

مقاله مروری

تحول سازمان‌های نظامی به سوی سازمان دانشی اثربخش

فرامرز قرآنی^۱، احسان الیاسی سرزلی^۲، شیمما صفر محمدلو^۳

چکیده

زمینه و هدف: با ورود به عصر دانائی، موفقیت سازمان‌ها در تحقق اهداف نیازمند برخورداری از ابعاد و مولفه‌های خاصی است که با مولفه‌های سازمان عصر سستی تفاوت اساسی دارند. مجموعه منسجم و سازگار این عوامل، بستری را ایجاد می‌نماید که در بهترین حالت معرف سازمان دانشی اثربخش است. بر این اساس، هدف این مقاله شناسایی ابعاد و مولفه‌های مورد نیاز برای معماری سازمان دانشی اثربخش است.

روش‌شناسی: با توجه به اهمیت حوزه نظامی، در مقاله حاضر با اتخاذ رویکردی کتابخانه‌ای به شناسایی مولفه‌های مورد نیاز برای تحول سازمان‌های نظامی به سوی سازمان دانشی اثربخش پرداخته می‌شود.

یافته‌ها: نتایج مطالعه نشان می‌دهد در حال حاضر وجود پنج حوزه ساختار دانش محور، فرهنگ دانش محور، تکنولوژی دانش محور، سرمایه‌های انسانی دانش محور، پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و سیستم مدیریت مالکیت معنوی از مولفه‌های کلیدی مورد نیاز برای پیاده‌سازی و معماری سازمان دانشی اثربخش است.

نتیجه‌گیری: انجام تغییرات موثر بر اساس معماری سازمان دانشی اثربخش زمینه تطابق و اثربخشی بیشتر سازمان‌های نظامی را فراهم خواهد نمود. تدوین و طراحی ابزارهای مفهومی و عملیاتی برای راهبری، سنجش و استقرار ابعاد و آسیب‌شناسی سازمان‌های نظامی باید از مهمترین دغدغه‌های مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های نظامی دانش محور باشد.

کلیدواژه‌ها: تحول، ساختار دانش محور، فرهنگ دانش محور، تکنولوژی دانش محور، سرمایه‌های انسانی

دانش محور و سیستم مدیریت دانش.

۱. استادیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، دانشکده مدیریت، تهران، ایران. رایانامه: Faghorani@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Ehsan.elyasi2032@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رایانامه: Shimamohammadluo97@gmail.com

مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه بوده است. تقریباً هر سازمانی با نوعی تغییر در سیستم‌های اطلاعاتی خود مواجه شده است. امروزه وضعیت سیستم‌های اطلاعاتی از لحاظ سرعت و تنوع جریان‌های ارتباطی به گونه‌ای است که با ده سال گذشته قابل مقایسه نیست (کرافورد، ۲۰۰۵). این پدیده از نشانه‌های وقوع انقلاب اطلاعاتی است و اهمیت یافتن روزافزون آن به عنوان مهمترین منبع استراتژیک سازمان (ایسلام و دیگران، ۲۰۱۱) موجب شکل‌گیری اقتصاد دانش‌محور شده است (منوریان، ۱۳۸۳).

اقتصاد دانش‌محور امروزی تغییرات گسترده‌ای در شرایط اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی جوامع ایجاد کرده‌اند. مسلم است که سازمان‌ها نیز از تأثیر چنین تحولاتی مصون نمانده و دچار تغییرات بنیادینی شده‌اند. اهمیت یافتن فزاینده دانش به عنوان عامل تعیین‌کننده موفقیت و رقابت‌پذیری سازمان‌ها موجب شده است که مدیریت دانش^۱ به عنوان وظیفه‌ای حیاتی محسوب شده و سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق خلق، حفظ، انتقال و استفاده از دانش برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و عملکرد خویش به سازمانی یادگیرنده تبدیل شوند (لی و چویی، ۲۰۰۳).

مدیریت دانش بیش از سی سال است که یک رشته دانشگاهی است و مسیر خود را از یک تئوری آکادمیک به یک بخش ضروری در حیات سازمان طی کرده است (جیرارد^۲، ۲۰۱۵). مدیریت دانش از دهه ۱۹۹۰ به نوعی مد و سبک مدیریتی تبدیل شده است و به فرآیند نظام‌مند و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم، انتشار و کاربرد دانش به وسیله افراد و گروه‌ها جهت تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (روستوگی، ۲۰۰۰). مدیریت دانش شیوه‌ای جدید برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان است. مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. بسیاری از سازمان‌ها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری‌های گسترده در زمینه فناوری اطلاعات به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از آن هستند و تلاش می‌کنند عملکرد خود را با پیاده‌سازی مدیریت دانش بهبود بخشند.

^۱. Knowledge Management

^۲. Girard

در کشور ما دیرگاهی است مفاهیم جدید دنیای کسب و کار وارد عرصه فعالیت سازمان‌ها گردیده‌اند و سازمان‌ها نیز با مفاهیم جدید آشنایی یافته‌اند و باور دارند که آینده متعلق به سازمان‌هایی با کارکنان داناست. سازمان‌هایی که دانایی محوری را سر لوحه کار خود قرار داده و نیروی انسانی را اصلی‌ترین سرمایه خود محسوب می‌نمایند. دولت جمهوری اسلامی ایران نیز توسعه مبتنی بر دانایی (دانش‌محور) را یکی از محورهای اساسی برنامه چهارم توسعه کشور قرار داده است (خاتمی، ۱۳۸۲) و جهت‌گیری کلی کشور و سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی را در راستای این اقتصاد از اهداف اولیه و اساسی خود قرار داده است. بخش اول قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (۱۳۸۳) نیز به "رشد اقتصاد ملی دانایی‌محور" و بخش چهارم به "توسعه مبتنی بر دانایی" اختصاص یافته است. به زعم اندیشمندان، "دانش" عنصری اساسی است که در هزاره سوم به عنوان ابزاری برای حذف یا کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه مورد توجه سازمان‌های بین‌المللی و دولت‌های ملی قرار گرفته است. برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانایی، مدیریت دانش یک رکن اساسی است. چنانچه دانش به‌صورت اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد نمی‌توان آن را به‌عنوان رکن توسعه قلمداد کرد. به‌همین دلیل است که مدیریت دانش برای دولت‌مردان و دست‌اندرکاران مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه در سطح ملی و بین‌المللی ضروری تلقی می‌شود.

آموزش نیروی انسانی و مدیریت دارایی‌های دانشی از الویت‌های مورد تأکید آن بوده است. ارتش جمهوری اسلامی ایران به‌علت گستردگی دامنه فعالیت‌ها و پراکندگی واحدها و یگان‌های عملیاتی در سراسر کشور هر ساله شاهد بازنشستگی تعدادی کثیری از پرسنل مجرب خود است. از این رو، با رفتن پرسنل از سازمان، دانش و تجربه‌های آنها نیز عملاً از سازمان می‌رود؛ از طرفی هر ساله عده قابل توجهی از افراد با سطوح مختلف دانش و تجربه به‌دلایل مختلفی نظیر خدمت سربازی و یا استخدام جذب سازمان می‌شوند که هنوز به‌اندازه کافی و لازم از تمام پتانسیل و دانش آنها در راستای حل مشکلات آجا و نیل به وضعیت مطلوب استفاده نمی‌شود. در واقع علت اصلی عدم استفاده حداکثری از دانش و تجربه پرسنل را می‌توان به عدم وجود یک سیستم مدیریت دانش و بسترهای لازم برای انگیزش دانشگران جهت اداره دانش خود در سطح آجا نسبت داد. بر اساس سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و به تبع آن سند چشم‌انداز نیروهای مسلح و ارتش جمهوری اسلامی ایران مدیریت دانش و حرکت به‌سوی آن به‌طور جدی مورد تأکید قرار گرفته است. رسیدن به اهداف سند چشم‌انداز آجا و زیر مجموعه‌های آجا مستلزم شناختی عمیق از بستر موجود به‌مثابه نقطه شروع و آگاهی از وضع ابعاد مختلف ساختاری، فرهنگی و فناوری است.

بسیاری از سازمان‌ها و از آن جمله سازمان‌های نظامی با علم به منفعت و سودمندی مدیریت دانش و برخورداری از مزایای رقابتی حاصل از آن اقدام به سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در خصوص مدیریت دانش نموده‌اند. با این وجود، به‌زعم داوینپورت و پروساک، افزایش سرمایه‌گذاری در خصوص این بعد با رشدی کاهنده در خروجی همراه بوده است و افزایش مجدد آن مستلزم توجه به جمیع جهات بسترهای سازمانی است که در بهترین حالت در مفهوم سازمان دانشی اثربخش خلاصه می‌شود. سازمان‌های نظامی دانشی اثربخش باید با کلیت خود زمینه را برای برخورداری از مزایای رقابتی ناشی از دانش مهیا نمایند. بر این اساس، سوال اساسی مقاله حاضر آن است که مهمترین ابعاد و مولفه‌های سازمان‌های نظامی دانشی اثربخش کدام است؟ مقاله حاضر با رویکرد مرور ادبیات نگاشته شده است و انجام آن با رویکردی پژوهشی زمینه غنای بیشتر آن را فراهم خواهد نمود.

پیشینه پژوهش

مفهوم‌سازی سازمان دانشی اثربخش

سازمان دانشی اثربخش، سازمانی است که نوعی قابلیت دانشی پویا ایجاد می‌نماید (ورنرفلت، ۱۹۸۴؛ کینگ، ۲۰۰۸). چنین قابلیت، مجموعه‌ای منسجم، پیچیده و سازگار از ظرفیت‌ها برای کسب/ خلق، ذخیره، انتقال و تسهیم دانش اثربخش فراهم می‌کند. همچنین این قابلیت بهبود مستمر به‌کارگیری دانش در محصولات، روابط، فعالیت‌ها و فرایندهای کسب و کار و نیز بروز رفتارهای موثرتر میان اعضای سازمان و بهبود سطوح عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت (زولو و وینتر، ۲۰۰۲).

اهمیت چنین قابلیت دانشی برای سازمان‌ها از لحاظ مفهومی به‌خوبی درک شده است. این امر بدین دلیل است که دانش از سایر منابع سازمانی بسیار متفاوت است. قابلیت دانشی، قابلیت پیچیده و پویا است و برخلاف دیگر قابلیت‌ها، تقلید و کپی‌برداری از آن از سوی رقبای بسیار دشوار است. (کینگ، ۱۹۹۵). این قابلیت دانشی با رویکرد ایجاد سازمانی دانشی مستلزم توجه به حوزه‌های چندبعدی است و صرفاً از طریق سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت‌های محدود حاصل نخواهد شد. رویکردی ساده برای فهم این موضوع، توجه به کلیت سازمان از دیدگاه لوین است. لوین سازمان را متشکل از حوزه‌های ساختاری، فرهنگی، تکنولوژی و منابع انسانی می‌داند. بدیهی است هرگونه سرمایه‌گذاری بر روی یک بخش موجب رشد نامتوازن سازمان می‌شود و عدم هم‌افزایی جمعی را به‌همراه خواهد داشت. سازمان دانشی در راستای تحقق اهدافی است که بدون وجود مجموعه‌ای منسجم، پویا و سازگار حاصل نخواهد شد. سازمان دانشی اثربخش، فعالیت‌ها را به‌سوی بهبود و انتقال

دانش، بهبود یادگیری شخصی و یادگیری جمعی و حل جمعی مسائل و افزایش نوآوری، انتخاب راهکارهای بهتر و بهبود رفتار و عملکرد سازمان کلی هدایت می‌کند. به‌طور کلی سازمان دانشی اثربخش اهداف زیر را دنبال می‌کند؛

۱. بهبود کیفیت و گستره کاربرد دانش
۲. بهبود فرآیندهای سازمانی جهت نوآوری، یادگیری سازمانی و تسهیم دانش
۳. بهبود کیفیت و تاثیر تصمیمات و رفتارهایی که به‌وسیله سازمان اتخاذ می‌شود.
۴. بهبود عملکرد سازمانی (کینگ، ۲۰۰۸)

در مقاله حاضر، نگارندگان به دنبال معماری سازمان‌های نظامی با رویکرد سازمان دانشی اثربخش هستند. بر این اساس، عمده تمرکز این مقاله، شناسایی مولفه‌های معرف یک سازمان دانشی اثربخش است. چنین معماری ممکن است مشکل‌گشای تمامی سازمان‌های نظامی نباشد و کاربرد عمده آن بر سازمان‌های دانش‌محور نظامی باشد که اثربخشی این نوع سازمان‌ها می‌تواند به‌واسطه حاکمیت جو سلسله‌مراتبی نظامی متاثر شود.

معماری سازمان دانشی اثربخش نظامی؛ عمده مطالعات در زمینه طراحی یا معماری سازمان دانشی اثربخش، بر سلايق شخصی نویسندگان یا اهمیت برخی از ابعاد سازمانی دانشی مبتنی بوده است. برخی نویسندگان به‌واسطه علاقه شخصی خود که ممکن است ناشی از مطالعه شخصی آنان باشد، بر بعد خاصی متمرکز شده‌اند. همچنین، برخی دیگر به دلیل اهمیت بعضی از ابعاد - به عنوان مثال بعد سخت‌افزاری سازمان - بر تعدادی دیگر از آنها متمرکز شده‌اند. با این وجود، با اتخاذ رویکردهای جامع، یک سازمان دانشی اثربخش دارای برخی مولفه‌های کلیدی است که موارد زیر را در بر می‌گیرد؛ پیاده‌سازی سیستم جامع مدیریت دانش، ساختار دانش‌محور، فرهنگ دانش‌محور، مدیریت مالکیت معنوی و سرمایه‌های انسانی دانش‌محور. در ادامه معماری سازمان‌های دانشی در ارکان مدیریت دانش، ساختار دانشی اثربخش، سرمایه‌های انسانی دانش‌محور، فرهنگ دانش‌محور، تکنولوژی دانش‌محور و مدیریت مالکیت معنوی بررسی خواهد شد.

مدیریت دانش

از اولین و مهمترین مولفه‌های سازمان دانشی اثربخش نظامی برخورداری از یک نظام مدیریت دانش اثربخش است. در دسته‌بندی‌ای که از سوی صاحب نظران کسب و کار ارائه می‌شود، دهه ۱۹۸۰ دهه جنبش کیفیت، دهه ۱۹۹۰ دهه مهندسی مجدد، و دهه ۲۰۰۰، دهه مدیریت دانش لقب گرفته است (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲). اصطلاح مشهور برای معرفی این

دوره اقتصاد ایده^۱ است. اقتصاد ایده اغلب به پتانسیلی نامحدود برای رشد و موفقیت‌های اقتصادی اشاره دارد که بر اساس آن نوآوری‌های جدید و تولیدات مبتنی بر دانش امکان‌پذیر می‌گردد. این فرآیند با بیشتر جنبه‌های اقتصادی سنتی که محدود بودن افزایش فرصت‌ها را بر اساس اصل ندرت منابع فیزیکی، نیروی کار موجود، سرمایه و غیره تصور می‌کند، متمایز است (کلی، ۱۹۹۶).

در حال حاضر به تدریج افراد و سازمان‌ها به نقش بسیار مهم دانش در محیط‌های رقابتی پی برده‌اند و این پدیده در مدت زمان نسبتاً کوتاهی جایگاه خود را در بین سایر منابع تولید ثروت تثبیت نموده است. بر همین اساس بسیاری معتقدند که مدیریت دانش می‌تواند به‌طور موثری در شرایط کنونی برای فعالیت‌های تخصصی به کاربرده شود (نوردین و دیگران، ۲۰۰۹). با این وجود، اغلب سازمان‌ها فاقد روش‌ها و استراتژی‌هایی برای مدیریت دانش بوده‌اند (راولی، ۱۹۹۹). مدیریت دانش هنوز هم در طفولیت خود در صنایع قرار دارد و ساختار و فرآیندهای آن به طور کافی توسعه نیافته است (پاتریکس و سونیا، ۲۰۰۹).

برخلاف دیگر تکنیک‌ها، تعریف مدیریت دانش اغلب آسان نیست زیرا حوزه وسیعی از مفاهیم، وظایف مدیریتی، تکنولوژی‌ها و اقدامات را با خود به همراه دارد. مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرآیندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲). از نظر اسکولتز، مدیریت دانش عبارت است از چالش کشف دانائی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرایند کارهای روزمره به کار گرفت (زاهدی، ۱۳۸۱). در تعریفی دیگر، مدیریت دانش راهی است که سازمان‌ها دانش را ایجاد، کسب، طبقه‌بندی، اصلاح، تسهیم و منتشر می‌کنند. دو هدف عمده مدیریت دانش از دیدگاه ویگ وچرمن (۱۹۹۷) را می‌توان بدین صورت بیان نمود؛ هوشمندانه نمودن عمل یا فعالیت‌های موسسه جهت بقا و موفقیت و درک و فهم ارزش بهترین دارائی‌های دانشی سازمان یعنی سرمایه‌های انسانی). در ادامه مهمترین ابعاد مدیریت دانش بررسی می‌شود. این ابعاد می‌تواند حسب نوع سازمان‌ها دانشی نظامی تعدیل شوند؛

ایجاد دانش؛ ایجاد دانش به توانایی سازمان در جهت ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و

¹. Economics of idea

سودمند اشاره دارد. سازمان از طریق مجموعه‌های مختلفی از تعاملات و به وسیله تجدید ساختار و ترکیب مجدد دانش پیش‌زمینه‌ای و پس‌زمینه‌ای می‌تواند مفاهیم و واقعیت‌های جدیدی را خلق نماید. ایجاد دانش فرآیند نوپایی است که در آن انگیزش، الهام، تجربه و شانس ناب نقش مهمی ایفا می‌کنند (لین و دیگران، ۱۹۹۶). معیار سنجش دانش نو، نقش مؤثر آن در حل مسائل نظامی به صورت اثربخش و کارا یا منتهی شدن آن به نوآوری‌هایی خاص است. با این حال، توصیه نمی‌شود یک سازمان نظامی تحت هر شرایطی، دانش جدید را از نو ایجاد نمایند. روش‌های مختلفی وجود دارد که می‌توان آنها را در ترکیب با روش‌های آغازین دنبال نمود (بات، ۲۰۰۰). برای مثال یک سازمان نظامی می‌تواند با استفاده از استراتژی تقلید، تکرار و جایگزینی، بخشی از دانش موجود را ترکیب‌دهی و پیکربندی مجدد نماید. در برخی موارد یک سازمان می‌تواند با تکیه بر قابلیت‌ها و محدود نمودن کاستی‌های خود، قابلیت خود را بهبود بخشد. یک سازمان می‌تواند با تقویت قابلیت‌های بخش تحقیق و توسعه، بررسی محیط خارجی و به کارگیری فناوری‌های خارج از سازمان، دیدگاه بهتری از دانش پایه خود کسب نماید. برخی سازمان‌ها ممکن است در تلاش باشند تا اطلاعات موجود را به شکلی نو تعبیر و سازماندهی نمایند.

اعتباربخشی به دانش؛ اعتباربخشی به دانش، به معیاری اشاره دارد که یک سازمان نظامی با استفاده از آن می‌تواند در خصوص دانش تفکر و تامل نماید و اثربخشی آنرا در ارتباط با محیط سازمانی موجود ارزیابی نماید. چرا که ممکن است با گذشت زمان بخشی از دانش منسوخ و بلااستفاده گردد که بر اساس واقعیت‌های کنونی نیاز به بازنگری و اصلاح دارد. اغلب تعاملات مستمر و چندوجهی بین فناوری، فنون و افراد برای آزمودن اعتبار دانش مورد نیاز است (بات، ۲۰۰۰). برای مثال وقتی سازمانی مجموعه‌های جدیدی از تکنولوژی، ابزار، رویه‌ها و فرآیندها را به کار می‌گیرد، نیازمند اصلاح و بروزرسانی مهارت‌های کارکنان خود است تا بتواند به خوبی خود را با واقعیت‌های رقابتی جدید منطبق سازد.

ارائه دانش؛ ارائه دانش به روش‌هایی اشاره دارد که از طریق آن دانش به اعضای سازمان ارائه می‌شود. به طور کلی از رویه‌های مختلفی می‌توان به منظور طرح‌بندی دانش پایه خود استفاده نمود. با این وجود، دانش سازمانی در موقعیت‌های مختلفی توزیع می‌شود که در رویه‌ها و مصنوعات مختلفی قرار می‌گیرد و در رسانه‌های مختلف چاپی و الکترونیکی ذخیره می‌شود و هر کدام از این موارد به گونه‌های متفاوتی از ارائه دانش نیاز دارند. به دلیل این سبک‌های مختلف، تجدید ساختار و ادغام دانش از طریق این منابع مجزا و متمایز برای اعضای سازمان دشوار است. برای مثال ممکن است در یک سازمان نظامی هر بخشی داده‌های خود را بر اساس روش‌های تعبیه شده خود پردازش نماید که ممکن است حشوهای

را در استانداردها و طرح‌بندی‌ها و برنامه‌های داده ایجاد نماید.

توزیع دانش؛ پژوهش‌های متعددی اهمیت تسهیم دانش بر روی ابعاد مختلف موفقیت سازمانی شامل را بررسی و تایید کرده اند و امروزه به عنوان یک اصل اساسی برای همه سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. تسهیم دانش فرآیندی کاملاً پیچیده است، زیرا افرادی که دارندگان دانش هستند، ادراک متفاوتی از اطلاعات سازمانی و مالکیت اطلاعات دارند و به شکل فعالی در مورد اینکه چه دانشی در میان چه کسانی و در چه زمانی تسهیم شود، تصمیم‌گیری می‌کنند (بیرگینوگلو^۱، ۲۰۱۹). به طور کلی، دانش شخصی به عنوان منبع قدرت ادراک می‌شود و افراد دانش را احتکار می‌کنند تا تخصص و برتری خود را به نمایش بگذارند (پاندی و دوتا^۲، ۲۰۱۳).

لازم است قبل از آنکه دانش در سطوح سازمانی مورد استفاده قرار گیرد در سراسر سازمان به اشتراک گذارده شود. این تعامل بین فناوری‌های سازمان، فنون و افراد می‌تواند اثر مستقیم بر توزیع دانش داشته باشد. به عنوان مثال ساختار سازمانی که بر شکل کنترلی و فرماندهی سنتی مبتنی است، تعامل بین فناوری‌ها، فنون و افراد و فرصت‌های توزیع دانش را کاهش می‌دهد. به طور مشابه، توزیع دانش از طریق نظارت و کانال‌های از پیش تعیین شده تعاملات و فرصت تعیین اعتبار دانش انتقال یافته را کاهش خواهد داد. به عبارت دیگر، ساختار سازمانی افقی، توانمندسازی و سیاست درهای باز جریان دانش را در میان بخش‌ها و افراد سرعت می‌بخشد. استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی، بولتن، و گروه خبری به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک می‌کند و سازمان به افراد اجازه می‌دهد اطلاعات را از جنبه‌های چند گانه مورد بحث، بررسی و تفسیر قرار دهند.

کاربرد دانش؛ به طور کلی، دانش سازمانی باید در جهت خدمات، فرآیندها و محصولات سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید ممکن است در حفظ مزیت‌های رقابتی خود با مشکل مواجه شود. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید در یافتن نوع درست دانش در شکلی مناسب از سازمان شتاب نماید.

سازمان‌های نظامی در بهره‌گیری از منابع دانشی خود روش‌های مختلفی در اختیار دارند. برای مثال می‌توان دانش موجود را از محتواهای مختلف درونی به دست آورد، استانداردهای اندازه‌گیری مناسب اتخاذ نمود، افراد را از آن جهت آموزش و ترغیب نمود که

¹. Bilginoglu

². Pandey and Dutta

خلاقانه فکر کنند و درک خود را در جهت بهبود محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمان به کار گیرند. شرکت نفتی چورون^۱ به این نتیجه رسید که با ایجاد یک تیم گردآوری اطلاعات در حوزه نفتی خود می‌تواند بیست میلیون دلار در سال صرفه‌جویی نماید. مفهوم کاربرد دانش به معنی مرتبط‌تر و فعال‌تر نمودن دانش برای سازمان در جهت خلق ارزش‌ها است. برای مثال، شرکت اینتل در طراحی دقیق و افزایش مداوم سرعت پردازشگرهای خود در رأس قرار دارد و با هدف دیگری شرکت ای‌تی‌اند تی به بازننگری دانش شرکت خود در عرصه چندرسانه‌ای‌ها پرداخته است.

ساختار دانشی اثربخش

پارادایم مدیریت در طی چندین مرحله مشخص در جهت تکامل پیش رفته است. در تمامی مراحل تغییر، ساختار سازمانی در کانون توجه قرار داشته است. از آنجائی که ساختار سازمانی، چارچوب تصمیمات و فرآیندهای سازمانی را تشکیل می‌دهد، خود محرک اولیه تغییر بوده است (وانگ و احمد، ۲۰۰۳). ساختار سازمانی بیانگر شیوه و روشی است که بر اساس آن افراد و مشاغل در یک سازمان به گونه‌ای به نظم در می‌آیند که امکان انجام امور سازمانی فراهم می‌گردد (رحمان زاده، ۱۳۸۲). تغییرات موجود در ساختار سازمانی به شیوه‌های مختلفی طبقه‌بندی شده‌اند.

اکثر مطالعات در زمینه ابعاد ساختاری بر دو بعد تمرکز و رسمیت تاکید دارند. این دو بعد معمولاً برای عملیاتی نمودن سازمان ارگانیک و ماشینی استفاده می‌شوند. هر دو چارچوب بر مدیریت دانش تاثیر دارد. با این وجود، بوروکراسی خشک، سطوح سلسله‌مراتبی و تخصص‌گرایی افراطی که مانع جریان اطلاعات در میان مرزهای سلسله‌مراتبی شده و از انسجام دانش تخصصی و واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی ممانعت به عمل می‌آورد، از پیامدهای نامطلوب و اثرات ناخواسته ساختارهای رسمی محسوب می‌شود. (کراس، ۲۰۰۰). در مطالعات مختلف از ساختار غیر رسمی به عنوان عاملی کلیدی جهت کسب مزایای رقابتی یاد شده است. اندیشمندان مختلف معتقدند که تمرکز و رسمیت پایین می‌تواند از طریق ارتقاء سطح تعاملات سازمانی و افزایش انگیزش کارکنان و افزایش انعطاف‌پذیری، اثربخشی سازمانی را ارتقاء دهد (راپرت و رن، ۱۹۹۸). توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود (گراهام و پیوزو، ۱۹۹۶؛ فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳). ساختار سازمانی غیر متمرکز محیطی را فراهم می‌کند که در آن کارکنان به صورت

^۱. Chevron

داوطلبانه در فرآیند خلق و تسهیم دانش مشارکت نمایند (استارباک، ۱۹۹۲). مسیر معمول انتقال ساختاری سناریویی را ترسیم می‌کند که در آن ساختار سلسله‌مراتبی در حال تبدیل شدن به ساختار منعطف و ارگانیک در جهان تجاری پست مدرن است. پنج تغییر عمده در اشکال ساختاری پیش گفته عبارتند از: انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، طراحی سازمان بر اساس همکاری‌های شبکه‌ای استراتژیک، تبدیل عدم تمرکز به نوعی هنجار، تغییر روابط اقتدار به واسطه انتشار سریع اطلاعات، نفی تخصص‌گرایی و استانداردسازی شغلی به واسطه تغییر نقش کارکنان (اسکووارتز، ۲۰۰۲).

الزامات ساختاری برای مدیریت موثر دانش؛ مدیریت مؤثر دانش در یک سازمان نظامی دانشی مستلزم آن است که ساختار آن از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشد که در ادامه به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

مرز زدودگی و سیالیت^۱: مدیریت موثر دانش نیازمند رهایی از محدودیت مرزهای جداکننده و ایجاد نوعی چارچوب فکری مشترک است که به وسیله آن بتوان هویت سازمانی و روابط مبتنی بر اعتماد را ایجاد نمود. چنین شرایطی کارکنان را قادر می‌سازد، بدون ممانعت ساختارها و کنترل‌های رسمی به اطلاعات دسترسی یابند. سازمان نظامی دانش‌محور باید به وضعیت یک سازمان چابک و کارآفرین برگردد که در آن همه کارکنان اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند، به طوری که می‌توانند سریعاً عمل کنند و مدیران به جای اینکه از اطلاعات برای کنترل کارکنان استفاده کنند، در جستجوی کانال‌هایی باشند که ایده‌ها در همه جهات جریان یابند. این امر، مستلزم جریان چندجانبه ارتباطات سازمانی است.

شبکه‌های اجتماعی و ساختارهای غیر رسمی: شبکه اجتماعی را می‌توان مجموعه‌ای از ارتباطات خاص میان گروه معینی از افراد دانست. این مجموعه ارتباطات در کلیت خود می‌تواند نشانگر رفتارهای اجتماعی اعضا خود نیز باشد. این شبکه‌ها می‌توانند رسمی یا غیر رسمی باشند و در غیاب فرآیندها و سیاست‌های علمی نظام‌یافته، نقش مهمی را در برانگیختن تفکر نوآورانه ایفاء می‌کنند. شبکه‌های اجتماعی موجب تسهیل فرآیند تسهیم دانش ضمنی می‌گردند. زیرا انتقال دانش ضمنی از طریق سایر وسایل ارتباطی به سادگی امکان‌پذیر نیست و نیازمند ارتباطات و تعاملات انسانی است. استعاره مناسبی که برای تشریح سازمان‌های دانش‌محوری وجود دارد، اجتماعات کاری است. اجتماعات کاری^۲ شامل

^۱. Boundary less ness and Fluidity

^۲. Community of Practice

گروه‌هایی از افراد است که به طور مستمر در مورد یک زمینه خاص، یک مجموعه مسائل و یا یک موضوع مورد علاقه با هم مشارکت می‌کنند و دانش و تجربه‌ای را که در این زمینه در اختیار دارند، در تعاملی منظم تسهیم می‌کنند، تا به نتایجی دست یابند که هم برای ذینفعان آن گروه مفید است و هم موجب بهسازی و یادگیری فردی آنان می‌شود (لاو ونگر، ۱۹۹۱).

استفاده از تیم‌ها و پاداش به تیم: تیم‌ها به طور فزاینده‌ای در حال تبدیل به واحدهای کاری اصلی هستند. بسیاری از سازمان‌های نظامی دانشی در حال تلاش برای پیاده‌سازی برنامه‌های پاداش مبتنی بر تیم هستند. چندین عامل به رشد و شهرت تیم‌ها و پاداش به آنها کمک نموده است؛ وابستگی در حال افزایش بین وظایف، تغییر در روش سازماندهی کارها و تخت شدن سازمان‌ها و تغییرات تکنولوژیک که به نوبه خود این وابستگی را شدت می‌بخشد. این امر اغلب جدا نمودن عملکرد تک تک کارکنان را مشکل ساخته است. تیم‌سازی در سازمان امکان به کارگیری مهارت‌ها و تجارب متنوع در حل مسائل را فراهم می‌سازد. نادکارنی (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌کند اعضای سازمان باید با همدیگر کار کرده و به نقاط قوت و ایده‌های یکدیگر تکیه نمایند. هر فردی که دارای دانش و مهارت در زمینه خاصی است، باید آنرا وارد تیم نماید. به همین طریق، گرین گارد (۱۹۹۸) ادعا می‌کند سازماندهی تیم‌های چند وظیفه‌ای جهت کسب دانش صحیح و ارائه آن در ساده‌ترین شکل ممکن یکی از مهمترین وظایف در مدیریت موفقیت‌آمیز دانش است. بر طبق نظر سید ایخسان و رولند (۲۰۰۴)، کارکنان جهت تسهیم اطلاعات نیازمند انگیزاننده‌ای قوی هستند (گو، ۲۰۰۲). طراحی تیمی سیستم پاداش علاوه بر کمک به خلق و تسهیم دانش میان اعضای گروه (میلن، ۲۰۰۷) می‌تواند سبب انعطاف‌پذیری و حل اثربخش مسئله گردد.

واحدهای سازمانی جهت پیشبرد فرایندهای دانشی و تدوین استراتژی‌های دانشی: گاهی اوقات به واسطه ساختار سازمانی متداول، دانش مزیتی برای سازمان محسوب نمی‌شود و از توان بالقوه آن کمتر از حد واقعی استفاده می‌شود. در چنین مواردی، انتخاب انواع ساختار سازمانی که موجب تسریع جریان اطلاعات گردد، توصیه می‌شود. مطالعات کنونی، ایجاد چندین شغل و نقش مدیریت دانش منحصر به فرد را پیشنهاد نموده‌اند و وجود آنها را برای مدیریت موثر دانش لازم و ضروری می‌دانند. برخی از آنها عبارتند از مدیران ارشد دانشی، مدیران دانش، مدیران محتوا و تحلیل‌گران دانش (لی و اسکولام، ۱۹۹۲).

سرمایه‌های انسانی دانش محور

کارکنان در مرکز فرآیند مدیریت دانش قرار دارند. برخورداری از نیروی انسانی توانمند گامی مهم در خلق و تسهیم دانش محسوب می‌شود (لویی و چویی، ۲۰۰۳). در واقع توانایی تبدیل داده به دانش و استفاده از آن در جهت تامین منافع سازمان، کارکنان را به عامل اولیه

شکل‌گیری دانش در سازمان‌ها مبدل ساخته است. در ادبیات مدیریت دانش بر لزوم توجه به خلاقیت، برخورداری از مهارت‌های تی شکل، تحصیلات و تجربه تاکید شده است.

خلاقیت؛ خلاقیت به افراد امکان می‌دهد تا ارتباط میان مسائل مختلف را درک نموده و به ایده‌های جدید همراه با ارزش افزوده بالاتر دست یابد (شریف الدین و رولند، ۲۰۰۴: ۱۰۰). وودمن ویژگی‌های زیر را برای افراد خلاق برشمرده‌اند: توانایی نامحدود در طرح ایده‌های جدید، توانایی شناسایی و بررسی عوامل کلیدی موفقیت و شکست در موقعیتی خاص، توانایی وارد شدن در فرآیند حل مسئله به منظور ارائه راهکارهای مناسب برای مشکلات.

برخورداری از مهارت‌های تی شکل^۱؛ یکی از ویژگی‌هایی که متخصصان را در خلق دانش جدید یاری می‌دهد، برخورداری از مهارت‌های تی شکل است. این مهارت‌ها به آنان امکان می‌دهد تا در تعاملات خود به هم‌افزایی دانشی دست یابند. فرد دارای مهارت تی‌شکل نه تنها از دانش عمیقی در یک زمینه تخصصی برخوردار است بلکه به خوبی ارتباطات موجود میان زمینه تخصصی خود و سایر زمینه‌ها را نیز درک می‌کند. افرادی با مهارت تی شکل ضمن گسترش توانایی‌های عملیاتی خود، دارائی‌های دانشی سازمان را با یکدیگر تلفیق نموده و دانش جدیدی در سازمان خلق نمایند (لویی و چویی، ۲۰۰۳).

تحصیلات؛ گلاسز بر این باور است که افزایش سطح تحصیلات کارکنان به آنان کمک می‌کند تا منابع تیم‌های کاری را به نحو بهینه مدیریت نمایند، به درک بهتری از دانسته‌های قبلی خود دست یابند و نتایج فعالیت‌ها را با دقت بالاتری پیش‌بینی نمایند. تحصیلات منابعی از دانش صریح را در اختیار افراد قرار می‌دهد که به نحو قابل ملاحظه‌ای بر توانایی شناختی فرد تأثیر می‌گذارد. طبق تحقیقات سلیمان و شیخ افراد دارای تحصیلات بالا در بیان احساسات خود، برقراری ارتباطات مؤثر و درک احساسات دیگران از توانایی بالاتری نسبت به دیگران برخوردار هستند، این افراد روش‌های معمول انجام امور را زیر سؤال برده و به همین دلیل نیز خلق، ارائه روش‌ها و ایده‌های جدید از سوی آنان بیشتر است.

تجربه؛ تنوع در نوع و سطح منابع انسانی سازمان رابطه مثبتی با میزان دانش خلق شده در سازمان دارد. کارکنان مجرب به دلیل برخورداری از ذخایر غنی دانش تخصصی و درکی مناسب از نحوه به کارگیری آن در حوزه‌های مختلف، نقش مهمی در خلق و انتقال دانش ایفاء می‌کنند. حضور افرادی با اطلاعات و دانسته‌های مختلف در یک گروه به افزایش تعارضات و تبادل اطلاعات و دانش و در نهایت خلق دانش جدید منجر می‌شود.

^۱. T-Shaped Skills

فرهنگ دانش‌محور

در مطالعات متعدد از فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی عمده در موفقیت نوآوری‌های مدیریت دانش یاده شده است. بر اساس پژوهشی که در مرور مدیریت دانش (پارک و همکاران، ۲۰۰۴) به چاپ رسید، دو چالش مهم در زمینه ابتکارات مدیریت دانش شامل اقتباس و اتخاذ فرهنگ مدیریت دانش^۱ و تشویق افراد به تسهیم^۲ دانش بودند. فرهنگ دانشی نوعی روش زندگی سازمانی است که افراد را به خلق، تسهیم و استفاده از دانش برای کسب منفعت و موفقیت دائمی سازمان برانگیخته و آنها را به این کار قادر می‌سازد (الیور و کاندادی، ۲۰۰۶). بوکمن (۱۹۹۹) خاطر نشان می‌کند، خلق، انتقال و تسهیم دانش، فعالیت‌های غیر ملموسی هستند که نمی‌توان آنها را با زور به دست آورد و صرفاً زمانی که فرهنگ اعتماد و گشودگی به وسیله اعضای سازمان ایجاد و احساس شود، مدیریت دانش می‌تواند موجب شایستگی ممتاز گردد. بر این اساس همواره این سؤال مطرح است که کدام ویژگی فرهنگی رابطه مثبت یا منفی با خلق، حفظ، تسهیم و انتقال و استفاده از دانش دارند (پارک و همکاران، ۲۰۰۴). برای ایجاد سازمان‌های دانش‌محور در پرتو ابعاد فرهنگی به مجموعه‌ای از مولفه‌ها نیاز است که به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

فرهنگ اعتماد؛ به زعم پیترسن و پاول فلت فرهنگ اعتماد از عناصر مهم موفقیت مدیریت دانش است. آنها معتقدند که اگر جو اعتماد بر سازمان حاکم نباشد، کارکنان دانش خود را در اختیار دیگران نخواهند گذاشت. بررسی آراء صاحب‌نظران در خصوص عوامل فرهنگی سازمان‌های دانش‌محور نشان می‌دهد که عنصر اعتماد در اکثر متون نادیده گرفته شده است یا آنکه امری بدیهی پنداشته شده است (بات، ۲۰۰۲). بات استدلال می‌کند که توزیع دانش در سطوح مختلف سازمان منوط به وجود اعتماد است. داونپورت و پروساک نیز معتقدند که اعتماد، تاثیر مثبتی بر رونق دانش در سازمان دارد. اعتماد باید گسترش یابد تا بازار دانش رونق بگیرد.

فرهنگ مشارکت و مداخله افراد در تصمیم‌گیری؛ مشارکت به کار مشترک، تلاش مشترک و مالکیت مشترک نتایج مربوط می‌شود. مشارکت کارکنان به این موضوع می‌پردازد که چگونه همه کارکنان می‌توانند به طور مؤثر در تحقق اهداف سازمان کمک نمایند. فشارهای اقتصادی برای خدمات و کالاهای کیفی در اقتصاد دانش‌محور بدین معنی است که کارکنان باید در کارهای‌شان به واسطه مزایای حاصل از دانش مشترک درگیرتر شوند. ابرین و

^۱. Encouraging cultural adoption of KM

^۲. Encouraging people to share

کرایس (۱۹۹۹) خاطر نشان می‌کند که هر چه کارکنان خلاق‌تر، تیم‌گراتر و علاقه‌مندتر به تشریک و تسهیم ایده‌ها باشند، مدیریت دانش اثربخش‌تر است. بیرز و همکاران (۱۹۹۶) در مطالعات‌شان دریافتند که کارکنان دانشی در ارزیابی و طراحی شغل خودشان مشارکت داده می‌شوند (سولیس، ۱۹۹۹). هاپتمن و هیرجی (۱۹۹۹) معتقدند مشارکت برای غلبه بر رفتارها و نگرش‌های منفی حاصل از تفکیک و تخصص‌گرایی و حمایت از همکاری و خلق، حفظ، انتقال و تسهیم و کاربرد دانش و حل بهره‌ورانه تعارض لازم و ضروری است.

فرهنگ یادگیری؛ فرهنگ یادگیری مستمر، توانایی سازمان در خلق دانش جدید، حفظ و انتقال و تسهیم و به کارگیری آنرا افزایش می‌دهد. سازمان‌ها با تاکید بر یادگیری، به کارکنان‌شان کمک می‌کنند نقش فعال‌تری در خلق دانش ایفا نمایند. مدت زمانی که صرف یادگیری می‌شود، رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد. کونینگهام و ایلز^۱ (۲۰۰۲) معتقدند یادگیری سازمانی زمانی رخ می‌دهد که همه اعضای سازمان روابط، فرآیند و رفتارهای داخلی و خارجی را بر یک مبنای مستمر بررسی می‌کنند، از موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته درس می‌گیرند و از دانش و مهارت مشترک تمام افراد جهت تعقیب اهداف مشترک استفاده می‌شود. بوز-آلن و هامیلتون نیز بر نیاز به ایجاد نوعی محیط تاکید می‌نمایند که یادگیری و تسهیم دانش را تشویق می‌کند.

فرهنگ تسهیم دانش؛ تسهیم دانش به طور مستقیم بر فرآیند مدیریت دانش تاثیر دارد. تسهیم دانش عاملی است که به منظور انتقال و اشاعه دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد. دو مسئله عمده در زمینه تسهیم دانش عبارت است از اینکه آمادگی کارکنان برای تسهیم دانش خودشان چگونه است و اینکه به چه آسانی آنها می‌توانند بر مقاومت در مقابل تغییر و تسهیم دانش خودشان در سازمان غلبه نمایند. به عقیده مک درموت و اُدل (۲۰۰۱) در یک سازمان با فرهنگ تسهیم دانش، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند آنرا فرآیندی طبیعی می‌بینند و این تصور غلط که "دانش، قدرت است پس نباید آنرا از دست داد"، وجود ندارد. ایجاد فرهنگی که تسهیم دانش را به جای احتکار آن ترویج می‌کند، مستلزم انجام کارهایی ورای تعبیه نوعی صندوق پیشنهادات است (برگرون، ۱۳۸۶).

رهبری حامی دانش؛ رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش لازم و ضروری است (باس، ۱۹۹۰). برنز دو مدل رهبری را مطرح می‌کند. نوع

¹. Cunningham & Iles

رایج‌تر آن رهبری تبدلی است که با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان و یکسری از روابط قراردادی و مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها میان رهبران و پیروان سروکار دارد و برای دستیابی به عملکردهای عادی مورد توافق رهبران و زیردستان اعمال می‌شود (اسکریشیم و همکاران، ۲۰۰۶). تئوری رهبری تحول‌گرا با مولفه‌هایی نظیر نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه شخصی^۱ تناسب خوبی با فرآیند مدیریت دانش دارد. رهبر تحول‌گرا محیطی ایجاد می‌کند که موجب خلق دانش، حفظ، تسهیم و بهره‌برداری از آن می‌شود. رهبران تحول‌گرا با استفاده از کاریزما، تحریک ذهنی و توجه شخصی، کارکنان را به خلق و تسهیم دانش بر می‌انگیزند.

تکنولوژی دانش‌محور

فناوری‌های اطلاعات دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش را فراهم می‌سازند؛ اولاً به وسیله آشکارکردن دانش می‌توانند نوعی سیستم خبره یا پشتیبانی تصمیم‌گیری ایجاد کنند. ثانیاً فناوری اطلاعات کمک می‌کند که افراد با تخصص‌های خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار گرفته و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود. دو مقوله فناوری و شناخت افراد از آنها، جایگاه مهمی را در بحث فناوری اطلاعات و ارتباطات دارند.

نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت دانش؛ مدیریت دانش به عنوان راهبردی با وابستگی به فناوری‌های پیشرفته امروزی اجرا می‌شود. گروه‌های دانش به چیزی بیش از فضای فیزیکی نیاز دارند تا اعضای گروه بتوانند به منظور بحث درباره ایده‌ها با یکدیگر ملاقات کنند. مدیریت دانش همانند اغلب راهبردهای تجاری دیگر می‌تواند با استفاده مناسب از فناوری‌های اطلاعاتی نتایج بسیار مهمی به دنبال داشته باشد (برگرون، ۱۳۸۶).

شناخت و آگاهی از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی؛ برخورداری صرف از فناوری‌های اطلاعاتی نمی‌تواند موجب تسهیل فرآیند دانش‌محوری در سازمان گردد. عامل بسیار مهم دیگر شناخت، آگاهی و توانایی افراد در استفاده از این فناوری هاست. به زعم آنها عدم شناخت و آگاهی و عدم توانایی در استفاده بهینه از آنها با عدم برخورداری از آن تفاوت چندانی ندارد. آموزش کافی در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات رابطه مثبتی با فرآیند مدیریت دانش دارد و می‌تواند زمینه خلق، حفظ و نگهداری، انتقال و تسهیم و استفاده و به کارگیری دانش را فراهم آورد. هر چه آموزش بیشتری برای کارکنان در نظر گرفته شود، کارکنان در استفاده از امکانات فناوری اطلاعات و ارتباطات آگاه‌تر خواهند بود و به نحو

^۱- Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration

بهتری دانش را خلق و منتقل خواهند نمود (شریف الدین و رولند، ۲۰۰۴).

مدیریت مالکیت معنوی

مدیریت مالکیت معنوی، فعالیت‌هایی را نشان می‌دهد که در استفاده از مالکیت معنوی آشکار موجود، در شکل انحصارها، برندها، فرمول‌های تولید، گزارش‌های پژوهشی، علامت‌های تجاری و غیره برای ایجاد ارزش اضافی درگیر می‌شوند. مالکیت معنوی را می‌توان از طریق استفاده از نوعی زیرساخت اطلاعاتی ایجاد و بهره‌برداری نمود (زاک، ۱۹۹۹). مبنای مفهومی مالکیت معنوی آن است که دانش آشکار را می‌توان به عنوان نوعی دارائی سرمایه‌ای تصور نمود. هدف از داشتن یک فعالیت سازمان‌یافته برای پرداختن به این مولفه، حداکثرسازی درآمدها و نرخ برگشت این دارائی‌هاست.

فرایند مورد استفاده سازمان‌های نظامی همانند سایر سازمان‌ها برای تحقق مالکیت معنوی ایجاد برنامه‌های پروانه دادن برای دارائی‌ها و توسعه برنامه‌های امنیتی برای تضمین جلوگیری از افشای اسرار اکتشافات و اختراعات است. شرکت پی‌تی جی پی‌ال‌سی در انگلستان چنین سیستمی را ایجاد نموده است و می‌تواند ۸۵۰۰ انحصار ثبت شده را در اختیار هزاران کاربر قرار دهد. سیستم‌هایی که می‌توان برای حمایت از این مولفه سازمان دانشی اثربخش استفاده نمود شامل سیستم‌های نشانه‌گذاری کلمات کلیدی، پایگاه داده، سیستم‌های دقیق جهت محافظت از موضوعات محرمانه و خصوصی، وبسایت‌ها و نرم‌افزارها هستند تا از این طریق دارائی مرتبط شناسایی شوند و با نیازهای مراجعه‌کنندگان مقایسه شوند (ویک، ۱۹۹۷). سازمان نظامی دانش‌محور باید برای تکمیل بستر دانشی خود نیازمند راه‌اندازی سیستم مالکیت معنوی هستند تا با ثبت دقیق اختراعات و اکتشافات موضوعات انحصاری، زمینه را برای افزایش انگیزش جهت استمرار این مسیر فراهم نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

در مقاله حاضر به مهمترین مولفه‌های معماری سازمان دانشی اثربخش پرداخته شد و با مطالعه ادبیات نظری برخی از مهمترین مولفه‌ها شناسایی گردید. به زعم اندیشمندان کل سازمان باید متناسب با فضای دانشی باشد. بر همین اساس اولاً باید جریان اطلاعات و تعاملات میان فردی زمینه انجام کار دانشی را فراهم نماید. همچنین باید فضای مورد نیاز برای ترغیب افراد به انجام فعالیت‌های دانشی مهیا باشد. همچنین باید ابزارهای توانمندساز اصلی مورد نیاز دانشکاران در سازمان فراهم گردد و افرادی توانمند برای انجام کارهای دانشی در سازمان حضور داشته باشند و سرانجام سیستم دقیقی برای نگهداری از ایده‌ها و اکتشافات افراد در سازمان وجود داشته باشد. موارد پیش‌گفته به ترتیب متناظر با ساختار،

فرهنگ، تکنولوژی، سرمایه‌های دانشی و سیستم مدیریت مالکیت معنوی است که شایسته است سازمان‌های نظامی برای ایجاد سازمان دانش‌محور زمینه تحقق آنها را فراهم نمایند. سازمان‌های نظامی نیز باید زمینه نهادینه‌سازی مولفه‌های مذکور را در سازمان فراهم نمایند. به عبارتی دیگر، باید در گام اول سیستم جامع مدیریت دانش را در سازمان جهت خلق، ذخیره، تسهیم و کاربرد دانش پیاده‌سازی نمود. این گام عامل مهمی جهت جلوگیری از هرزروی و عدم استفاده بهینه از دانش درون سازمانی است. در گام بعد سازمان‌های نظامی دانش‌محور نیازمند نوعی ساختار دانشی هستند که زمینه تعامل و جریان روان اطلاعات را فراهم نماید. ساختار سازمانی می‌تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. میزان تمرکز، رسمیت، نحوه جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک سازمان و... عوامل ساختاری مهمی هستند که وضعیت آنها به طور مستقیم بر خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش تاثیر گذار است. بر این اساس، سازمان‌های آینده‌نگر برای رویارویی با تغییر و تحولات محیطی، استفاده از فرصت‌های محیطی و کسب مزیت رقابتی باید به اصلاح و تعدیل عوامل زمینه‌ای خود بپردازند. تحولات اخیر نوعی تغییر پارادایمی را نشان می‌دهد که طی آن سازمان‌ها با تغییر گرایش از وظیفه‌گرایی به فرایندگرایی، به کمرنگ نمودن و کاهش ساختارهای وظیفه‌ای، کنترل سلسله مراتبی و تخصص‌گرایی واحدی می‌پردازد. (وانگ و احمد، ۲۰۰۳: ۵۶). همچنین این سازمان باید دارای نوعی فرهنگ سازمانی دانش‌محور بایند که بسترهای لازم برای ایجاد نگرش مناسب به مقوله دانش‌محوری را در سازمان فراهم نماید. باید توجه نمود حرکت در مسیر دانش‌محوری بدون برخورداری از عوامل مناسب میسر نیست و این مهم از طریق سرمایه‌های دانشی در سازمان فراهم خواهد شد. در گام نهایی سازمان نظامی دانش‌محور نیازمند نوعی سیستم ثبت اختراعات و اکتشافات است تا افراد را تولید علم با نام خاص خودشان ترغیب و دلگرم نماید. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود ضمن تدوین ابزارهای سنجش هر یک از ابعاد پژوهش، آن را به طور نمونه در یکی از سازمان‌های نظامی دانشی عملیاتی نمایند.

منابع

- برگرون، برایان. (۱۳۸۶). مبانی مدیریت دانش. قهرمانی و باقری. تهران، موسسه تحقیقات و آموزش نیرو.
- جعفری، مصطفی و کلانتر، سید کیانوش. (۱۳۸۲). مدیریت دانش در سازمان. مجله تدبیر، ش ۱۴۲.
- رحمان زاده، محمد. (۱۳۸۲). سازمان فرایندگرا و پارادایم سازمانی، دفتر مطالعات انتشاراتی اجتماع.

زاهدی، شمس السادات. (۱۳۸۰). نقش فن آوری‌های نوین ارتباطی در مدیریت دموکراتیک جامعه. *مجموعه مقالات سمینار منطقه‌ای کشورهای غرب و مرکز آسیا، یونسکو*.

فرهنگی، علی اکبر و همکاران (۱۳۸۳). *نظریه‌های ارتباطات سازمانی*. تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.

منوریان، عباس و عسگری، ناصر. (۱۳۸۳). خط‌مشی‌گذاری در اقتصادهای دانش محور. تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت.

- Bhatt G. D.(2000). Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4 (1),15-26.
- Bilginoğlu, E. (2019). Knowledge Hoarding: A Literature Review. *Management Science Letters*, 9, 61–72.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*,18, 19-31.
- Crawford, C.B. (2005). Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 6-16.
- Cross, R.(2000), Looking Before You Leap: Assessing the Jump to Teams in Knowledge-Based Work, *Business Horizons*, 43(5), 29-36.
- Girard, J.(2015). Defining Knowledge Management: Toward an Applied Compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.
- Graham, A.B. and Pizzo, V.G.(1996). A Question of Balance: Case Studies in Strategic Knowledge Management. *European Management Journal*, 14(4), 338-346.
- Islam, M.; Ahmed, S.; Hasan, I. and Ahmed, S.(2011). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Empirical Evidence from Service Organizations. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900-5909.
- Kelly. K.(1996). The Economics of Ideas. *Business*, 4(6). 1-6.
- King, W.R.(1995). Creating a Strategic Capabilities Architecture. *Information System Management*, 2(1), 67-9.
- King R.William.(2008). An Integrated Architecture for an Effective Knowledge Organization. *Journal of Knowledge Managment*, 12(2), 29-41.
- Lave, J. and Wenger, E.(1991). *Situated Learning*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Lee, H. and choi, B.(2003). Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.

- Lei, D. and Slocum, J. W. (1992). Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review*, 35(1), 81-97.
- Lynn, G.S; Morone, J.G. and Paulson, A.S.(1996), Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process. *California Management Review*, 38(3), <https://doi.org/10.2307/41165841>.
- Nordin. M.; Pauleen. D. and Gorman. G. E.(2009). Investigating KM Antecedents: KM in the Criminal Justice System. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), DOI:10.1108/13673270910942664.
- Oliver, S. and Kandadi, K. R.(2006). How to Develop Knowledge Culture in Organizations? A Multiple Case Study of Large Distributed Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
- Pandey, S.C. and Dutta, A.(2013), Role of Knowledge Infrastructure Capabilities in Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*.17(3), 435-453.
- Park, H. (2002). *Assessing the Success of Knowledge Management Technology Implementation as a Function of Organization Culture*. Dissertation, the George Washington University, Washington, DC.
- Patrick. S. W. and Sonia K. Y.(2009). The Processes of Knowledge Management in Professional Services Firms in the Construction Industry: a Critical Assessment of Both Theory and Practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 110-126.
- Rapert, M. and Wren, B.(1998). Reconsidering Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1-17.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital- The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, 9(1), 39-49
- Sharifuddin, S. and Rowland, F.(2004). Knowledge Management in Public Organization: a Study on Relationship Between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-107.
- Schriesheim, Ch. A and Proctor- Thomson, S.R.(2003). Leadership, Culture and Performance, The Case of New Zealand Public Sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-393.
- Schwarz, G.M.(2002). Organizational Hierarchy Adaptation and Information Technology, *Information and Organization*, 12, 153-182.
- Silos, I.(1999).Employee Involvement-a Component of Total Quality Management. *Production and Inventory Management Journal*, 40(1), 56-65.
- Starbuck, W.(1992). Learning by Knowledge Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 9(6), 713-40.

- Wiig, K.M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Wang, C. and Ahmed, P.(2003). Structural Dimensions for Knowledge Based Organizations. *Measures Business Excellence*, 7(1), 51-62.
- Wernerfelt, B.(1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2)171-80.
- Wiig, K.M.(1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30 (3), 399-405.
- Zack, M.H.(1999a). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-45.
- Zollo, M. and winter, S.G.(2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*,13(3) 339-51.