قرار گیرد، باید از ویژگی‌هایی از قبیل: بیشینه پژوهشی و نظری، منحصربه‌فرد بودن در زمینه رفتار سازمانی (یعنی بتوان میان آن و سایر سازه‌های مطرح شده در رفتار سازمانی تمایز قائل شد) مثبت‌گرا بودن، قابلیت رشد و توسعه و تاثیر بر عملکرد برخوردار باشد. اینگونه ملاک‌های ارزشمند می‌تواند به خوبی یک فصل تمایز بین مولفه‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا و تفکر مثبت و همچنین سایر مولفه‌های روانشناختی از قبیل مداخله و توسعه در محیط سازمان را بوجود آورد. در واقع اینگونه ملاک‌های ارزش علمی و عملی سرمایه روانشناختی را بویژه برای مدیران از حیث تصمیم‌گیری درخصوص سرمایه‌گذاری بر روی مولفه‌های شناخته شده به خوبی آشکار می‌سازد؛ بنابراین رفتار سازمانی صرفاً یک چشم انداز است که دارای مولفه‌هایی است که از ملاک رفتار سازمانی مثبت‌گرا برخوردار است. رویکرد مثبت‌گرایانه در محیط کار به نفع حل مسئله و آسیب‌شناسی نمی‌پردازد، بلکه می‌توان در پرتوی مثبت‌گرایانه با صرف هزینه و زمان کمتری به حل مسائل کمک نمود. درواقع، رفتار سازمانی مثبت‌گرایانه یک رویکرد و چارچوب کلی برای مفاهیم دیگر محسوب می‌شود تا در راستای نقاط قوت و توانمندی‌های کارکنان هر سازمان مطرح شود. لذا هدف اصلی از سرمایه روانشناختی، آن است که به جای تمرکز و تاکید بر روی نقاط ضعف و درمان مسائل (بهسازی منابع انسانی) بر روی نقاط قوت و توانمندی‌های افراد سازمان (توسعه منابع انسانی) متمرکز می‌شود؛ بنابراین یک هم‌افزایی بین این مسائل وجود دارد یعنی هر چهار مولفه (امیدواری، انعطاف‌پذیری، خوش‌بینی، کارآمدی افراد) در کنار هم تاثیر بیشتری را بوجود خواهد آورد. پس برخورداری سازمان‌ها از سلامت سازمانی و افزایش سرمایه روانشناختی بر توسعه ظرفیت خلق دانش در سازمان و همچنین کارایی و اثربخشی در سازمان‌ها تاثیر بسزایی دارد.

مدیریت دانش

مدیریت دانش یعنی فرآیند پیچیده که اجرای موثر آن منجر به درکی دقیق و شفاف از عوامل می‌شود. درواقع کلید درک موفقیت و شکست مدیریت دانش، شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای اجرای موثر فرآیند مدیریت دانش است. (رابینز ۱۳۷۶) ازسوی دیگر، برای انجام اثربخش اقدامات مدیریت دانش، عوامل انسانی- اجتماعی نقش حیاتی و تعیین کننده‌ای دارند؛ بنابراین مشارکت فعالانه کارکنان نیز بوجود توان و تمایل موردنیاز در آن بستگی دارد. (هیسلوپ ۱۳۹۱) لذا اهمیت و نقش عامل انسانی در انجام اثربخش اقدامات مدیریت دانش و بویژه خلق و تسهیم دانش، ایجاد آمادگی‌های مورد نیاز برای مشارکت فعالانه در اقدامات مدیریت دانش را ضروری ساخته است. (عسگری ۱۳۹۰) براین اساس، توانمندسازی کارکنان و ایجاد و توسعه شرایط مساعد برای پیشبرد اهداف سازمان، با خلق دانش و همچنین مدیریت دانش امکانپذیر خواهد بود. مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به صورت نظامند برای یافتن، خلق، قابل دسترس کردن، کاربرد و سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان انجام می‌شود. (رهنمود و مهدوی ۱۳۸۸). مدیریت دانش به دنبال ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی سازمان است و با شناسایی، خلق، کاربرد و تسهیم دانش مرتبط است. (ماعدی و یزدانی ۱۳۸۸) درنهایت می‌توان اینگونه بیان نمود که هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد دانش در جهت بهبود

عملکرد سازمانی است (انواری و شهابی ۱۳۸۸) چراکه مدیریت دانش بیش از هر جنبه دیگری، ماهیتی انسانی- اجتماعی دارد در نتیجه توان کارکنان برای مشارکت در اقدامات مدیریت دانش، تاثیر بسزایی در اجرای موثر آن خواهد داشت.

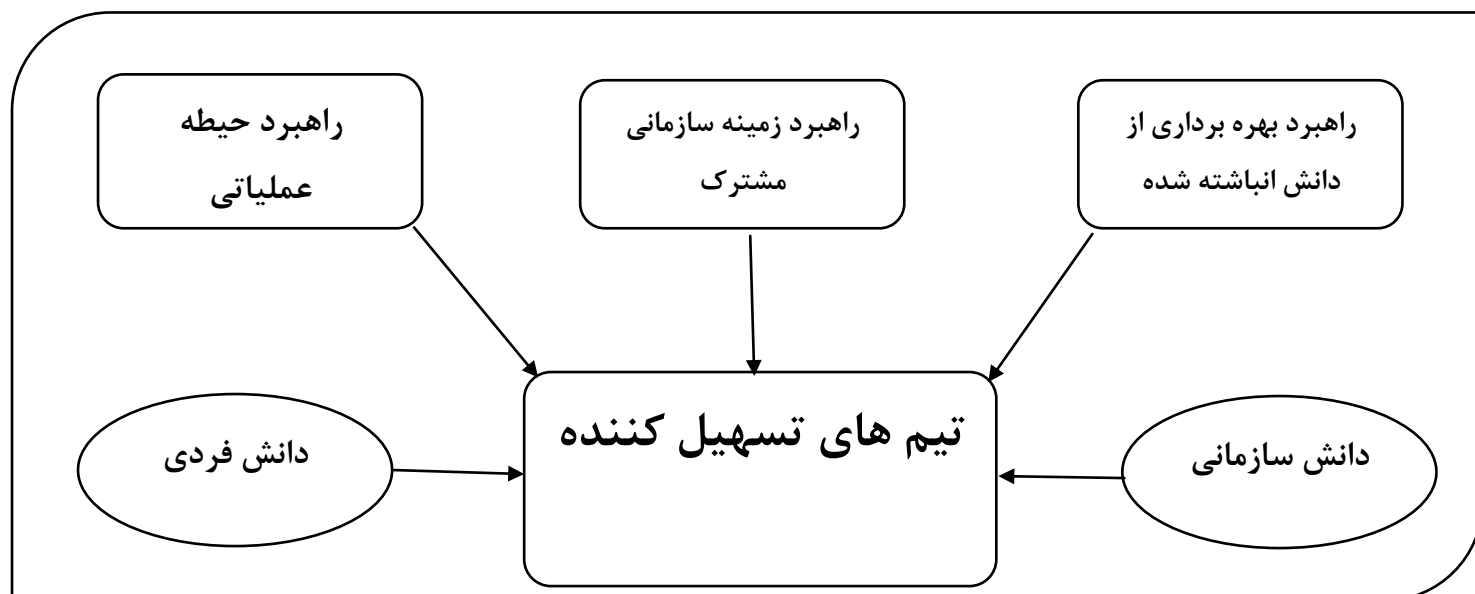
تاثیر روانشناختی، توانمندسازی و منابع انسانی الکترونیک بر خلق دانش

یکی از مهمترین اقدامات فرآیند مدیریت دانش، خلق دانش است؛ که تاثیر بسزایی بر عملکرد سازمان‌های دانش محور می‌تواند داشته باشد. مدیریت دانش فرآیند پیچیده‌ای است و اجرای موثر آن به درکی دقیق و شفاف از عواملی نیاز دارد که بر فرآیند مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد. (رهنمود و مهدی ۱۳۸۸) از سوی دیگر اهمیت و نقش عامل انسانی در انجام اثربخش اقدامات مدیریت دانش بویژه خلق و تسهیم دانش ضروری است و این مهم مشارکت فعال کارکنان را می‌طلبد.

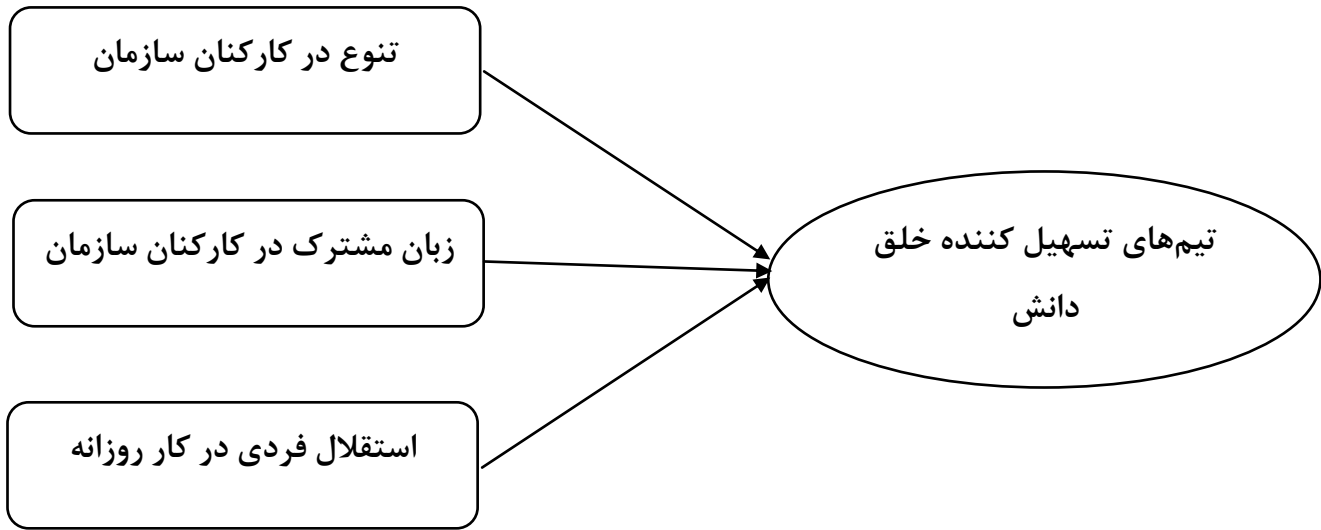
راهبردهای موثر در خلق دانش

یکی از مدل‌های مفهومی خلق دانش، مدل زاراگا و فالکون است که به شناسایی عوامل موثر در تسهیل مدیریت دانش در تیم- کاری‌های پرداخته است. در این مدل، به دنبال بررسی راهبردهای موثر در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش هستیم؛ بنابراین با انجام تغییرات در مدل زاراگا و فالکن در مرحله اول به تشریح آن خواهیم پرداخت:

در نمودار زیر سه راهبرد موثر در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش ارائه شده است:

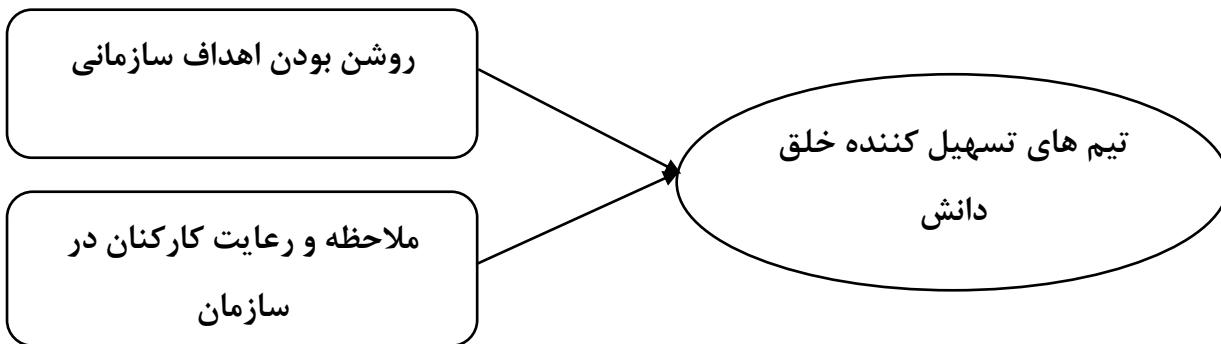


مدل راهبرد حیطه عملیاتی در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش: این مدل شامل تاثیر سه عامل در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش می‌باشد. تاثیر این عوامل، در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد. این عوامل عبارتند از: وجود زبان مشترک در کارکنان سازمان، وجود تنوع در کارکنان سازمان، استقلال فردی در کار روزانه.



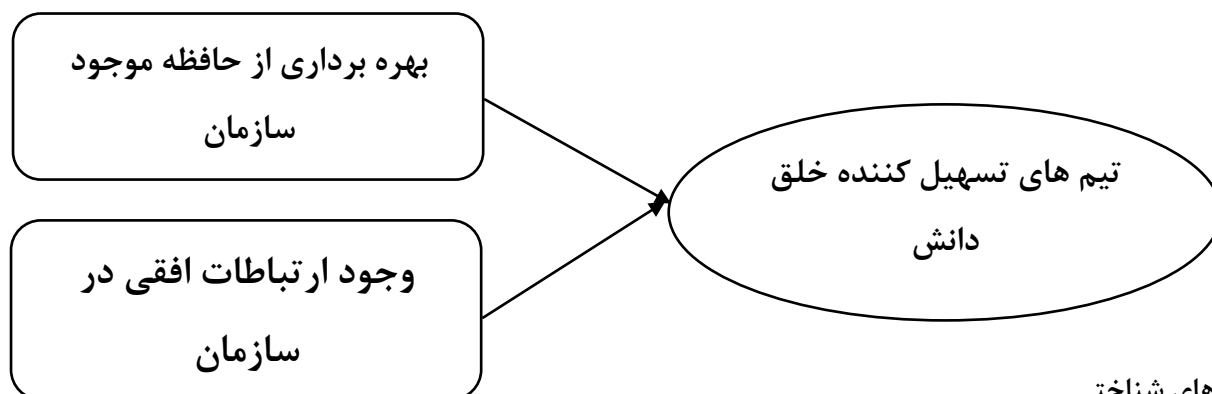
مدل راهبرد زمینه سازمانی مشترک در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش

این مدل شامل تاثیر دو عامل در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش می‌باشد. تاثیر این عوامل در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد این عوامل عبارتند از: روشن بودن اهداف سازمانی، وجود ملاحظه و رعایت کارکنان در سازمان.



مدل راهبرد بهره‌برداری از دانش انباشته شده در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش

این مدل شامل تاثیر دو عامل در شکل‌گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش می‌باشد. این عوامل عبارتند از: بهره‌برداری از حافظه موجود سازمان و وجود ارتباطات افقی در سازمان.



قراردادهای شناختی

در پیشبرد اهداف مدیریت دانش، از جنبه روانشناختی به واژه قراردادهای روانشناختی خواهیم رسید. درواقع این واژه به معنای تعهدات نانوشته‌ای است که بین کارکنان و سازمان‌های استخدام کننده بوجود می‌آید. قراردادهای روانشناختی کارکنان، بر رفتارهای مرتبط با دانش تاثیرگذار می‌باشد و این مهم باعث افزایش تعهد کارکنان با سازمان مربوطه و همچنین افزایش تعامل آنها در اقدامات مدیریت دانش از جمله خلق و تسهیم دانش است. (Hislop 2002)

اهمیت قراردادهای روانشناختی بدان جهت است که بخشی از مهمترین انتظارات کارکنان دانشی از هر سازمانی این است که شرایطی را برای آنها فراهم آورد تا بتوانند قابلیت های شخصی خود را توسعه دهند. در واقع در خلق دانش، این کارکنان دانشی هستند که می‌توانند نقش اصلی در این زمینه را بوجود آورند. از منظر این کارکنان، مشاغل باید دارای دو ویژگی راضی کننده و چالش برانگیز باشد تا بتوانند فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم آورد که هم از دانش و مهارت کنونی خود استفاده کنند و هم بتوانند به گونه‌ای پیوسته، دانش و مهارت خود را توسعه دهند. Robertson & O'Malley Harnmersley (1994, Nonaka 1990, Vogt & Murrelly 2000) اما برای سنجش میزان خلق دانش در هر سازمانی می‌توان از روش نانوکا و تاکیوچی استفاده نمود. (Mc Donuld & Makin 2000) لذا استفاده از این مقوله، براساس مفهوم قرارداد روانشناختی استفاده شده است. بیان می‌کنند که این روش برای اولین بار توسط پولانی (۱۹۹۶) در تحقیقاتش بصورت صورت تلویحی استفاده گردید. در آن پژوهش، دانش به دو دسته پنهان و آشکار تقسیم شده است. بر همین اساس بیان می‌کند که دانش آشکار (صریح) می‌تواند در قالب واژگان و اعداد بیان و به شکل داده‌ها، فرمول‌ها، مشخصات، دستورالعمل‌ها و نظایر آن تسهیم شود. این نوع دانش می‌تواند به آسانی کدگذاری شود و به سادگی بین افراد به طور رسمی و نظاممند منتقل شود. از طرف دیگر دانش پنهان (ضمنی) در ذهن افراد موجود است و به طور عمیق در اقدامات، تجارب، ارزش‌ها و مطلوب‌های افراد می‌باشد. مدل‌های ذهنی، شهود و تصورات در این حوزه از دانش قرار می‌گیرند. نوناکا و تاکاشی (۱۹۹۵) چهار نوع استراتژی خلق و تبدیل دانش‌های صریح و ضمنی در سازمان‌ها را ارائه نموده‌اند که عبارتند از:

استراتژی اجتماعی سازی (پنهان به پنهان)

در این استراتژی دانش پنهان انتقال می‌یابد و مجدداً به دانش پنهان تبدیل می‌گردد. در استراتژی اجتماعی سازی، افراد تجارب و مدل‌های ذهنی خود را جهت بهبود دانش، با دیگران به اشتراک می‌گذارند. این فرایند شامل دستیابی افراد به درک متقابل از طریق تعاملات اجتماعی چهره‌به‌چهره، تسهیم دیدگاه‌ها، هم‌اندیشی، تعاملات حمایت‌گری و غیره می‌باشد. برای مثال می‌توان به روابط پیشرفته همکاران، آموزش ضمن کار، روش آزمون و خطا، تقلید از دیگران، جلسات طوفان مغزی، تمرین و آموزش، تبادل عقاید، گفتگوی بسیار، اقدامات تشویقی از جمله روز دانش و کافه دانش و... اشاره نمود.

استراتژی برون‌سازی (پنهان به آشکار)

در این نوع استراتژی، دانش پنهان از طریق فرایند برونی‌سازی به دانش آشکار تبدیل می‌گردد. این فرایند به افراد اجازه می‌دهد که به صورت انفرادی مفاهیم دانش ضمنی را تدوین نموده و با دیگران به اشتراک بگذارند و دانش جدید بوجود آورند؛ به عبارت دیگر، دانش شخصی یا ضمنی، به صورت استعاره‌ها، تشبیه‌ها، فرضیات و مدل‌ها به دانش صریح تبدیل می‌شود. شخص،

زمانی که از تبادالت و توجهات جمعی جهت این فرایند طراحی استفاده می‌کند، اغلب به برونی‌کردن، اقدام می‌کند. در این استراتژی اصول مدیریت محتوا بمنظور آرشو کردن، بروزآوری و بازیابی دانش آشکار شده مورد نیاز خواهند بود. نوناکا و تاکاشی از برونی‌کردن بعنوان فرایندی کلیدی در تبدیل دانش یاد می‌کند؛ زیرا در اینجاست که دانش ضمنی تجدید می‌شود و طراحی‌های آشکار ظهور می‌کند.

استراتژی ترکیب سازی (آشکار به آشکار)

در استراتژی ترکیب سازی دانش تجزیه شده موجود، به اشتراک گذاشته شده و ترکیب و تفسیر می‌گردد. در این حالت دانش صریح به دانش صریح پیچیده‌تری تبدیل می‌شود، به عبارت دیگر، عقاید در این مرحله با یک سیستم دانش (مانند پایگاه داده) ترکیب می‌شوند. افراد به تبادل دانش می‌پردازند و این دانش از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق فناوری‌ها و ابزارهایی مانند شبکه‌های کامپیوتری ترکیب می‌شوند. دانش جدید نیز می‌تواند از طریق ساختاردهی مجدد اطلاعات کنونی بوسیله ذخیره‌سازی، افزودن، ترکیب و طبقه‌بندی دانش صریح ایجاد می‌شود. ترکیب، نوعی از ایجاد دانش است که در مقوله آموزش و تحصیلات گنجانده می‌شود. نمونه‌هایی از استراتژی ترکیب‌سازی، سیستم‌های دانش و اطلاعات، تهیه گزارشات مروری، تحلیل روند و خالصه مدیریتی می‌باشند.

استراتژی درونی سازی (آشکار به پنهان)

استراتژی درونی‌سازی شیوه‌ای است که دانش آشکار از طریق تفسیر دانش، درونی می‌شود و به دانش ضمنی تبدیل می‌گردد. این امر می‌تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت بگیرد و دانش مستندسازی شده، نقش حیاتی را در این فرایند بازی می‌کند. درونی‌سازی زمانی رخ می‌دهد که کارگران جدید دانش، یک پروژه را با مطالعه بایگانی‌های آن، احیاء کنند. همچنین درونی‌سازی را زمانی می‌توان مشاهده کرد که مدیران یا خبرگان با تجربه سخنرانی کنند و یا نویسندگان تصمیم به نوشتن بیوگرافی از یک کار آفرین یا موسسه داشته باشند. به محض درونی شدن، دانش‌های جدید مورد استفاده کارکنانی قرار می‌گیرد که آن را در پایگاه دانش پنهان موجود خود توسعه داده و سازماندهی مجدد کرده اند. (Gary & et al., 2005)

توانمندسازی کارکنان

یکی از عوامل مهمی که باعث توسعه و بهره‌مندی موثر از ظرفیت کارکنان می‌شود، برآورده ساختن انتظارات مناسب برای پرورش قابلیت‌های آنان است. لذا تاثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان در راستای خلق دانش در سازمان رابطه مستقیم با ارتقای خلق دانش در سازمان دارد. ازطرفی، توانمندسازی نیروی انسانی سازمان، یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های موردنیاز در کارکنان برای قادرساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و انجام اثربخش و کارایی نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند. (بابایی ۱۳۸۱) در یک بیان کلی می‌توان اینگونه تشریح نمود که توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست بلکه افراد خودشان دارای قدرت زیادی می‌باشند درواقع توانمندسازی به معنای آزادکردن این قدرت است. (جعفری قوشچی ۱۳۸۰) برای توانمندسازی باید شرایطی ایجاد شود که در آن شرایط افراد بتوانند را توانمند کنند. (وتن و کمرون ۱۳۸۳) هنگام توانمندسازی، نه تنها وظایف به کارکنان واگذار می‌شود، بلکه شرایطی فراهم می‌شود تا آنها بتوانند خودشان برای انجام این وظایف تصمیم بگیرند. (آقایار ۱۳۸۲) در همین راستا، اسپریتزر پنج مولفه اصلی را در راستای توانمندسازی بیان می‌دارد که عبارتند از:

احساس شایستگی

وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خودکفایی می‌کنند، یعنی احساس می‌کنند توانایی و مهارت لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار را دارند ((Benins & Nanus 1985 درواقع چنین احساسی تعیین می‌کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟ (Bandura 1986) بنابراین وقتی انسان توانمند باشد خود به خود احساس شایستگی خواهد داشت که این مهم خود باعث خلق دانش می‌شود.

احساس تاثیرگذار بودن

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم توانمندی افراد، احساس تاثیرگذاری آنهاست. درواقع افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان براین باورند که می‌توانند با تاثیرگذاری بر محیطی که در آن کار می‌کنند، تغییر ایجاد کنند (Dover 1999) لذا افراد توانمند دارای قدرت تاثیرگذاری بر سایرین می‌باشند.

احساس معنادار بودن

از سایر نتایج توانمندسازی افراد، احساس معنادار بودن آنهاست؛ یعنی افراد توانمند، احساس معنادار بودن می‌کنند درواقع آنها هدف یا فعالیتی را که به آن اشتغال دارند، ارزشمند می‌دانند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با کاری که انجام می‌دهند، سازگار خواهد بود. این افراد توانمند در مورد کاری که انجام می‌دهند، دقت می‌کنند و نسبت به آن باور دارند و به دلیل انجام آن احساس هویت می‌کنند. (Benins & Nanus 1985)؛ بنابراین افراد توانمند نسبت به آنچه که انجام می‌دهند باور دارند و به انجام آن کار ارزش قائل هستند.

احساس اعتماد داشتن به دیگران

یکی دیگر از خصیصه‌های افراد توانمند، حس اعتماد به دیگران است. افراد توانمند احساس می‌کنند که با سایرین رفتار منصفانه‌ای می‌شود. آنها معتقدند که نتیجه نهایی عملکردشان، به کسی آسیب و زیانی نمی‌رساند و کارهایشان عین عدالت است. درواقع این حس اعتماد به منزله‌ی داشتن احساس امنیت شخصی است. (Mishra 1992) براین اساس، انسانها هرچه توانمند باشند، راحت‌تر می‌توانند با دیگران ارتباط برقرار نمایند و ضمن اعتماد به توان سایرین نسبت به خلق دانش اقدامات موثری داشته باشند.

احساس بر خور داری از اختیار

مهمترین ویژگی انسانها، خصلت مختار بودن آنها و استفاده از حق انتخاب است. درواقع انسان توانمند انسانی است که در انجام امورات خود بتواند بصورت آزادانه از حق انتخاب برخوردار باشد. لذا افراد توانمند خود را افرادی ایجادگر می‌بینند و می‌توانند با اختیار خود، نسبت به انجام کارهای ابتکاری اقدام نمایند این افراد می‌توانند تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. (Vogt & Murrell 1990) پس داشتن اختیار برای انسان‌های توانمند به عنوان عالی‌ترین ویژگی انسانی است که می‌تواند در راستای انتخاب صحیح و همچنین در راستای خلق دانش بالتبع آن مدیریت دانش کارکنان در هر سازمانی تاثیرگذار باشد؛ بنابراین برای سنجش توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌توان از روش اسپریتزر Spreitzer (1992) استفاده نمود که خود شامل ۵ مولفه است که در سازمان بصورت علمی و عملی می‌توان در راستای شناخت موانع و ارائه راهکار استفاده نمود.

منابع انسانی الکترونیک

اهمیت مدیریت منابع انسانی الکترونیک و خلق دانش در سازمانها و شرکتهای دانش بنیان بسیار حائز اهمیت است. بیشتر شرکتهای بر عملکردهای عادی خود که قابل مشاهده و ملموس باشند متمرکز هستند. در واقع، شرکتهای دانش بنیان در ارتباط فرایندهای شرکتی است که یکی کارکرد دانش موجود و دیگری خلق دانش است و اهداف آنها در چهار مورد اصلی از قبیل:

- اطمینان از اینکه دانش موجود در یک قسمت از شرکت در عملکردهای سایر بخشهای شرکت به کار برده می‌شود؛
- اطمینان از اینکه دانش در گذر زمان به اشتراک گذاشته می‌شود به طوری که شرکت از تجربیات قبلی خود استفاده کند؛
- فراهم آوردن بستر و حوزه همکاری‌های بخش اشخاص در بخش‌های مختلف شرکت بمنظور خلق دانش نوین شرکتی،
- فراهم آوردن موقعیت انگیزش‌های لازم جهت یادگیری و ارتباطات تجربیات افراد با یکدیگر . Natek & (Zwilling, 2016)

بنابراین، تعاملات و ارتباطات افراد با استفاده از به کارگیری های فناوری های وب آسان شده است. (Youssif, 2019) و مدیران سازمانها ملزوم به بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در شرکتها هستند تا از این طریق به ارتباطات مؤثر افراد در شرکتها نائل شوند. لذا خلق دانش منجر به تولید فناوری و یا خدمات می شود که از این جهت استفاده از مدیریت الکترونیکی ضروری است و از آنجا که برای رسیدن به مزیت رقابتی استفاده از مدیریت الکترونیکی، توان رقابت و کارایی را افزایش می دهد؛ شرکتها نیازمند یک مدیریت منابع انسانی هستند تا از این طریق منابع انسانی سازماندهی نمایند و اهداف راهبردی خود را ارتقاء دهند. (Jebali & Meschitti, 2020) با توجه به آنچه گفته شد، عامل مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، خلق دانش و توانمندی افراد در تولید دانش از اهمیت زیادی برخوردار است. بنابراین، خلق دانش در این قبیل شرکتها، در راستای بهره برداری از آن در فرایندهای دانش محور شرکتی، نیاز است و از طرفی دیگر بکارگیری مناسب مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می تواند جریان دانش را به درستی هدایت نماید تا بستر انسانی و فناورانه مناسبی نیز مهیا گردد تا خلق دانش به بهترین و مناسبترین وجه ممکن در فرایندهای شرکتها جریان داشته و اثربخشی لازم را داشته باشد. از سوی دیگر، یکی از نظام های مدیریتی پویا و سازنده که نقش مهمی در توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک و در نتیجه در فرایند توسعه کلی دارد، نظام مدیریت همفکری است. این نظام مدیریتی بعنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم در عمل از جایگاه مناسبی در بسیاری از کشورهای جهان برخوردار است. در واقع این نظام، نظام همکاری فکری و علمی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش های حل مسائل و ارتقای بهره وری سازمان فعالانه اندیشیده و حاصل آن را در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند. (Valeau & Paillé, 2017) در نهایت بدیهی است با در نظر گرفتن عوامل دخیل در مدیریت منابع انسانی الکترونیک، شناسایی اینگونه عوامل باید با رویکردی کیفی انجام پذیرد، زیرا رفتار خبرگان این حوزه را نمی توان با پدیده های کمی بیان کرد، بنابراین ناگزیر به پیروی از رویکرد کیفی خواهیم بود؛ بنابراین با هدف ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک براساس خلق دانش در شرکتها، بنیان، خبرگان این حوزه که شامل مدیران و کارشناسان آشنا به حوزه مدیریت، منابع انسانی الکترونیک در شرکتها، دانش هستند، می بایست در راس هرم قرار گرفته و نسبت به توانمندسازی و انجام مولفه های روانشناختی آنها اقدامات لازم صورت پذیرد.

موانع خلق دانش در سازمان

امروزه خلق دانش و مدیریت آن بعنوان پشتوانه اصلی هر سازمانی مورد توجه و استفاده قرار دارد؛ اما متأسفانه سازمانها کمتر در مورد شناسایی موانع خلق دانش اقدام نموده اند و اغلب توان خود را در راستای آموزش، پژوهش و انتقال دانش صرف نموده اند. درواقع عدم آسیب شناسی دقیق و به موقع در راستای اهداف خلق دانش و مدیریت آن کمتر مورد توجه سازمانها قرار گرفته است. لذا بررسی موانع مختلف خلق دانش در سازمانها از قبیل عدم توجه به اصل شایسته سالاری، عدم برخورد با رفتارهای سیاسی مخرب در سازمان، عدم کنترل تعارض سازمانی و... از مهمترین موانع شناخته شده در راستای خلق دانش در سازمان معرفی می شود. لذا سازمانها در راستای رشد و توسعه دانش آفرینی می بایست توجه بیشتری داشته باشند. (Talebnejab 2008)

و این مسئله زمانی محقق می شود که سازمان بتواند موانع موجود در مسیر خلق دانش را شناسایی نموده و سازوکارهای مناسبی را برای تبدیل آنها به فرصت ها بوجود آورند. از مهمترین موانع شناسایی شده در راستای خلق دانش در هر سازمان، فرهنگ سازمانی نادرست آن سازمان می تواند باشد. (تیان و همکاران ۲۰۰۹) از طرفی دیگر فرهنگ مبتنی بر فردگرایی از دیگر موانع موجود در راستای خلق دانش سازمان تلقی می شود. (فول وورد و همکاران ۲۰۱۳) همچنین اگرچه فعالیت های مدیریت مشارکتی و ارتباطات بین فردی بعنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت در خلق دانش است، اما درخصوص توجه به عوامل درونی اثرگذار بر فعالیت های مشترک تحقیقاتی در سطح گروهی کمبودهایی وجود دارد و عواملی نظیر انگیزه پژوهش، رهبری تحولی، ارتباطات رو در رو و حجم کار توزیع شده می تواند بر نتایج تحقیقات اثر بگذارد. (Jeony & Choi 2014) علاوه بر این، یکی دیگر از موانع خلق دانش در سازمان، عوامل درونی مؤثر بر مشارکت در سطح گروهی است (Rigby

(Edler 2006). کرونین و داونپورت معتقدند که اگرچه تبادل آزاد ایده‌ها، دسترسی نامحدود به اطلاعات و دانش و انتشار وسیع یافته‌های جدید از ارزش‌ها و هنجارهای اصلی است؛ اما امروزه به دلیل وجود آرای مختلف، ارتباطات بسیار کمی در فرآیند مدیریت دانش و خلق دانش در سازمان وجود دارد (Cronin & Davenport 2001) وانگ و همکاران او معتقدند که کاغذبازی‌های دست و پاگیر حاکم بر ساختار سازمانی و تبعیت مدیران ارشد از آن، مهمترین سد در برابر خلق دانش علمی است. (Wang, peters & Guan, 2006) همچنین یافته‌های پژوهشی رکو و همکاران وی درمورد موانع خلق دانش به ترتیب اهمیت آن عبارت است از: ساختار بروکراتیک، دسترسی ناکافی به شبکه‌های علمی در سطح ملی و بین‌المللی، نبود نظام پاداش و جبران خدمت، نبود زیرساخت کافی، قائم به فرد بودن تحقیقات، نبود خلاقیت، کمبود زمان و ضعف در کارگروهی، تنوع در وظایف، صلاحیت‌های ناکافی محققان و نگرش مدیران ارشد می‌باشد. (Rego et al 2009) از دیگر موانع شناسایی شده در راستای خلق دانش می‌توان به یافته‌های آکسلسن اشاره نمود، به اعتقاد وی یادگیری مشارکتی مبتنی بر رویکرد بین رشته‌ای، خلق دانش اجتماعی و توجه نکردن به تحقیقات یکپارچه، منسجم و مبتنی بر مطالعات بین رشته‌ای و فرارشته‌ای از مهمترین موانع دانش آفرینی محسوب می‌شود. (Axelsson 2010) از طرفی، یکی دیگر از موانع خلق دانش ضرورت داشتن مهارت‌های لازم برای خلق دانش است. (موکونین ولاکالا ۲۰۰۹) علاوه بر موارد بیان شده، در کشور ایران نیز در راستای شناسایی موانع خلق دانش، تحقیقات عدیده‌ای انجام پذیرفته است. بعنوان مثال، از مهمترین موانع خلق دانش در ایران، می‌توان به تغییرات علوم انسانی، موانع بروکراتیک، آزمایش پذیر نبودن رفتارهای انسان، توجه بی اندازه به نظریه‌های غربی، نبود تعاملات سازنده و تحریم‌های بین‌المللی اشاره کرد. (زارع ۲۰۱۲) همچنین از طالب نژاد، عدم توجه به فضای سازمانی دانش محور، همکاری مبتنی بر اعتماد، ساختار سازمانی مناسب، ابزارهای فناوری مناسب، نظام‌های پاداش دهی، بهبود فرآیندها و روش‌ها و ایجاد گروه‌های دانش بیان می‌دارد. علاوه بر این، از مهمترین عوامل خلق دانش می‌توان به موارد دیگر از قبیل دولت، جامعه، ارتباطات ملی و بین‌المللی، فضا و تسهیلات مناسب و ساختار سازمانی مرتبط اشاره داشت. (دری و طالب-نژاد ۲۰۰۸) مطالعات قانعی راد نیز نشان می‌دهد که الگوهای فردی و جمعی تولید دانش از یکدیگر گسسته‌اند و تولید دانش با مانع شکل نگرفتن اجتماعات پایدار همراه است. (Chaneirad 2006) از دیگر یافته‌های موانع تولید دانش در ایران می‌توان به پژوهش دانایی فرد اشاره داشت. براساس یافته‌های ایشان موانع تولید دانش در علوم انسانی به دو دسته موانع ذاتی و موانع عرضی تقسیم بندی نمود و بر این باور است که به منظور کاهش این موانع باید بر توسعه کیفی رشته‌ها و دوره‌ها، و نه توسعه کمی صرف، بیشتر متمرکز شویم. (Danaee Fard 2009) کریمیان و همکاران او نیز در راستای شناسایی موانع خلق دانش در ایران بیان می‌دارند که موانع دولت دانش شامل موانع راهبردی، آموزشی، سیاسی، مالی، امکاناتی، حرفه‌ای، علمی، فردی، فرهنگی، اجتماعی، مدیریت و سازمانی طبقه بندی می‌شود. (Karimian, Sabaghian & Sadeghpour 2011) هرچند موانع خلق دانش در جهان و ایران براساس یافته‌های اندیشمندان و پژوهشگران دارای اشکال مختلفی بیان شده است اما در یک جمع بندی کلی می‌توان موانع خلق دانش را به شرح ذیل تقسیم بندی نمود:

عوامل فردی

منابع انسانی عامل خلق دانش هر سازمانی تلقی می‌شود لذا شناسایی مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی در کنار داشتن انگیزه درونی افراد بعنوان عالی‌ترین عامل در رفع مانع فردی در راستای خلق دانش می‌باشد.

عدم انگیزه کافی

همانگونه که قبلاً بیان شد، خلق دانش در هر سازمانی از طریق بالاترین سرمایه آن سازمان یعنی منابع انسانی حاصل می‌شود لذا داشتن انگیزه کافی در راستای خلق دانش برای کارکنان سازمان بعنوان مهمترین عامل در ایفای این نقش می‌تواند به پیشرفت و مدیریت دانش سازمانی کمک نماید. ازطرفی برای خلق دانش نیاز به وجود انگیزه داخلی است تا کارکنان فارغ از چالش‌های محیطی، بتوانند نسبت به خلق دانش اقدام نمایند.

عدم تخصیص وقت کافی در خلق دانش

کارکنان سازمان هرچند با انگیزه باشند اما در صورتی که وقت کافی در راستای انجام پژوهش ها و انجام نمیهیدات لازم در راستای خلق دانش نداشته باشند، تحقق خلق دانش و همچنین انجام مدیریت دانش امکان پذیر نخواهد شد. لذا تخصیص وقت کافی به منظور خلق دانش در هرسازمانی، به کارکنان توانمند از جمله عوامل مبارزه با مانع عدم وقت کافی برای خلق دانش محسوب می‌شود.

عدم مهارت کافی در خلق دانش و اشتراک گذاری آن

کارکنان هر سازمان در راستای خلق دانش نیاز به توانمندسازی دارند که این توانمندسازی در کنار داشتن انگیزه درونی و همچنین تخصیص وقت کافی در راستای توانمندسازی و استفاده از قرارداد روانشناختی می‌توان مهارت‌های کافی نسبت به خلق دانش را به کارکنان آموزش داد تا علاوه بر کسب مهارت لازم در راستای خلق دانش نسبت به اشتراک گذاری دانش نیز اقدام نمایند.

عوامل سازمانی

علاوه بر عوامل انسانی و وجود ویژگی‌های مختلف بعنوان موانع خلق دانش در این زمینه، عوامل سازمانی مختلفی نیز بعنوان مانع در راستای خلق دانش وجود دارد که عبارتند از:

ساختار نامناسب سازمانی

از مهمترین موانع سازمانی در تولید و مدیریت دانش، وجود ساختار سازمانی معیوب و استفاده از سوءجریان‌های موجود در سازمان می‌باشد. این ساختار معیوب می‌تواند شامل: عدم رعایت شایسته سالاری در انتصابات، عدم برخورد مناسب با رفتارهای سیاسی مخرب در سازمان، عدم کنترل تعارض سازمانی می‌باشد. لذت رعایت مسائل مربوط به ساختاربندی سالم و استاندارد و رعایت عدالت سازمانی می‌تواند بعنوان عاملی مفید در پیشبرد خلق دانش در سازمان موثر باشد.

عدم فرهنگ سازمانی مناسب در خلق دانش و حمایت مدیران

فرهنگ سازی در هر سازمان در راستای خلق دانش از مهمترین عوامل در این زمینه است اما در بیشتر سازمان‌ها به دلیل عدم اطلاع کافی مدیران از این شیوه مدیریتی و گاهی ناآشنا بودن با فرهنگ خلق دانش، این مهم بعنوان مانعی تاثیرگذار در سازمان سبب کاهش خلق دانش سازمانی می‌شود.

عدم ارتباط کافی با عوامل بین‌المللی

تجارب بین‌المللی در راستای خلق دانش سازمانی در جوامع پیشرفته می‌تواند راهگشای علمی و تجربی مناسبی در راستای پیشبرد اهداف سازمانی باشد اما عدم ارتباط گیری با این جوامع چه به صورت عمدی و چه به صورت قهری (تحریم) بعنوان یکی دیگر از موانع بزرگ در راستای خلق دانش در سطح ملی و سازمانی تلقی می‌شود.

عدم برنامه‌ریزی و نبود سیاست‌های مدون

سازمان‌های مختلف براساس یکسری عوامل تجربی و یافته‌های علمی محدود سعی در اجرای خلق دانش سازمانی می‌نمایند که با عنایت به متغیر بودن مدیران این مهم ممکن است با فراز و نشیب‌های فراوانی در سازمان روبه رو شود بنابراین ضروری است به منظور ثبات و همچنین وجود نقشه راه در هر سازمان نسبت به تهیه سیاست‌های مدون در راستای برنامه ریزی صحیح و دقیق به منظور خلق دانش از سوی کارکنان سازمان اقدامات موثری صورت پذیرد.

بنابراین وجود موانع مختلف در راستای خلق دانش به عوامل فردی و سازمانی بستگی دارد که هر کدام نیز شامل عوامل متعددی است که می‌بایست بصورت کلی نسبت به آسیب شناسی آنها اقدامات لازم و ضروری صورت پذیرد چرا که قبل از توانمندسازی و ایجاد قراردادهای روانشناختی، می‌بایست موانع موجود در این زمینه به صورت کامل و دقیق احصاء شود تا با

تحلیل درست از سازمان بتوان به نقاط ضعف و قوت آن پی برد و در راستای تدوین سیاست‌های کلان نسبت به برنامه‌ریزی صحیح و منطقی در استفاده از ظرفیت کارکنان در تولید دانش اقدام نمود.

نتیجه‌گیری

در اقتصاد جهانی کنونی، خلق دانش تحت عنوان مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی سازمانها تبدیل شده است. تحولات سریع در فضای رقابتی و همچنین نیازهای مشتریان، توجه به مکانیسم دانش آفرینی را به یکی از واجبات به خصوص برای سازمانها و شرکت‌های دانش‌بنیان تبدیل کرده است. سازمانها و شرکت‌های دانش بنیان، به پایداری در عرصه رقابتی ناگزیرند و می‌بایست با عملکردهای دانش محور خود، دانش تازه‌ای را بوجود آورند و آن را در الگوی محصولات خود به بازار مخاطبان ارائه دهند؛ بنابراین، یکی از مهمترین اقدامات کلیدی مدیریت دانش، خلق دانش است که می‌تواند تاثیر بسزایی بر رقابت-پذیری و نوآوری هر سازمانی بوجود آورد. همچنین عامل انسانی بعنوان اصلی‌ترین عامل در خلق دانش در قالب عنصری تعیین کننده و غیرقابل جایگزینی به شمار می‌رود؛ بنابراین افزایش توانمندسازی کارکنان توانمندسازی کارکنان می‌تواند باعث افزایش احساس شایستگی، معناداربودن شغل، داشتن اختیار انتخاب و تصمیم‌گیری، احساس تاثیرگذار بودن در کار و همچنین وجود اعتماد بین افراد در هر سازمان شود که این موضوع می‌تواند باعث افزایش ظرفیت خلق دانش بوسیله کارکنان هر سازمانی شود. درواقع احساس شایستگی می‌تواند منجر به ابتکارعمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی در سازمان شود ازطرفی آزادی عمل برای آنها، انگیزه لازم برای بهبود عملکرد را در آنها بوجود می‌آورد؛ بنابراین احساس موثر بودن ناشی از توانمندسازی، این حس را در کارکنان بوجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌های آن در سازمان وجود دارد که این مهم تاثیرگذار بودن کارکنان در سازمان را تحت تاثیر قرار خواهد داد، لذا خلق دانش به ویژه از راه توانمندسازی کارکنان، منجر به ایجاد سطح بالایی از همکاری و مشارکت بین افراد می‌شود و این همکاری و مشارکت زمانی تحقق می‌یابد که اعتمادزادی بین کارکنان وجود داشته باشد. درواقع می‌توان اینگونه بیان داشت که تقویت و تشویق کارکنان در رفتارهای صادقانه، عمل به تعهد، کمک به حل مشکلات یکدیگر، توجه بیشتر به اصل شایسته سالاری، برخورد با رفتارهای سیاسی مخرب در سازمان و مدیریت تعارض سازمانی می‌تواند از مهمترین مولفه‌های تاثیرگذار در خلق دانش در سازمان باشد؛ یعنی هرچه کارکنان سازمان، از توانمندی‌ها و شایستگی‌های بیشتری در محیط کار خود برخوردار باشند، میزان خلق دانش در سازمان افزایش چشمگیری خواهد یافت و کارکنانی که از دانش، مهارت و تجربه بالایی برخوردار هستند درصدد خلق دانش و کاربرد آن در سازمان خود می‌باشند چراکه دانش در ذهن افراد خلق می‌شود و افرادی که دارای شایستگی‌ها و توانمندی‌های بیشتری هستند درصورت استفاده از قراردادهای روانشناختی را اقدامات لازم در زمینه توانمندسازی آنها، از منابع غنی دانش ضمنی خود استفاده نموده و با قدرت تجزیه و تحلیل و بینشی که دارند نسبت به خلق دانش جدید در سازمان اقدام نمایند. درنهایت تلاش سازمان در راستای افزایش توانمندسازی کارکنان، اسباب تسهیل کننده‌ای برای توسعه خلق دانش در آن سازمان و در نتیجه افزایش قدرت نوآوری و رقابت پذیری سازمان را پدیدار خواهد نمود.

منابع

- ۱- رابینز، ا، تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها. ترجمه ی سیدمهدی الوانی وحسن دانایی فرد، تهران، نشر صفار، ۱۳۷۶.
- ۲- هیسلوپ، مدیریت دانش در سازمان، ترجمه ی عباس منوریان و ناصر عسگری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۱.
- ۳- انوری، ع، شهابی، ب، تحلیلی بر نقش مستند سازی دانش و تجربه، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱، ۱۳۸۸.
- ۴- رضاییان، ع، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۴.

- ۵- عسگری، ن، ارائه مدلی از تاثیر عوامل انسانی - اجتماعی بر اقدامات مدیریت دانش، رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ۱۳۹۰.
- ۶- ساعدی، م، یزدانی، ح، ارائه مدلی برای پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو، نشریه فناوری اطلاعات، ۱۳۸۸.
- ۷- رهنمود، ف، محمدی، ا، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده ها و مراکز آموزش عالی تهران، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۳۸۸.
- ۸- جعفری قوشچی، ب، راههای تواناسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۹، ۱۳۸۰.
- ۹- وتن، د، کمرون، ک، تواناسازی و تعویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، تهران، نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳.
- ۱۰- اقایار، س، توانمندسازی، روش نوینی در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، ۱۳۸۲.
- ۱۱- بابایی، ع، تواناسازی کارکنان، سرمایه گذاری بی جایگزین، تدبیر، ۱۶۹، ۱۳۸۱.
- 12- Soliman, F. and Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4): 337-45.
- 13- Dover, K. (1999). avoiding empowerment traps. *Management review*, 88: 51-55
- 14- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese 218 companies create dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press
- 15- Robertson & O'Malley Harnmersley 2000, Vogt & Murrelly 1990 Nonaka 1994
- 16- Spreitzer, G. M. (1992). *When organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work place*. Ph.D. dissertation, Univresity of Michigan.
- 17- Hislop, D. (2002). *Linking Human Resource Management and Knowledge Management: A Review and Research Agenda*. *Employee Relations*, 25 (2): 182-202
- 18- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1)
- 19- Benins, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New york: Harper & Row.
- 20- Mishra, A. K., (1992). *Organizational response of crisis: the role of mutual trust and top management teams*. Ph.D. Disseration, university of Michigan
- 21- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood cliffs, N. J., Prentice – Hall.
- 22- Vogt, J. F., and Murrell, K. I. (1990). *Empowerment in organizations*. San Piego: University associates.
- 23- Youssif, M. (2019). Prospective on Human Resources Management in Startups. *Information Sciences Letters*. 8(3):81-8
- 24- McDonald, D., Makin, P. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21(2): 84-91
- 25- Jebali, D., & Meschitti, V. (2021). HRM as a catalyst for innovation in start-ups, *Employee Relations*, Vol. 43 No. 2, pp. 555-570. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0140>
- 26- Natek, S., & Zwilling, M. (2016). Knowledge management systems support SECI model of knowledge-creation process. *Management, Knowledge and Learning. Technology, Innovation and Industrial Management*. Joint International Conference 2016.

- 27- Valeau, P.J., & Paillé, P. (2017). The management of professional employees: linking progressive HRM practices, cognitive orientations and organizational citizenship behavior. *The international journal of human resource management*,
- 28- Talebnejad, A. (2008). *Designing and identifying the knowledge creation strategies in the universities of Iran. (Doctoral dissertation). Tehran: Shahid Beheshti University (in Persian)*
- 29- Jeong, S., & Choi, J.Y. (2014). Collaborative research for academic knowledge creation: How team characteristics, motivation, and processes influence research impact. *Science and Public Policy*, (42)4, 460-473
- 30- Rigby, J., & Edler, J. (2005). Peering inside research networks: Some observations on the effect of the intensity of collaboration on the variability of research quality. *Research Policy*, 34, 784-794.
- 31- Cronin, B., & Davenport, E. (2001). Knowledge management in higher education. In Bernbom, G. (Ed.). *Information alchemy: The art and science of knowledge management*, pp. (25-42). *Education Cause Leadership Strategies*, No. 3, Jossey-Bass: San Francisco
- 32- Wang, J., Peters, H.P., & Guan, J. (2006). Factors influencing knowledge productivity in German research groups: Lessons for developing countries. *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), 113-126
- 33- Rego, A., Pinho, I., Pedrosa, J., Pina, E., & Cunha, M. (2009). Barriers and facilitators to knowledge management in university research centers: An exploratory study. *Management Research Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, (7)1, 33-46.
- 34- Axelsson, R. (2010). Integrative research and transdisciplinary knowledge production: A review of barriers and bridges. *Journal of Landscape Ecology*, 3 (2), 14-40.
- 35- Danaeefard, H. (2009). An analysis of barriers to knowledge generation in field of the humanities: Some recommendations for promoting the capacity of Iranian science policy. *Science and Technology Policy*, 2 (1), (2-15) in Persian.)
- 36- Karimian, Z., Sabaghian, Z., & Sadeghpour, S. (2011). (An investigating of research and knowledge production obstacles and challenges in medical universities. *Iranian of Higher Education Journal*, 3(4), 35-63)in Persian.

Analysis and Investigation of the Impact of Knowledge Creation Strategies and Barriers on Advancing Organizational Goals

Javad Nouri¹, Rezvaneh Soleimaninejad²

1. Ph.D. in Public Law, Islamic Azad University, Mashhad Branch, Iran.

2. M.Sc. Student in Information Technology Management, Ferdowsi University of Mashhad, Iran. (Corresponding Author)

Abstract

With the rapid advancement of cutting-edge technologies worldwide, knowledge has become the most valuable asset of leading organizations, and managing knowledge creation is considered their most critical function. Knowledge creation has a decisive impact on enhancing organizational capability and health, thereby driving progress within the organization. This is because knowledge creation in any organization can significantly empower employees and contribute to the development of organizational goals. Consequently, knowledge creation has replaced financial capital and physical assets as the most vital resource in any organization. In this regard, many contemporary scholars regard knowledge as the primary resource for organizations to achieve their highest objectives, serving as a new opportunity to enhance structural health and, ultimately, organizational advancement. This descriptive-analytical study examines the impact of knowledge creation on organizational progress, analyzes the dimensions of employees' psychological empowerment, and investigates the barriers to knowledge creation, aiming to highlight the significance of knowledge creation in organizations. The findings indicate that all psychological dimensions and knowledge creation have a meaningful and highly beneficial impact, which can be leveraged to enhance organizational health.

Keywords: Knowledge Creation, Psychological, Knowledge Management, Knowledge Creation Strategies.
