2-1 مقدمه.....................................................................................................................................................................20

2-2 مبانی نظری پژوهش:

تاریخچه.........................................................................................................................................................................20

مدیریت دانش ...............................................................................................................................................................21

اهداف مدیریت دانش ...................................................................................................................................................25

تعاریف مدیریت دانش ..................................................................................................................................................25

انواع دانش ....................................................................................................................................................................27

تفاوت بین داده، اطلاعات و دانش ...............................................................................................................................29

روابط میان داده، اطلاعات و دانش...............................................................................................................................31

تفاوت مدیریت اطلاعات با مدیریت دانش ..................................................................................................................33

مدل پايه هاي ساختمان مديريت دانش (پروست) ......................................................................................................34

مهارت هاي اوليه براي استقرار مديريت دانش............................................................................................................43

عوامل موثر بر موفقيت و شکست مديريت دانش در سازما ن ها................................................................................44

منافع و مزایا..................................................................................................................................................................49

پيامد هاي عدم پياده سازي مديريت دانش..................................................................................................................50

خلاقیت ........................................................................................................................................................................51

تعاریف خلاقیت ............................................................................................................................................................54

تفاوت خلاقیت و نوآوری ..............................................................................................................................................55

موانع و راهکارهای بروز خلاقیت ..................................................................................................................................56

ویژگی های افراد خلاق ...............................................................................................................................................60

آثار و نتایج خلاقیت .......................................................................................................................................................61

رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت .............................................................................................................................62

2-3 مروری بر مطالعات انجام یافته:

2-3-1مطالعات انجام شده در ایران...........................................................................................................................66

2-3-2مطالعات انجام شده در جهان .........................................................................................................................69

2-1 مقدمه

در این فصل به بررسی چارچوب نظری پژوهش در قالب مباحثی نظیر تاریخچه مختصری از مدیریت دانش، تعاریف صاحب نظران، مدل مدیریت دانش استفاده شده در این پژوهش، نتایج وجود یا عدم وجود مدیریت دانش و خلاقیت و.... پرداخته شده است. همچنین در آخر اشاره ای به برخی از مطالعات انجام شده در داخل و خارج از کشور شده است.

2-2 مبانی نظري پژوهش

تاریخچه

مطالعه دانش به زمان افلاطون و ارسطو باز مى گردد. با اين حال توجه به مديريت دانش در درون يك سازمان، اولين بار توسط فيلسوفى بنام ميشل پولانى در سال 1965 مشاهده گرديد. او دانش را به عنوان چيزى كه به خودى خود داراى ارزش ذاتى است معرفى نمود(هاشمی 1389). در اواسط دهه 1980 و آشكار شدن جايگاه دانش و تأثير آن بر قدرت رقابت در بازارهاي اقتصادي اهميت آن مضاعف شد[38]. اين شاخه از مديريت از اوايل دهه 90 بصورت يك رشته مديريتي در استراتژي كسب و كار سازمان ها براي پاسخگويي به تغييرات محيط كسب و كاري كه در آن اغلب شركت ها جهاني شده بودند پديدار شد. قبل از اين تاريخ روش هايي مانند مديريت كيفيت فراگير [[1]](#footnote-1)(TQM) و مهندسي مجدد فرآيندها (BPR)[[2]](#footnote-2) از روش هايي بودند كه سازمان ها براي بهبود عملكرد و مديريت بر توليدات و فرآيندهاي توليد استفاده مي كردند. با توسعه سيستم هاي خبره و سيستم هاي تصميم ساز (DSS)[[3]](#footnote-3) و توسعه فناوري اطلاعات در جهت اشتراك دانش و تجربيات، كم كم ادبيات مديريت دانش مطرح شد(رفعتی شالدهی و همکاران 1387). در همين دوران اولين كتاب هاي مربوط به اين حوزه منتشر شد. در آغاز دهه 1990 فعاليت گسترده شركت هاي آمريكايي ، اروپايي و ژاپني در حوزه مديريت دانش به نحو چشمگيري افزايش يافت. ظهور وب جهاني در اواسط دهه 1990 تحرك تازه اي به حوزه مديريت دانش بخشيد . شبكه بين المللي مديريت دانش در اروپا، مجمع مديريت دانش ايالات متحده فعاليت هاي خود را در اينترنت گسترش دادند . در سال 1995 ، اتحاديه اروپا طي برنامه اي به نام اسپريت، بودجه قابل ملاحظه اي را براي اجراي طرح هاي مديريت دانش اختصاص مي داد. در حال حاضر مديريت دانش براي بسياري از كشورهاي پيشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دستيابي به قدرت و توسعه است .

شركت هاي بزرگ اروپايي از سال 2000 به بعد حدود 55 % درآمد خود را به مديريت دانش اختصاص داده اند كه حاكي از اهميت دانش و مديريت آن در عصر حاضر است(حسن زاده 1386).

موضوع مديريت دانش سابقه چنداني در ايران ندارد لذا در داخل كشور تاكنون كار علمي و آكادميك انجام نشده است(رفعتی شالدهی و همکاران 1387).

**مدیریت دانش**

دنياي موجود با استانداردهاي متنوع خود همواره درمعرض تحولات و تغييرات غير قابل پيش بيني است(صادقی و همکاران 1390). در اعصار قبلی، کلید اصلی تولید ثروت، مالکیت و دسترسی به سرمایه و منابع طبیعی بود؛ در حالی که امروز، کلید اصلی ثروت، به میزان دسترسی به ایجاد دانش است(عباسی 1386). امروزه دانش و اطلاعات به عامل تعیین کننده ای در موفقیت و قدرت رقابت پذیری سازمان ها تبدیل شده است(تولایی 1388).

جوامع به طور کلی از اواسط دهه ی 1970 اطلاعات و دانش محور شدند و به دنبال آن منابع اطلاعات و دانش جای صنایع تولیدی را به عنوان خلق کنندگان اصلی سرمایه گرفتند(عباسی 1386). تئوري پردازان بزرگ اقتصادي و تجاري دانش را به عنوان مزيت رقابتي نهايي براي سازمان هاي جديد و كليد پيروزي آنها بيان كرده اند و استدلال مي كنند كه دانش تنها منبعي است كه مشكل يا حتي غيرممكن است كه تقليد و كپي شود و مالك آن داراي يك كالاي منحصر به فرد و في نفسه است(عدلی 1384). طي دو دهه اخير افزايش حجم اطلاعات در سازمان ها و لزوم استفاده مؤثر از آنها در تصميم هاي سازماني، باعث ظهور پديده اي به نام مديريت دانش شده است(پیری و آصف زاده 1385). زمانی، سازمان ها به دنبال کسب و یافتن اطلاعات و دانش بودند، اما امروزه با حجم انبوهی از اطلاعات و داده هاي گوناگون رو به رو هستند که در بسیاري موارد، طبقه بندي ، تلخیص و بهره برداري صحیح از آنها نیازمند اتخاذ تدابیر و تجهیزات مغزافزاري، سخت افزاري و نرم افزاري مرتبط است. شاید به همین دلیل است که "مدیریت دانش" جاي ویژه اي در متون و ادبیات مدیریت براي خود باز کرده وصاحبنظران امر را به توسعه فنون و راهکارهاي مرتبط به سوي خود کشانده است(صادقی و همکاران 1390).

در کل چهار عامل عمده و موثر در ظهور مديريت دانش عبارتند از: 1) گذر از عصر سلطه سرمايه هاي مادي به سلطه سرمايه هاي فكري، 2) افزايش خارق العاده در حجم اطلاعات، ذخيره الكترونيكي آن و افزايش دسترسي به اطلاعات، 3) تغيير هرم سني جمعيت و خطر از دست دادن دانش سازماني به واسطه بازنشستگي كاركنان، 4) تخصصي تر شدن فعاليت ها(پیری و آصف زاده 1385).

مدیریت دانش تلاش راهبردی سازمان است که طی آن تلاش می شود از طریق مهار و استفاده ار دارایی های فکری که در نزد کارکنان و مشتریان سازمان وجود دارد، در رقابت به برتری دست یابند(پوراصغر 1387). مديريت دانش كمك مي كند تا سازمان ها از دانش موجود و دانش هاي جديدي كه ايجاد مي شود بهره جويند(رفعتی شالدهی و همکاران 1387) و تضمین کننده برتری های بلند مدت برای سازمان ها و جوامع و میزان بهره گیری آنها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است(حمزه ایی 1391). سازمان دانشى به توانمندى هايى دست مى يابد كه قادر است از نيروى اندك، قدرتى عظيم بسازد(الوانی و دانایی فرد 1380).

يك سازمان بايد دانش مورد نياز خود را شناسايي كرده، آن را كسب نمايد و ذخيره سازي كند تا بتواند آنرا در موارد مورد نياز به كار گيرد(Bhatt 2000). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها یاری می دهد اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازمان دهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و تصمیم گیری ضروری است(صفایی فخری 1385).

دانش امروز در قلب اقتصاد جهان قرار دارد و مدیریت دانش در موفقیت شرکت ها، یک امر حیاتی تلقی می شود. در اقتصاد جدید، تبادل دانش، بیش از محصولات و خدمات، موجب اعتلای سازمان ها شده است، به گونه ای که با بررسی شرکت های با رشد سریع در می یابیم که 50 درصد آن ها، به تجارت دانش کارکنان خود پرداخته اند. مديريت دانش با تبديل سرمايه هاي انساني به دارايي هاي فكري سازمان يافته براي سازمان ايجاد ارزش مي كند(عباسی 1386). سازمان های موفق در مدیریت دانش، دانش را یک سرمایه سازمانی دانسته و ارزش ها و قوانین سازمانی را جهت پشتیبانی از تولید و اشتراک دانش توسعه می دهند(پوراصغر 1387).

مدیریت دانش منافع زیادي براي سازمان ها (در سطح فردي و سازمانی) دارد؛ در سطح فردي مدیریت دانش به کارکنان امکان می دهد که مهارت ها و تجربیات خود را از طریق همکاري با دیگران و سهیم شدن در دانش آنها و یادگیري ارتقاء دهند تا به رشد حرفه اي دست یابند. در سطح سازمانی، مدیریت دانش چهار منفعت عمده براي یک سازمان دارد؛ ارتقاي عملکرد سازمان از طریق کارایی، بهره وري، کیفیت و نوآوري، لذا سازمان ها مدیریت دانش را به منزله یک راهبرد و امتیاز رقابتی به حساب می آورند(سیف اللهی و داوری 1387).

چيت معتقد است نظام مديريت دانش بايد عناصر كليدي سرمايه دانش سازماني را در بر داشته باشد از جمله:

* اطلاعاتي در رابطه با مهارت ها و دانش كاركنان كه سبب تقويت توانايي سازمان مي شود،
* اطلاعاتي در رابطه با مشتريان سازمان
* اطلاعات در رابطه با ابزارها و روش شناسي هاي سازمان در جهت انجام فعاليت هاي خدماتي كيفي و موثر

اطلاعات در رابطه با فعاليت ها و گروه هاي موجود در سازمان (Quaddus & jun 2005).

پژوهشگران و متخصصان تلاش مي كنند دريابند، چگونه منابع دانش به صورت موثري گردآوري و مديريت شود تا بتوان به عنوان مزيتي رقابتي از آن استفاده كرد. بنابراين قبل از اقدام به مبادرت بر اجراي طرح هاي مديريت دانش ، سازمان ها نيازمند ارزيابي زير سيستم هاي سازماني و منابع موجود خود هستند تا مهمترين و بهترين راهبرد مديريت دانش را براي خود شناسايي كنند(عباسی 1386). باور به سودمندى و البته ضرورت پياده سازى مديريت دانش براى دستيابى به موفقيت، در سازمان ها اشتياق ايجاد نموده و آن ها را به پياده سازى مديريت دانش ترغيب مى كند(هاشمی 1389).

عامل انساني در فرايند مديريت دانش و سازمان هاي دانش محور از نقش اساسي برخوردار است. توانايي افراد براي كار در شرايط جديد و بهره گيري از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعيين كننده در پياده سازي راهبرد مديريت دانش در سازمان است(عباسی 1386). پشتیبانی مدیران رده بالا برای پیاده سازی مدیریت دانش بسیار حائز اهمیت می باشد. واحد مدیریت منابع انسانی بایستی بر مدیریت رده بالا تمرکز کند تا آنها فرایندهایی را ترغیب کنند که یادگیری و تسهیم دانش را تشویق می کنند. مدیریت عالی سازمان می تواند از طرق مختلفی ازجمله: مشارکت فعال در مراحل مختلف فرآیند اجرای مدیریت دانش؛ تاثیر دادن میزان عملکرد دانشی افراد در سیستم های ارزیابی عملکرد، ارتقا، پاداش دهی، تشویق و تنبیه؛ حسابرسی عملکرد دانشی واحدهای سازمان در پایان هر دوره مالی و سایر راهکارهایی که متناسب با موقعیت و شرایط خاص هر سازمان باشد، تعهد و حمایت عملی خود را از مدیریت دانش نشان دهد(تولایی 1388). مدیریت سازمان ها باید با تکیه بر دانایی امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند(جوادین و همکاران 1389).

امروزه در كشورهاي مختلف از جمله ايران مديران، مشتاق به ايجاد سيستم هاي مديريت دانش در سازمان ها با هدف بهره گيري از نتايج مفيد آن مي باشند(ملکی و همکاران 1390). دولت جمهوري اسلامي ايران در برنامه چهارم توسعه كشور، توسعه مبتني بر دانايي (دانش- محور) را به عنوان يكي از محورهاي اساسي اين برنامه قرار داده است. در قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادي، اجتماعي و فرهنگي نيز بخش اول به رشد اقتصاد ملي دانايي محور و بخش چهارم به توسعه مبتني بردانايي اختصاص يافته است(نکودری و یعقوبی 1390).

براي طراحي يك نظام مديريت دانش و يا ارتقاء سطح آن در يك سازمان، لازم است تا ابتدا شناخت كاملي نسبت به ماهيت و اهميت دانش و مديريت دانش در سازمان داشت و با شناخت مولفه ها و كاركردهاي آن و در جهت دستيابي به مزاياي راهبردي حاصل از پياده سازي مديريت دانش در سازمان، به بسترها و زمينه هاي موفقيت آن و نحوه برقراري تعامل و تعادل ميان اين عوامل، توجه ويژه اي مبذول نمود(رفعتی شالدهی و همکاران 1387). شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی برای پیاده سازی آن ضروری است(حمزه ایی 1391).

**اهداف مدیریت دانش**

هدف مدیریت دانش کنترل هزینه نیست بلکه هدف آن به عنوان یک فرایند، بهبود توانایی سازمانی برای اجرای فرایندهای اصلی به صورت کاراتر(صمدیان و علوی 1390)؛ ايجاد يكپارچگي مستمر بين دانش دروني و محيطي به منظور انطباق با تغييرات دروني و بيروني سازمان و به منظور حل مشكلات موجود و همچنين نوآوري در توسعه كسب و كار است(یعقوبی و همکاران 1389).

بطور کلی اهداف مدیریت دانش را می توانیم بصوت زیر بیان کنیم:

* تلاش برای ایجاد مخازن دانش
* بهبودی دستیابی به دانش
* کوشش برای ارتقای فرهنگ وجود دانش
* مدیریت کردن دانش بعنوان دارایی(پوراصغر 1387).

تعاریف مدیریت دانش

با رشد ادبيات حوزه مديريت دانش، تعاريف ارائه شده به اندازه كاربردهاى بالقوه اين رشته علمى، متنوع به نظر مى رسند و اين امری طبيعى است، چراكه دانش به تنهايى با رويكردها و شيوه هاى بسيار متفاوت و از سطوح و زواياى بسيار مختلفى تعريف شده است. بر اين اساس تعاريف زيادي از مديريت دانش مطرح شده از جمله: " مديريت دانش خلق ، تفسير، اشاعه و استفاده، حفاظت و نگهداري و پالايش دانش را در بر مي گيرد". پيچيدگي اين بحث ارتباط دانش با اطلاعات و فناوري اطلاعات نيست بلكه قرابت اين مفهوم با مباحثي نظير روانشناسي و تجارت دانش است (McAdam 1999).

مدیریت دانش را می توان در یک تعریف ساده چنین معرفی نمود : مدیریت دانش رشته اي علمی است که شیوه برخورداري از حمایت دوجانبه را براي ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات تشویق و تقویت می کند (Haney 2003).

مدیریت دانش به مجموعه ای از فعالیت های منظم و سیستماتیک سازمانی گفته می شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگتر، از طریق دانش در دسترس صورت می گیرد. دانش در دسترس کلیه تجربیات و آموخته های افراد یک سازمان و کلیه اسناد و گزارش ها در داخل یک سازمان را شامل می شود (Merwik 2001).

مالهوترا به عنوان کسی که در سال های اخیر بیشترین فعالیت را در زمینه مدیریت دانش داشته است این مفهوم را از دیدگاه نظری تعریف کرده و مدیریت دانش را کمک به سازمان ها در یافتن راه های نوین، بهره جویی از دانش عینی و ذهنی افراد سازمان به حساب می آورد (Malhotra 1997).

بک من (1997) مديريت دانش را اين گونه تعريف مى كند: رسمى سازى دسترسى به تجارب، دانش و تخصصى كه قابليت هاى جديد ايجاد مى كند، عملكرد مديران عالى را ممكن مى سازد، نوآورى را تشويق مى كند و ارزش مشترى را ارتقا مى دهد (Beckman 1999).

مدیریت دانش عبارت است از بهره برداری و توسعه دارایی های دانشی یک سازمان در جهت تحقق اهداف(پوراصغر 1387).

انواع دانش

در يك طبقه بندي كلي، دانش شامل دانش فردي و دانش سازماني است:

* دانش فردي، دانشي است كه در ذهن افراد جاي دارد .

دانش سازماني یا گروهی**،** دانشي است كه به واسطه تعاملات ميان فناوري، فنون، و افراد در سازمان شكل مي گيرد (Bhatt 2001).

در مديريت دانش تبديل دانش شخصي به دانش جمعي اهميت دارد تا به طور گسترده اي در سرتاسر سازمان به كار رود(نیازآذزی و همکاران 1390).

دانش سازماني خود شامل دانش ضمني و دانش صريح است:

**دانش صریح یا آشکار (Tacit Knowledge):**

دانشي است سازمان يافته، و با محتوايي ثابت كه مي تواند از طريق بكارگيري فناوري اطلاعات و كدگذاري، تدوين و نشر داده شود . اين دانش اصطلاحاً در قسمت فوقاني و قابل رويت كوه يخ منابع دانش سازمان جاي دارد. نمونه اين دانش را مي توان پايگاه هاي داده و كتابچه هاي راهنماي موجود در سازمان ها دانست(Duffy 2000). نوناكا معتقد است كه اين نوع دانش مستقل از كاركنان بوده و در سيستم هاي اطلاعات كامپيوتري، كتاب ها، مستندات سازماني و نظاير اينها وجود دارد. علوم دانشگاهي مثال بارز اين نوع دانش است(ابطحی و صلواتی 1385). دانش تصريحي دانشي است كه مي تواند بصورت رسمي و زباني بيان گشته و شامل جملات دستوري، فرمول هاي رياضي، شرح جزئيات، دستنامه ها و غيره بوده و در ميان افراد به صورت رسمي و آسان قابل انتقال است(رفعتی شالدهی و همکاران 1387). جنبه عینی تر، عقلانی تر و فنی تر دارد و به خوبی قابل دسترسی، طبقه بندی و ذخیره سازی است و به همین دلیل به اشتراک گذاری و انتقال آن به راحتی امکان پذیر است(پوراصغر 1387).

**دانش ضمني یا پنهان (Explicit Knowledge):**

در نقطه مقابل دانش صريح قرار دارد. اين دانش، شخصي، شناختي، و وابسته به متن است و جايگاه آن در ذهن، رفتار، و ادراك افراد مي باشد. اين دانش سطح زيرين كوه يخ منابع دانش سازماني را شكل مي دهد. ارزش ها، عقائد، بينش، و شهود افراد مثال هايي از اين نوع دانش در سازمان ها است(Duffy 2000). چنين تعاريفي از دانش سازماني اهميت عنصر انساني و ارتباطات ميان افراد در سازمان را در خلق و بكارگيري دانش سازماني نشان مي دهد (Malhotra 1998). به بياني ديگر، دانش ضمني را مي توان مجموعه اي از تجارب، مهار ت ها، ديدگاه هاي كاري و نظام ارزشي و ذهني در درون افراد دانست كه قابل بيان نبوده و در هيچ پايگاه داده اي ذخيره نشده است بلكه جايگاه آن را ذهن آدمي و فعاليت هاي او تشكيل مي دهد(رفعتی شالدهی و همکاران 1387). پولاني نخستين بار در سال 1969 با بيان اين مطلب كه«ما بيشتر از آنچه مي گوييم ،‌مي دانيم» به نمونه هايي از توانايي هاي انسان نظير يادگيري دوچرخه سواري و شنا يا چگونگي تشخيص چهره ها اشاره مي كند كه تشريح نحوه انجام آن به راحتي توسط فرد امكان پذير نيست ،او دانش اينگونه توانايي ها را «دانش ضمني» ناميد(فتحیان و همکاران 1385). بینش، بصیرت، شعور و درک هر شخص، ترفندها و فوت و فن های به کار رفته توسط هرکس در حوزه دانش ضمنی او قرار دارد. دانش ضمنی به سادگی قابل کد گذاری و تبدیل به قوانین و دستورالعمل ها نیست و از طریق مشاهده و تقلید به دست می آید(پوراصغر 1387). اين دانش متعلق به كاركنان سازمان است و تقليد از آن توسط رقبا مشكل است. لذا اين نوع دانش براي سازمان توانمندي اصلي ايجاد كرده و بدين وسيله شركت و يا سازمان را از رقبايش متمايز مي سازد. توانمندي هاي مذكور به واسطه يادگيري توسعه می یابد(عباسی 1386). دانش پنهان دانشی عمیق در ضمیر ناخود آگاه انسان است بنابراین توصیف آن براي دیگران مشکل است. معمولاً افراد متخصص می توانند آن را استخراج کنند(فاتحی 1390).

در بسیاری از سازمان ها برای بهبود سطح عملکرد سازمان ناگزیر به استفاده از دانش ضمنی پرسنل در کنار دانش صریح آنها می باشیم. بدین منظور باید فضای مناسب برای انتقال این دانش و ایجاد ارتباط کارکنان با یکدیگر فراهم شود، چرا که دانش ضمنی اغلب از طریق زبان، بدن و نمایش فیزیکی مهارت ها انتقال می یابد(پوراصغر 1387). مهمترين چالش يك سازمان بايد ايجاد توازن بين دانش ضمني ايجاد شده توسط افراد و دانش تصريحي مورد نياز براي برقراري ارتباط و اتحاد موثر باشد بدين معني كه با تصريحي نمودن دانش سازمان و از طريق حفظ دانش افرادي كه آنجا را ترك می كنند، دانش سازماني، محفوظ نگهداشته شود. انتقال دانش ضمني تا حد قابل ملاحظه اي نيازمند تعاملات شخصي و غيررسمي بوده و اين وظيفه مديريت سازمان به حساب مي آيد تا با فرهنگ سازي و ايجاد فضاي مناسب، زمينه را جهت استفاده آزادانه افراد از روشهاي مختلف تفكر فراهم سازند(رفعتی شالدهی و همکاران 1387). دانش ضمني و تصريحي مكمل يكديگرند و اين بدين معناست كه براي ايجاد دانش هر دوي آنها ضروري هستند، از اين رو آنچه ما دانش مي خوانيم از طريق تعامل بين دانش ضمني و تصريحي و نه هر كدام به تنهايي ايجاد مي شود(فتحیان و همکاران 1385).

**تفاوت بین داده، اطلاعات و دانش**

**(data) داده:** داده ها اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می دهند و در واقع اعداد، ارقام، نمودارها یا صفات ویژه اي هستند که از مشاهده، تجربه، یا محاسبه به دست آمده اند و به خودي خود تولید معنی نمی کنند. داده ها را می توان مواد خام عناصر مورد نیاز براي تصمیم گیري به شمار آورد(فاتحی 1390). بعبارت ديگر داده ها، رشته واقعيت هاي عيني و مجرد در مورد رويدادها هستند و از ديدگاه سازماني، داده ها يك سلسله معاملات ثبت شده منظم تلقي مى شوند(Davenport & Prusak 1998).

**(information) اطلاعات:** دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می دهد. اطلاعات در برگیرنده داده ها در یک زمینه خاص می باشند، در این سطح، داده ها گروهبندي، پالایش و سازماندهی شده اند تا بتوانند معنادار شوند. اطلاعات مجموعه اي از داده ها، توصیفات و تفاسیر مرتبط و دیگر موضوعات مربوط به متن با توجه به اهداف، رویدادها یا فرآیندهاي ویژه است(فاتحی 1390). به بياني ديگر داده ها به تنهايي «مربوط» و«هدفدار» نيستند بلكه «پيام» به شمار مي آيند و اطلاعات يعني « داده هاي مربوط و هدفدار » (Pawlowsky 2001).

**(knowledge) دانش:** به هنگام مطالعه در مديريت دانش، تعريف دانش از ضروريات به شمار مي رود. بدون چنين تعريفي، مديران دقيقاً متوجه نمي شوند كه به دنبال مديريت چه چيزي هستند و آيا اصولاً چنين دانشي براي اعمال مديريت دارند يا خير(تقی زاده و همکاران 1389) ؟

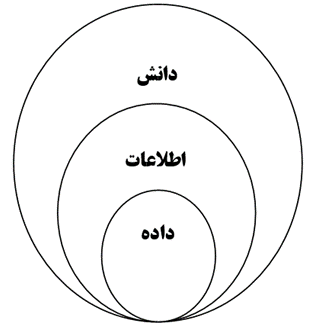
دانش که از مصدر دانستن می آید در فرهنگ لغات آکسفورد بر چهار معنا آمده است:

1. داشتن هر چیزی در ذهن یا حافظه بر اثر یادگیری یا اطلاعات
2. احساس اطمینان
3. تشخیص دادن با اطمینان
4. فهمیدن و قادر به استفاده بودن(شاه طهماسبی و اردکانی 1388).

دانش‌ همان‌ صورت‌ ذهني ‌ايده‌ها، واقعيت ها، مفاهيم‌، داده‌ها و تكنيك هاي ‌ثبت‌ شده‌ در حافظه‌ انسان‌ است‌(میرزابیگی 1382) که از مغز انسان‌ سرچشمه‌ مي‌گيرد و مبتني‌ بر اطلاعاتي‌ است‌ كه‌ با تجربه‌، باورها و ارزش هاي‌ شخصي‌، همراه‌ با تصميم‌ و عمل، دگرگون‌ و بارور مي‌شود. دانش‌ هر شخص‌ با دانش‌ فرد ديگري‌ كه‌ همان‌ اطلاعات‌ را دريافت‌ مي‌كند يكسان‌ نيست‌(فتحیان و همکاران 1385). يك ادراك و فهم است كه از طريق تجربه، استدلال، درك مستقيم و يادگيري حاصل مي شود(Bhatt 2001). زماني كه افراد دانش خود را به اشتراك مي گذارند، از تركيب دانش يك فرد با افراد ديگر دانش هريك افزايش مي يابد و دانش جديدى حاصل مي شود(کمال هدایت و روشن 1377). دانش اطلاعاتی سازمان یافته، تلفیقی یا طبقه بندي شده محسوب می شود که جامعیت داشته و آگاهی و فهم را افزایش می دهد. پیچیدگی مفهوم دانش باعث شده است که دیدگاه هاي مختلفی در خصوص آن شکل بگیرد. ولی آنچه که از تعاریف مختلف بر می آید دانش به اطلاعاتی گفته می شود که از طریق فرآیندهایی مثل ژرف اندیشی و تبادل نظر و یادگیري در ذهن افراد و یا گروه ها پردازش شده است، دانش مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است و به مجموعه اطلاعات سازماندهی شده، راهکار عملی مرتبط با آن، نتایج به کارگیري آن در تصمیم هاي مختلف و آموزش مرتبط با آن، گفته می شود(فاتحی 1390).

روابط میان داده، اطلاعات و دانش

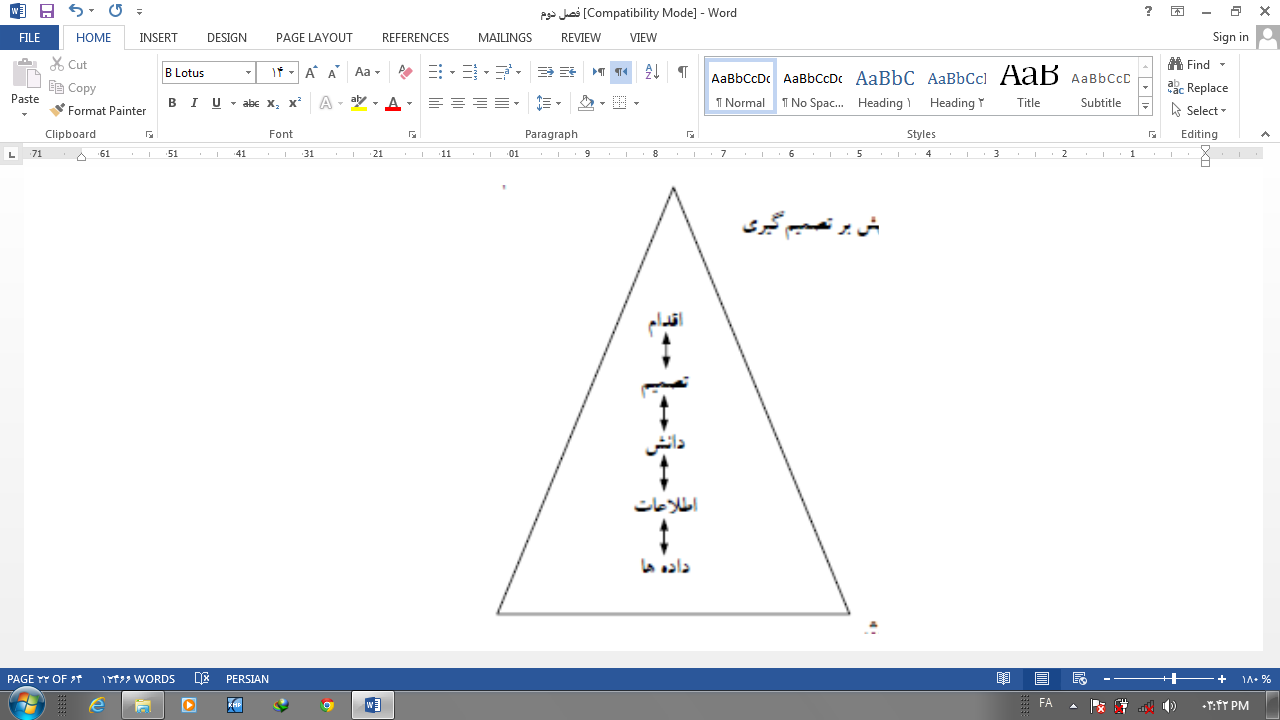
روابط میان داده ها، اطلاعات و دانش، سلسه مراتبی و مطلق نیست. افراد و موقعیت ها تعیین کننده داده، اطلاعات و یا دانش بودن عوامل هستند. ولی آنچه که مسلم است سطح تکامل آنهاست که دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده بیشتر می باشد (شکل2- 1) (فاتحی 1390).



**شکل 2-1: روابط میان داده و اطلاعات و دانش**

پاریخ (2001) معتقد است که دانش فقط از طریق ارتباط آن با داده ها قابل درك است . داده ها صرفاً واقعیت هاي خام جمع آوري شده هستند که باید در مدل هاي ترکیبی و هدفمند جاي گیرند تا اطلاعات تولید شود ؛ این اطلاعات تولیدشده به وسیله مدل مفهومی ذهنی ارزیابی و تفسیر شده و دانش را می آفریند(عدلی 1384).

دانش به واسطه نزدیکی به تصمیم ها و اقدامات سازمانی به مراتب بیش از داده ها و اطلاعات می تواند باعث بهبود عملکرد شده و در نتیجه کیفیت خدمات سازمان ها را بطور عام و بانک ها را بطور خاص بهبود ببخشد. در نمودار زیر اثر اطلاعات و دانش بر تصمیم گیري نشان داد شده است (شکل2- 2) (فاتحی 1390).



**شکل 2-2: اثر اطلاعات و دانش بر تصمیم گیري**

تفاوت مدیریت اطلاعات با مدیریت دانش

دو مفهوم مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش نیز تا حدودی با یکدیگر متفاوتند، در نتیجه برای هرکدام به مهارت ها و توانایی های ویژه ای نیاز است(حسن زاده 1384).

|  |  |
| --- | --- |
| مدیریت اطلاعات | مدیریت دانش |
| با اطلاعات سروکار دارد. | با دانش سروکار دارد. |
| گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات مرکزیت دارد. | تبدیل و به اشتراک گذاری دانش مرکزیت دارد. |
| فرایندگراست. | نتیجه گراست. |
| بر منابع اطلاعاتی تاکید دارد. | بر متخصصان و صاحبان دانش تاکید می کند. |
| ایجاد دسترسی اطلاعات مهم است. | زمینه سازی برای بکارگیری دانش مهم است. |
| حوزه وسیعی را در بر می گیرد و از تنوع بیشتری برخوردار است. | بر یک سازمان متمرکز است. |
| مدیریت اطلاعات از طریق نظام های رایانه ای امکان پذیر است. | در مدیریت دانش علاوه بر ابزارها، فرهنگ سازمانی نقشی اساس دارد. |
| مدیریت اطلاعات ابزارگراست. | مدیریت دانش انسان گراست. |
| منابع اطلاعاتی از گستردگی و تنوع بیشتری برخوردار است. | منابع دانش نسبت به منابع اطلاعات از تنوع کمتری برخوردار است. |

**جدول 2-1: تفاوت بین مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش**

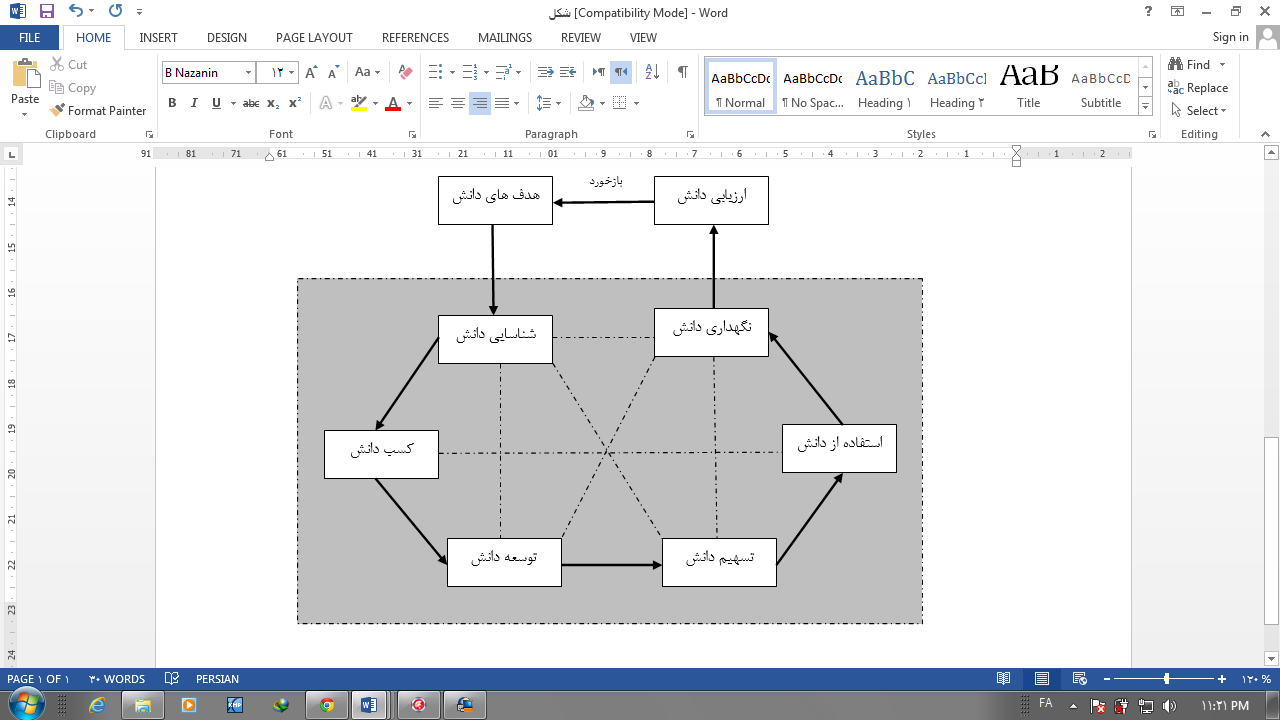
**مدل پايه هاي ساختمان مديريت دانش (پروست)**

تا كنون بسياري از نويسندگان مدل هايي را در زمينه فرايند مديريت دانش ارايه داده اند كه بيشتر آنها از نظر محتوايي تقريبا مشابه يكديگرند اما داراي واژه ها و فازهایی با ترتيبات متفاوت هستند(افرازه 1386). که ما در اینجا به توضیح یکی از معروف ترین آنها می پردازیم

مدل "**پايه هاي (سنگ بناي) ساختمان مديريت دانش**" توسط پروست، روب و رمهاردت (2000) نام گذاري شده است. طراحان مدل ياد شده، مديريت دانش را به صورت سيكل ديناميكي مي بينند كه در چرخش دايم است . مراحل اين مدل ، شامل هشت جزء ، متشكل از دو سيكل دروني و بيروني است.

**سيكل دروني** : به وسيله مولفه هاي شناسایی (کشف)، كسب ، توسعه، تسهيم ، استفاده از دانش و نگهداری، ساخته مي شود.

**سيكل بيروني** : شامل مولفه هاي اهداف دانش و ارزيابي آن است كه سيكل مديريت دانش را مشخص مي نمايد.



**شکل 2-3: مدل پایه های مدیریت دانش پروست**

كامل كننده اين دو سيكل "بازخور" است (Probst et al 2000).

1. **تعیین اهداف دانش**

چگونه می توانیم یادگیری را جهت دهیم؟

یکی از وظایف اصلی مدیریت ،تعریف اهداف است تا از این طریق به فرآیندهای اساسی سازمان، جهت بدهد. اهداف سازمان، مسیر کلی را مشخص می سازند، جهتی که فعالیت های سازمان در آن توسعه می یابد.

اهداف ،اساسا با تحت تأثیر قرار دادن رفتار کارکنان این عمل را انجام می دهند. آنها تعیین می کنند که چه مهارت هایی و تا چه سطحی باید توسعه یابند. اهداف تجویزی دانش، بر خلق یک فرهنگ سازمانی دانش آگاه متمرکزند، فرهنگی که مهارت های افراد در آن سهیم می شوند و توسعه می یابند. این کار زمینه را برای مدیریت اثربخش دانش فراهم می سازد. اهداف راهبردی دانش، دانش هسته ای سازمان را تعریف می کنند و مهارت های مورد نیاز آینده را مشخص می سازند. اهداف عملیاتی دانش با اجرای مدیریت دانش ارتباط دارند، اهداف عملیاتی، اهداف تجویزی و راهبردی را به اهداف عینی تبدیل می کنند. این امر بایستی از توجه صرف مدیریت دانش به سطوح ستادی یا راهبردی جلوگیری نماید، و همچنین بایستی از بروز وضعیتی که دانش فدای عملیات های تجاری می شود ممانعت نماید. به هنگام تدوین کردن اهداف دانش، بایستی همیشه به شیوه های اندازه گیری میزان تحقق آنها توجه شود (Probst et al 2000).

1. **شناسایی دانش**

چگونه می توانیم به شفافیت درونی وبیرونی دانش موجود برسیم؟

شناسایی دانش بیرونی به معنی توصیف و تحلیل محیط دانش سازمان است. اکنون به طور شگفت انگیزی، شمار زیادی از سازمان ها در تهیه تصویری کلی از مهارت ها، اطلاعات و داده های درونی و بیرونی خود دچار مشکل اند. این عدم شفافیت به ناکارآمدی تصمیمات غیر رسمی و دوباره کاری می انجامد. پس مدیریت اثربخش دانش بایستی شفافیت کافی درونی و بیرونی را تضمین کند و به کارکنان کمک کند تا آنچه را که نیاز دارند بیابند (Probst et al 2000). در این مورد بسیاری از سازمان ها یک طرحی از دانش، داده ها و اطلاعات و مهارت های مورد نیاز داخلی و خارجی ایجاد کرده اند. یکی از این ابزارها نقشه دانش است. نقشه دانش تخصص ها و دانش مورد نیاز افراد را با محل قرارگیری انها در سازمان مشخص می کند(نیرومند و زارع 1387).

هر کسی قادر به دانستن هر چیزی نیست، اما ما بایستی بدانیم هر آنچه را که نیاز داریم در کجا بیابیم. مسیر توسعه ها را می توان به راحتی گم کرد زیرا حجم دانش با سرعت سرسام آوری درحال افزایش است و محتوی آن به طور روزافزون تخصصی می شود. دانش درونی و بیرونی، خود به خود قابل رؤیت نیستند، بنابراین سازمان ها باید شفاف سازی کنند. سازمان ها برای کسب موفقیت در رقابت، باید بدانند در موضوعات مهم، هم در داخل سازمان و هم در خارج ازآن، چه کسانی متخصص هستند(Probst et al 2000).

1. **کسب دانش**

چه نوع تخصص هایی را ما باید از خارج تهیه کنیم؟

سازمان ها بخش مهمی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می سازند. روابط با مشتریان، تهیه کنندگان ،رقبا و شرکا در کارهای جمعی، پتانسیل چشمگیری در تهیه دانش دارد (پتانسیلی که ندرتا به طور کامل مورد بهره برداری قرار می گیرد) (Probst et al 2000). در این امر ابزاری چون تلفن، ویدئو کنفرانس، اینترنت و اینترانت موثر است. سازمان می تواند دانش جدیدی را که خود نمی تواند توسعه بدهد را بخرد، به این صورت که با استخدام کارشناسان می تواند از تخصص و دانش انها برای رسیدن به اهداف سازمانی کمک بگیرد(نیرومند و زارع 1387). سازمان ها می توانند برای یافتن افرادی با مهارت های دقیقا مورد نیاز، بازارهای کار را جستجو کنند(Probst et al 2000).

این مرحله براي پاسخگويي به نيازهاي فعلي و قابل پيش بيني آينده و تحقق اثربخش هدف ها ضروري است(نیازآذری و همکاران 1390) و فعاليت هايي مانند ميزان مشاركت اعضا در انجمن هاي علمي و ميزان شركت در دوره هاي آموزشي، همكاري سازمان با دانشگاه ها و ساير مراكز علمي، خريداري دانش جديد براي سازمان نشان دهنده ميزان تلاش براي كسب دانش جديد و ورود آن به سازمان مي باشد(تقی زاده و همکاران 1389).

یکی دیگر از راه های بدست آوردن دانش جدید، همکاری و مشارکت با بخش های دیگر صنعت رقبا در حیطه کاری سازمان است تا بتوانیم از قوه ابتکارات دیگر سازمان ها استفاده نماییم(نیرومند و زارع 1387).

1. **توسعه دانش**

چگونه می توانیم تخصص جدید بسازیم؟

توسعه دانش عنصری بنیادی است که اکتساب دانش را تکمیل می کند(Probst et al 2000). در این قسمت تمرکز بر روی ایجاد مهارت جدید، محصولات جدید، نظرات بهتر و فرایندهای موثر است. در این میان نکته دارای اهمیت این است که دانش فقط از تخصص سرچشمه نمی گیرد بلکه از تجربه نیز بدست می آید. پس داشتن یک شبکه داخل سازمانی و تسهیل در ارتباط بین افراد داخل سازمان با یکدیگر یکی از موارد کلیدی این مرحله است(نیرومند و زارع 1387). در حقیقت دانش توسط افراد با مشخص كردن شيوه هاي جديد انجام كارها يا توسعه علم خلق مي شود(یعقوبی و همکاران 1389) فعاليت هايي مانند پاداش دهي و تشويق نوآوري ها و ايده هاي جديد كاركنان، بحث آشكار در مورد تجارب و شكست هاي سازمان، تشكيل گروه هاي يادگيري در سازمان، همگي از جمله فعاليت هايي است كه خلق دانش جديد را در سازمان تسهيل مي كند(تقی زاده و همکاران 1389).

به طور معمول، توسعه دانش در بخش تحقیق در بازار سازمان یا در بخش تحقیق و توسعه آن صورت می گیرد، اما دانش مهم می تواند از دیگر بخش های سازمان هم سرچشمه بگیرد. ما در این عنصر بنیادی، شیوه های معمول سازمان در پرداختن به ایده های جدید و بهره گیری از خلاقیت کارکنان را می آزماییم. وقتی که از دیدگاه مدیریت دانش بررسی کنیم ،حتی فعالیت هایی که قبلا صرفا به عنوان فرآیندهای تولید تلقی می شدند ، می توانند تحلیل و بهینه سازی شوند تا دانش به بار بنشیند(Probst et al 2000).

1. **تسهیم دانش**

چگونه می توانیم دانش را به مکان مناسب منتقل کنیم؟

ضرورتی ندارد که هر کسی هر چیزی را بداند: بالعکس اصل تقسیم کار مستلزم مدیریت و توصیف معنی دار گستره توزیع دانش است. مهمترین گام، تحلیل انتقال دانش از فرد به گروه یا سازمان است(Probst et al 2000). فرايند اشاعه عبارت است از توزيع دانش تا نقاط فعاليت و حتي فراتر از آن، به بيرون سازمان. به عبارت ديگر انتقال دانش سازماني، به هر شخص كه نياز دارد . عوامل متعددي مي توانند به اين فرايند كمك كنند از جمله اين عوامل تسهيلات ارتباطي و فرهنگ سازماني است(عدلی 1384). ساختار افقي سازماني ، تقويت، و سياست درهاي باز جريان دانش را در ميان بخش ها و افراد سرعت مي بخشد . استفاده از پست الكترونيكي ، شبكه داخلي ، بولتن و گروه خبري به توزيع بهتر دانش در درون سازمان كمك كرده و به واسطه آن ها افراد مي توانند با يكديگر از جنبه هاي مختلف تبادل نظر نمايند(یاریگرروش 1386). فعاليت هايي مانند جلسه هاي بحث و تبادل نظر براي ارائه تجارب و شيوه هاي كاري، تمايل و مشاركت اعضا به همكاري و كمك به همكاران براي بهبود روش هاي كاري، استفاده از پايگاه هاي داده و در اختيار گذاشتن دانش سازمان براي تمام اعضا نشان دهنده ميزان تلاش سازمان براي انتقال دانش سازماني مي باشد(تقی زاده و همکاران 1389). داتش باید در دسترس هر كسي در سازمان قرار گيرد تا در هر زمان و مكاني كه نياز دارد آن را مورد استفاده قرار دهد. فناوري هاي جديد مانند كارهاي گروهي، اينترنت، اينترانت و ديگر فناوري ها به انتشار دانش كمك مي كند. انتشار دانش، مستلزم برداشتن دو گام است: ارسال، فرستادن يا عرضه دانش به گيرنده اي بالقوه و جذب آن توسط شخص. منظور از انتشار دانش، افزايش توانايي سازمان ها در انجام كارها و در نهايت بالا بردن ارزش آنهاست. فقط ايجاد تغيير در رفتار مي تواند گوياي انتقال مؤثر دانش باشد. صرف در دسترس بودن دانش به معناي انتشارآن نيست(یعقوبی و همکاران 1389).

1. **استفاده از دانش**

چگونه می توانیم کاربرد دانش را تضمین کنیم؟

مهم ترين فرايند مي باشد. مزيت رقابتي متعلق به سازمان هايي كه بهترين دارايي را دارند نيست؛ بلكه متعلق به سازمان هايي است كه به بهترين صورت از دانش خود در عمل استفاده مي كنند. كاربرد دانش باعث مي شود شكاف بين دانستن با عمل كردن از بين برود و حلقه مهم بازخورد يادگيري با انجام دادن و كاربرد به وجود آيد(عدلي 1386)و شامل فعاليت هايي است كه نشان مي دهد سازمان دانش خويش را بكارگرفته است یا نه . بكارگيري ايده هاي جديد كاركنان در فرآيند هاي سازمانيو يا توجه به فروش دانش سازماني از جمله فعاليت هاي كاربرد دانش در سازمانمي باشد(الوانی و همکاران 1386).

کل توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش موجود در سازمان ها بکار برده شود تا بتواند به سوددهی سازمان منجر شود. متاسفانه مهم بودن و اهمیت بسیار دانش تضمین کننده اجرای آن در هر زمان در فعالیت های سازمان نیست(نیرومند و زارع 1387). پس گام هایی باید برداشته شود تا این تضمین حاصل آید که مهارت های ارزشمند و دارای دانش مانند پروانه های ثبت اختراع و مجوزها کاملا مورد بهره برداری قرار می گیرند. موانع متعدد ساختاری و روان شناختی وجود دارند که استفاده افراد از دانش بیرونی را کند می سازند. آنها مایل نیستند که از کارهای یکنواخت و عادی که از طریق وظایف روزانه به آنها کمک می کنند، دست بکشند. به کار بردن دانش جدید به معنی قبول عدم قطعیت و قدم گذاشتن در (جهان) ناشناخته ها است. کارکنان تنها زمانی دانش بیرونی را می پذیرند یا مهارت های جدید را توسعه می دهند که در انجام این کارها مزایای روشنی را ببینند(Probst et al 2000).

بطور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرایند سازمان به كار گرفته شود. اگر سازماني نتواند به راحتي شكل صحيح دانش را در جاي مناسب آن مشخص نمايد در عرصه هاي رقابتي با مشكل مواجه خواهد شد(Bose 2004).

1. **نگهداری دانش**

چگونه می توانیم مطمئن شویم که دانش را از دست نمی دهیم؟

سازمان هایی که می خواهند دانش خود را طوری اداره کنند که در آینده قابل دسترسی باشد، باید حداقل بر سه فرآیند پایه در مدیریت دانش تسلط داشته باشند: اولا باید از میان بسیاری از رویدادها ، اشخاص و فرآیندها ، آنهایی را انتخاب کنند که ارزش نگهداری دارند. ثانیا باید قادر باشند که تجربه خود را به یک شکل مناسب ذخیره کنند. و در آخر باید تضمین کنند که حافظه سازمانی روزآمد می شود. قابلیت هایی را که در گذشته فراگرفتیم ،به طور خودکار و در تمام مدت در دسترس نیستند. نگهداری گزینشی اطلاعات، مدارک و تجارب به مدیریت نیاز دارد. سازمان ها معمولا اظهار نارضایتی می کنند که سازمان دهی مجدد به قیمت از دست دادن بخشی از حافظه (دانش) آنها تمام شده است. پس فرآیندهای گزینش، ذخیره سازی و روزآمد کردن منظم دانش که دارای ارزش بالقوه ای برای آینده اند، بایستی به دقت سازماندهی شوند. اگر این کار صورت نگیرد ، ممکن است که تخصص های ارزشمند به سادگی دور انداخته شوند. نگهداری دانش به استفاده مؤثر از دامنه های وسیعی از رسانه های ذخیره سازمانی بستگی دارد(Probst et al 2000). مزیت های رقابتی برای سازمان در هر زمان در دسترس نیست. دانش سازمانی که یکی از مزیت های رقابتی سازمان است باید به روز، حفاظت و نگهداری شود(نیرومند و زارع 1387).

1. **ارزیابی دانش**

چگونه می توانیم موفقیت فرآیندهای یادگیری را بسنجیم؟

به معنای ارزيابي دانش موجود و نيازهاي دانش فعلي و آتي سازمان می باشد(محمدی استانی 1391). اگر سازمان ها در اندازه گیری دانش خود شکست بخورند، چرخه مدیریت دانش ناتمام می ماند. به این دلیل است که بازخوردی وجود ندارد تا بر اساس آن در عناصر بنیادی متعدد مدیریت دانش، اصلاحات احتمالی انجام بگیرد. ما برای سنجش دانش تجویزی، راهبردی و عملیاتی نیاز به معیارهایی داریم. معیارهای تدوین اهداف دانش، روش های ارزیابی دانش را تعیین می کند. بنابراین اگر کیفیت اهداف قبلا آشکار نشده باشد در مرحله ارزیابی آشکار می شود(Probst et al 2000).

**مهارت هاي اوليه براي استقرار مديريت دانش**

سازمان ها براي اين كه بتوانند مديريت دانش را توسعه داده و تقويت كنند، بايد در پنج فعاليت عمده مهارت لازم را كسب نمايند.

1. قدرت حل نظام مند مسأله را پيدا كنند.

2. توانايي كسب تجربه از موفقيت هاي ديگران و بكارگيري راهكارهاي نوين را داشته باشند.

3. تجارب قبلي و فعلي را به كار گيرند.

4. خود را با الگو برداري از سازمان هاي موفق مقايسه نمايند.

5. توانايي انتقال مؤثر و سريع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند(عباسی 1386).

**عوامل موثر بر موفقيت مديريت دانش در سازما ن ها**

امروزه در عصر جهانی شدن سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند در سطح گسترده از اندوخته هاي دانش کلیه کارکنان خود در تمامی سطوح استفاده موثر کنند، به منظور موفقیت فرایند مدیریت دانش بایستی به مواردي مثل قابلیت اتصال، محتوا، اجتماع، فرهنگ، تعاون و سرمایه گذاري توجه داشت. در پایین به برخی از عواملی که در موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها نقش دارد اشاره می شود(فاتحی 1390).

* **رهبري در مديريت دانش**

مانند بيشتر برنامه ها، پروژه هاي مديريت دانش بايد از حمايت مديريت ارشد سود ببرند. انجام مديريت دانش در یک سازمان مستلزم وجود رهبري آگاه و تاثيرگذار در سازمان است. در چنين سازمان هايي به دانش به عنوان یک منبع با ارزش توجه مي شود و فعاليت هايي كه براي به حداكثر رساندن ارزش اين منبع انجام مي شود، شديدا" مورد توجه است. علي رغم همه صحبت ها درباره نيروي فكري و سرمايه معنوي، تعداد كمي از مديران ماهيت واقعي سازمان بر مبناي دانش آن را درك كرده اند.

* **فرهنگ در مديريت دانش**

فرهنگ ( باورها و تصورات)، توسط اعضاي سازمان به اشتراك گذاشته مي شود. ارزش هاي سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روش هاي اجرايي، منابع فرهنگي دانش را تشيكل مي دهند. محتواي فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش مي تواند توسط افراد، دستورالعمل ها، روش كار و دستگاه هاي رايانه اي سازمان تقويت شود. بنابراين، يادگيري و رشد فردي و سازماني بايد یک ارزش تلقي شود.

* **فرايندها در مديريت دانش**

منظور از فرايندها در مديريت دانش، جمع آوري و سازماندهي دانش سازمان و بهره برداري و حفاظت از اين سرمايه هاي دانشي، كسب شده است. فرايندهاي كسب و كار در سازمان ها، براي عملكرد بهتر، نياز به دانش دارند. اين امر نيازمند هماهنگي بين جريان كار در سازمان با فرايندهاي سازمان است كه اين فرايندها یكپارچگي لازم را با جريان فعاليت ها داشته باشند. به اين معني كه نياز فرايندها به دانش ارضاء شود و دانش و اطلاعات زائد نيز در سيستم انباشته نشود.

* **كنترل دانش آشكار**

اين بخش از مديريت دانش از دو جنبه نگهداري و قابل دسترس بودن مورد توجه است. سازمان ها بايد بتوانند منابع اطلاعاتي داخلي و خارجي سازمان خود را به طور سيستماتیک مديريت كرده و كليه اطلاعات سازماني مرتبط را تحت اختيار خود داشته باشند. براي اين منظور داشتن پايگاه اطلاعاتي سازمان راهگشا است تا اطلاعات با ارزش سازمان به طور مناسب نگهداري و در مقاطع زماني منظم به روز شود.

* **كشف دانش پنهان**

یکی از مشكلات در زمينه مديريت دانش، مديريت بر دانش پنهان سازمان است، يعني دانشي كه در ذهن و قابليت هاي افراد نهفته است. براي اين منظور دو رویکرد كلي توسط اغلب سازمانها اتخاذ مي شود:

الف- دانشي كه به طور مكرر مورد استفاده تعداد محدودي از متخصصان قرار مي گيرد، بايد استخراج و به دانش آشكار تبديل شود؛

ب- روش مبادله مستقيم دانش پنهان كه در اين مبادله، مي توان از روش هايي نظير تهيه بانك اطلاعاتي متخصصان، جلسات بحث و گفت گو و تبادل نظر به طور حضوري و مجازي، جلسات سمينار و كارگاه هاي آموزشي و از اين قبيل استفاده كرد. براي مثال تجربياتي كه طي انجام پروژه ها يا در انجام آزمايش ها (سعي و خطا) كسب مي شود، همگي مثال هايي از دانش هاي پنهان هستند.

* **وجود كانون هاي دانش**

كانون هاي دانش در سازمان ها، مكان جمع آوري، سازماندهي و انتشار دانش هستند. اين كانون ها ممكن است به طور فيزیکی يا مجازي باشند. هدف از ايجاد اين كانون ها، تهيه، نگهداري و بهنگام سازي دانش است. اين كانون ها، شريان هاي دانش هستند و كليه جريان هاي دانشي از آنها عبور مي كنند.

* **تقويت بازار دانش**

سازمان ها بايد تلاش كنند تا دانش خود را در خروجي سازمان متجلي سازند. عملكرد مديريت دانش بايد در جهت تقويت بازار، به خصوص بازار دانش باشد. در بسياري از سازمان ها، فروش دانش سازمان به عنوان محصولات و خدمات جنبي ايفاي نقش مي کنند. براي مثال روش اجراي یک فرايند كه در حوزه سازمان بهترين عملكرد را دارد مي تواند به ديگران فروخته شود.

* **افزايش تعداد افراد درگير و مهار ت هاي آنان**

مديريت دانش بدون همكاري تمامي پرسنل سازمان عقيم خواهد ماند. بنابراين، بايد آموزش عمومي در سازمان انجام شود و تمامي كاركنان سازمان براي موفقيت آن تلاش كنند. نقشها و مسئوليت هاي مرتبط با مديريت دانش بايد شناسايي و به صورت مناسب به كارگيري شوند. اختصاص دادن گروهي از افراد كه مسئوليت اين مهم را بر عهده داشته باشند در پيشبرد مديريت دانش موثر است(عباسی 1386).

**عوامل موثر بر شکست مديريت دانش در سازما ن ها**

تحقیقات در 431 موسسه آمریکایی و اروپایی نشان می دهد که مقاومت در مقابل ایجاد مدیریت دانش علل مختلفی دارد که از جمله آنها می توان به فقدان فرهنگ تصویری از استراتژی جمعی در سازمان، محدودیت فناوری اطلاعات و ارتباطات، نبود سیستم انگیزشی و شرایط مطلوب محیط کاری اشاره کرد(افرازه 1386). بکار نگرفتن نظام ها و شبکه های ارتباطی مدیریت دانش در سازمان ها ناشی از وجود سلسله مراتب سازمان و قوانین خشک و دست و پاگیر، بی اعتمادی و اطمینان نداشتن متقابل کارکنان به یکدیگر، نداشتن دانش کافی برای برقراری ارتباط و نبود درک صحیح از فواید و سودمندی برقراری ارتباطی به منظور کسب و تبادل دانش است(یوسفی و غلامی 1385).

موانع عمده بر سر راه مدیریت دانش را می توان به پنج دسته اصلی تحت عنوان عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی و عوامل فنی و تکنولوژیکی تقسیم نمود:

* **عوامل انسانی**

یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسان ها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن منحصراً براي پیشرفت شخصی خود استفاده کنند. زیرا ممکن است این تصور اشتباه وجود داشته باشد که چون دانش، قدرت است پس نباید آن را از دست داد.

* **عوامل سازمانی از جمله:**

عوامل ساختاري

عوامل مدیریتی

عوامل شغلی

سیستم هاي حقوق و دستمزد و جبران خدمات

سیستم هاي آموزشی

* **عوامل فرهنگی**

مدیریت دانش، بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد، نمی تواند به گونه اي موفق به کار گرفته شود. اگر فرهنگی، توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند، مدیریت دانش با چالش روبرو خواهد شد(فاتحی 1390). عدم وجود فرهنگ سازماني كه مشوق همكاري، اعتماد، اشتراك دانش، گوش دادن، يادگيري و خلاقيت باشد؛ مي تواند مانع اصلي توسعه و به كارگيري يك پروژه ي موفقيت آميز مديريت دانش باشد (Gandhi 2004).

* **عوامل سیاسی**

موانع سیاسی در سازمان هاي دولتی چشم گیرتر هستند. اگر باور داشته باشیم که دانش یک منبع قدرت است و شخص داراي قدرت می تواند اعمال نفوذ کند، طبیعی است که عده اي براي دستیابی انحصاري به دانش تلاش کنند. نقش گروه هاي فشار می تواند قابل ملاحظه باشد.

* **عوامل فنی و تکنولوژیکی**

دانش ایجاد شده باید به طریقی مناسب حفظ و نگهداري شوند و این در حالی است که بسیاري از سازمان ها فاقد مراکز و مآخذ مناسب براي نگهداري دانش هستند مراکز دانش در سازمان ها در حقیقت، کانون جمع آوري، سازماندهی و انتشار دانش هستند. ممکن است این مراکز فیزیکی یا مجازي باشند(فاتحی 1390).

منافع و مزایا

مدیریت دانش مزایای بسیاری برای سازمان ها به همراه دارد که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

دراختیار داشتن اطلاعات به روز شده، افزایش کارایی، بهبود اثر بخشی، بهبود تصمیم گیری، افزایش توان پاسخگویی نسبت به نیاز های مشتریان، افزایش توان پاسخ به نیازهای اساسی و توسعه ای کشور و امکان تغییر و تطبیق پذیری سریع(تولایی 1388).

شوارزوالدر اظهار مي دارد كه مديريت دانش به سازمان ها كمك مي كند تا بتوانند از دانايي هاي خود استفاده نموده، خردمندانه تر و سريعتر كار كنند و سرمايه بيشتري به دست آورند(Mphidi & Snyman 2004) .

مدیریت دانش تضمین کننده برتری های بلند مدت برای سازمان ها و جوامع و میزان بهره گیری آنها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است(حمزه ایی 1391).

استفاده از مديريت دانش در سازمان ها سبب كاهش هزينه ها و بهبود كيفيت، بهره وري و سودمندي سازمان مي شود(عباسی 1386).

گروه مشاوران دانشي مؤسسه كا پي ام جي ( 2003) پژوهش گسترده اي را در مورد مديريت دانش در ميان 500 سازمان در بريتانيا، فرانسه، آلمان وهلند انجام داد. اين پژوهش نشان داد كه سرمايه گذاري در مديريت دانش منافع اقتصادي خواهد داشت.(Geyer 2001)

مديريت دانش كمك مي كند تا سازمان ها از دانش موجود و دانش هاي جديدي كه ايجاد مي شود بهره جويند(رفعتی شالدهی و همکاران 1387).

مدیریت دانش فراهم کننده مقدمات یادگیری سازمانی می باشد. مدیریت دانش یادگیری سازمانی را از طریق افزایش توانایی سازمان در یادگیری از محیط و به کار بستن آنها در فرایندهای تجاری تحقق می بخشد(پوراصغر 1387).

**پيامد هاي عدم پياده سازي مديريت دانش**

• ما چيزهاي زيادي را در پروژه ها فرا مي گيريم اما تجربيات بدست آمده را منتقل نمي كنيم!

• ما تقریباً براي هر سوالي یک خبره داريم اما كمتر كسي مي داند كه چگونه مي توان او را پيدا كند!

• ما همه چيز را به صورت پايه اي مستند سازي مي كنيم اما نمي توانيم به دانش ذخيره شده خود دست بيابيم!

• ما همه را در تسهيم دانش تشويق مي كنيم اما دانش هاي حساس را براي خودمان نگاه مي داريم!

• اشتباهات پرهزينه، به دليل عدم ثبت يا تحليل اشتباهات قبلي تكرار مي شوند!

• برخی كارها به دليل عدم آگاهي كاركنان از فعاليت ها و پروژه هاي گذشته، يا نتايج آنها مجدداً انجام مي شوند!

• روابط با مشتريان گاه لطمه مي خورد زيرا دانش در نقطه عمل در دسترس نيست!

• افكار، عقايد و عملكردهاي خوب غالباً در ميان گذاشته نمي شود و موجب افزايش هزينه هاي كلي مي گردد!

• فقط یک يا دو تن از كاركنان از دانش مهم و حساس بر خوردارند!

• يادگيري سازمان ها بسيار كند است كه موجب تاخير در ارائه خدمات بهتر، توسعه محصول و از دست رفتن فرصت ها مي شود!

• كاركنان به دليل عدم دسترسي به منابع دانش، دلسرد و ناراضي مي شوند(عباسی 1386)!

**خلاقیت**

امروزه شرايط محيطي به حدي پيچيده، پويا و نامطمئن شده كه سازمان ها ديگر نمي توانند با تغييرات سطحي و ظاهري در ساختارها، روش ها، سيستم ها و غيره بقاي بلندمدت خود را تضمين كنند(فرید 1388). سازمان و اعضای آن باید بطور مستمر خودشان را با محیط منطبق سازند تا بتوانند به حیات شغلی خود ادامه دهند و در انجام دادن موفقیت آمیز وظایف شغلی خود موفق شوند(ساعتچی و همکاران 1391). از اين رو، براي موفقيت در اين بعد، سازمان ها و شركت ها ناگزيرند تا جهت حفظ بقا و داشتن مزيت رقابتي، سازماني خلاق و نوآور شوند، به گونه اي كه خود را در جهت مديريت تغييرات شتابان و دگرگوني هاي ژرف جهاني آماده سازند. براساس اين استدلال، كشورهاي پيشرفته بر آموزش خلاقيت تاكيد بسيارداشته و در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آينده نگر، كه رهيافت هاي بديع وخلاقانه اي را براي مسائل پيچيده ارائه مي دارند، توجه خاص مبذول داشته اند(فتحیان و همکاران 1385).

در این شرایط همگان به روشنی دریافته اند که تکرار مکررات و عدم تغییر و پویایی چیزي جز رکود و ایستایی را به ارمغان نمی آورد و افراد و جوامع و متعاقب آن سازمان هاي این چنینی محکوم به پیروي محض از قدرتمندان عرصه خود هستند و آنچه که از کوچکترین عضو تا بزرگترین عضو جوامع را نجات می بخشد تنها تفکر، تعقل، حرکت و نوآوري و خلاقیت است که موجب جاري شدن روحی نو و حیاتی نو بر پیکره افراد.جوامع و سازمان میشود و تکرار و استمرار این امر قدرت و حرکت شگرفی را به ارمغان می آورد(شیروانی و علیپور 1389). خلاقیت زیباترین و شگفت انگیزترین خصیصه انسان است(ساعتچی و همکاران 1391). خلاقيت به عنوان نياز عالية بشري در تمام زندگي او مطرح بوده و عبارت است از تحولات دامنه دار و جهشي در فكر و انديشة انسان، به طوريكه حائز يك توانايي در تركيب عوامل قبلي در طرح جديد مي شود(Davenport & Prusak 1998).

خلاقيت از ديدگاه هاي مختلفي (فلسفي، علمي، روان شناختي اجتماعي، عصب شناختي، روان سنجي، بوم شناختي) بررسي شده است. خلاقيت همواره شامل ايده هاي جديد نيست و مي تواند درباره ي انتقال دانش موجود به موقعيت هاي جديد و قراردادن آن ها در چارچوب هاي متفاوت باشد و يا مي تواند درباره ي مرتبط ساختن روش هايي كه قبلاً وجود نداشته اند، باشد(نیازآذری و همکاران 1390).

خلاقيت واژه اي عربي است كه ريشه آن« خلق » به معني آفريدن است. در لغت نامه دهخدا خلاقيت ، به معناي خلق كردن و بوجود آوردن است و خلاق شخصي است كه داراي عقايد نو باشد(سام خانیان 1387). هر زمان که افراد احساس نقص یا کمبودی را تجربه نمایند، دچار تنش می شوند، دلشان می خواهند کاری را انجام دهند تا تنش را برطرف سازند. در پی برطرف سازی این تنش ها، فرضیه هایی را طرح می نمایند و به مرحله کشف یا تولید می رسند(سیف 1380).

افراد چگونه صاحب ایده می شوند و الهام می گیرند، یا چگونه کارهای خلاق انجام می دهند؟

همه می دانند که یک ایده نو با فکر بکر مانند اصابت ناگهانی یک احساس است. بنابراین گفته ها و ایده ها چیزهایی هستند که خود به خود برای ما اتفاق می افتند، نه چیزهایی که با فشار یک دکمه بتوانیم آنها را فرابخوانیم. به هنگام بازنگری، نمی توانیم بگوییم که دقیقا چگونه به یک ایده نو رسیده ایم، یا چگونه یک راه حل شگفت را کشف کرده ایم. دلیل این امر احتمالا به شیوه کار اذهان ما مربوط می شود. در شبکه های اعصاب، در نتیجه تعاملات بین داده بیرونی ودرونی و داده جدید و قدیم، الگوهای اطلاعات شکل می گیرند. این الگوها ترکیب می شوند تا معانی جدید را بوجود بیاورند، و در نتیجه ایده های جدید خلق می شوند. توان ایده ها و راه حل های جدید را خلاقیت می نامیم. خلاقیت یکی از ویژگی های مهم و نابرابر افراد است، اما به پیدایش دانشی منجر می شود که برای کل سازمان مفید است(Probst et al 2000).

آمابلي عمل خلاق را عملي مي داند كه داراي دو ضابطة تازگي و مناسبت باشد(اعرابی 1382). بيشتر روان شناسان بر اين مطلب توافق دارند كه خلاقيت به دستاوردهاي تازه و ارزشمند اشاره دارد. بر اين اساس اولين معيار اثر خلاق، تازگي آن است. البته در مورد مفهوم تازگي ديدگاه هاي متفاوتي وجود دارد. برخي محققان بر اين عقيده اند كه زماني مي توان يك ايده يا دستاورد را تازه محسوب كرد كه دست كم از ديد ايجادكنندة آن جديد و نو باشد اما برخي ديگر بر اين باورند كه واژة خلاقيت را براي آثاري مي توان به كار برد كه تفاوت فاحشي با آنچه تا آن زمان شناخته شده است، داشته باشد. اين معيار را درجة تبديل مي نامند. افزون بر معيار تازگي، دستاورد خلاق بايد ارزشمند و كارامد نيز باشد. به اين معني كه با خواسته هاي شناختي آن موقعيت، تناسب داشته و مفيد فايده باشد. در واقع، معيار ارزشمند بودن، جزء اساسي تعريف خلاقيت است كه ما را قادر مي سازد اثرهاي نو اما ناكارآمد را از گسترة خلاقيت خارج سازيم (Weisberg 1992).

در حال حاضر يكي از بزرگترين محدوديت هاي خلاقيت در سطوح مختلف سازمان اين تفكر است كه خلاقيت تنها خاص واحدهاي تحقيق، توسعه و طرح هاي بزرگي مانند محصولات، خدمات يا بهبود فرايندهاي جديد است(Civi 2000). خلاقیت یک ویژگی شخصیتی نیست که عده قلیلی از آن برخوردار باشند، بلکه دانش و تجارب منحصر به فردی است که می توان آن را آموزش داد (Huges 1998). به هرحال، تحقيقات جاري بر اين موضوع تأكيد دارد كه كاركنان هر شغل و حرفه اي مي توانند خلاق باشند (Bhatt 2001)بنابراين براي بهره گيري سازمان ها از خلاقيت، بايد محققان سازماني متغيرهايي كه موجب تشويق و ترغيب خلاقيت ميشوند را شناسايي كنند تا مديران بدانند چگونه خلاقيت را مورد حمايت قرار دهند (Duffy 2000).

**تعاریف خلاقیت**

از آنجایی که خلاقیت همواره موضوعی است در حوزه علوم انسانی و مفاهیم پیچیده اي را در بر دارد و گستره وسیعی را نیز در برگرفته، به سختی نیز قابل تعریف است و هر تعریف در واقع ابعادي از آن را روشن می سازد(شیروانی و علیپور 1389).

در فرهنگ وبستر ( 2003 ) خلاقيت قدرت و توانايي ايجاد خلق مفاهيم يا به كارگيري آن در شكل جديد، از طريق مهارت هاي ذهني تعريف شده است(سام خانیان 1387).

آلبرشت براين باور است كه خلاقيت، يك فرآيند ذهني وعقلايي براي ايجاد ايده هاي جديد و بديع است(الوانی 1378).

اريك فرم چنين بيان مي دارد خلاقيت، توانايي ديدن [آگاه بودن] و پاسخ دادن است(رضاییان 1385).

در تعریف دیگر، خلاقیت را بعنوان استعدادی که بطور بالقوه در هر فرد یا هر سن و سال جود دارد، در نظر گرفته اند. این گرایش طبیعی که رابطه تنگاتنگی نیز با محیط خود دارد، برای رسیدن به مرحله تحقق نیاز به شرایط مساعد دارد(ساعتچی و همکاران 1391).

مورگان و همکاران (1984)، تفکر خلاق را نوعی از تفکر می دانند که در این تفکر، اطلاعات بدست آمده از محیط و نمادهای ذخیره شده در حافظه درازمدت را برای حل کرد مسائل، مورد استفاده قرار می دهیم(کامکاری و افروز 1387).

گیلفورد دانشمند آمریکایی است که جامع ترین نظریه مربوط به خلاقیت را در سال 1959 ارائه داده است. وی معتقد است که خلاقیت یکی از جنبه های اصلی تفکر یا اندیشیدن است. تفکر عبارت است از فرایند بازآرایی یا تغییر اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت. به عبارت دیگر، فعالیت های جهت دار ذهن برای حل مسأله(صادقی مال امیری و رئیسی 1389).

هسته اصلي يا عامل مشترك در همه تعاريف مربوط خلاقيت « ايجاد مفهوم جديد و با ارزش است » نیازآذری و همکاران 1390).

**تفاوت خلاقیت و نوآوری**

اگرچه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می شود اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جدا مدنظر قرار گیرند، چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه ای هستند. خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت برآوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد(طالب بیدختی و انوری 1383).

هالت، اصطلاح نوآوري را در يك مفهوم وسيع به عنوان فرآيندي براي استفاده از دانش يا اطلاعات مربوط به منظور ايجاد يا معرفي چيزهاي تازه و مفيد به كار می برد. در واقع نوآوري فرايندي است كه از طريق آن، سازمان مشكلات موجود را شناسايي و تعريف كرده، سپس فعالانه دانش جديد را براي حل آنها به كار مي گيرد. بنابراين، در يك تعريف كلي مي توان نوآوري را به عنوان هر ايده اي جديد نسبت به يك سازمان و يا يك صنعت و يا يك ملت و يا در جهان تعريف كرد(فتحی زاده و همکاران 1390).

با استناد به تعاريف فوق مي توان گفت خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار تازه است و این امر در محیط های سازمانی از ارزش بالایی برخوردار می باشد(ناظم 1382). به عبارتی نوآوري به معني به كارگيري تفكرات جديد ناشي از خلاقيت است كه در يك سازمان مي تواند به صورت يك كالاي جديد، خدمت و يا راه حل جديد انجام كارها باشد(فتحی زاده و همکاران 1390).

موانع و راهکارهای بروز خلاقیت

موانع

اغلب سازمان ها و مدیران آن ها نادانسته، به جای ایجاد زمینه ظهور و بروز و ارتقا ء، خلاقیت کارکنان خود ر ا سرکوب می کنند این امر از این لحاظ اهمیت دارد که اگر خلاقیت سرکوب شود، راه ایده های تازه بسته و در نتیجه سازمان ها از دست یابی به توسعه باز خواهند ماند(صادقی مال امیری 1385). آنچه مهم تر از وجود استعداد خلاقیت است جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است. در صورت آزادسازی ذهن از پیش فرض ها و الگوهای زنجیره ای ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و بکارگیری فکرهای نو در عمل را می توان دو برابر افزایش داد(بشیربنائم 1390).

ترزا.ام.بیلا عواملی که بر خلاقیت تاثیر منفی می گذارند را در 5 مورد بیان می کند(مقیمی 1390):

**ارزیابی افراد بر مبنای انتظارات:** افراد خلاق بخاطر ترس از ارزیابی عملکرد خود براحتی نمی توانند فعالیت کنند. چرا که در این شرایط فقط به دنبال براوردن انتظارات خواهند بود. افراد باید احساس کنند که برای خودشان کار می کنند نه دیگران.

همچنین وودمن (1993) معتقد است كه پيروي صرف از قوانين و مقررات موجب كاهش خلاقيت مي شود (Woodman 1993).

**نظارت و مراقبت:** افراد اگر احساس کنند که در حین کار چشمانی مراقب آنهاست، کمتر خلاق خواهند بود. باید تلاش شود اگر مراقبتی هم صورت می گیرد بدون اطلاع افراد باشد.

آمابيل (1988) نیز بيان مي دارد كه نظارت مستقيم و دقيق بر روي كاركنان موجب كاهش خلاقيت مي شود (Amabile 1988).

**پاداش:** هرچند که پاداش های پولی و سایر پاداش ها محرک های خوبی هستند اما ضرورتا همیشه انگیزاننده نیستند. افراد خلاق بیشتر به دنبال رضایت درونی هستند تا پاداش های ملموس. محرک های درونی برای افراد خلاق از اهمیت بیشتری برخوردار است و درگیر شدن در کار باعث لذت و خوشحالی آنها می شود.

**رقابت:** افرادی که در کارشان با دیگران در حال رقابت هستند، خلاقیت کمتری خواهند داشت. متفکر خلاق باید به دنبال کم کردن رقابت باش تا آزادی افراد را برای کشف حوزه های جدید محدود نکند.

**انتخاب محدود:** افرادی که در امتخاب چگونگی کار حدود هستند کمتر خلاق می باشند. این محدودیت ها بر خلاقیت اثر مخرب دارند.

باتوجه به تفاصیل فوق موانع خلاقیت را به طورکلی در چند دسته محیطی، سازمانی، فرهنگی و فردی می توان به صورت زیر خلاصه کرد:

* قوانین و مقررات حاکم بر امور
* نظام آموزشی سنتی مبتنی بر تفکر عمودي و یا منطقی و نحوه تفکر کلیشه اي
* عدم دسترسی به اطلاعات براي تمام سطوح سازمان و افراد
* ساختار نامناسب سازمانی
* عدم ارتباط مدیریت با کارکنان و مشتریان و رقبا و غیره
* فقدان سیستم پیشنهادات موثر و سریع
* فقدان تکنولوژي لازم پیشرفته
* تشویق به تفکر منطقی، عقلی و عمل گرایی و ناچیز پنداشتن شهود، بصیرت احساس و پیروي از آنها
* ارجحیت سنتها بر تغییر و دگرگونی
* تنها راه حل مسائل را تفکر علمی و مادي دانستن
* پنهان کردن ایده هاي نو و خلاقانه به خاطر فشارهاي اجتماعی و تفکر اجتماعی حاکم
* سیاست بازي در امور سازمان
* خوش بینی افراطی مدیریت به وضعیت موجود و عدم نیاز به تغییر و نوآوري
* فشار براي اخذ نتایج سریع به جاي رهاسازي قوه خیال
* عدم تحمل ابهام
* محافظه کاري
* فقدان داشتن دانش و علوم کافی در زمینه مرتبط
* مقاوم نبودن در عرصه مختلف زندگی
* عدم انعطاف شخصیتی و تفکري
* دفاع و حفظ وضع موجود و ترس از غیر(شیروانی و علیپور 1389).
* ترس از شکست و انتقاد
* عدم اعتماد به نفس
* تمایل به همرنگی و همگونی
* عدم تمرکز ذهن(شرکت 1384).

راهکارها

**دادن اختیار:** بیشتر نویسندگان توافق دارند که دادن آزادی عمل به افراد تا ایده های نو داشته باشند ، یکی از مهم ترین شرط های نوآوری است.

**رهایی از دیگر فعالیتها:** افراد نیاز به زمان دارند تا بیاندیشند. در جریان روزمره سازمانها اغلب به فعالیتهای کوتاه مدت اولویت داده می شود. نوآوری و ایده های مربوط به توسعه در ازدحام انجام این امور غالبا گم می شوند. با ایجاد موقعیتهایی که افراد از قید و بندهای روزمره فارغ می شوند و می توانند با همدیگر روی پروژه های بلند مدت کار کنند، می توان از فشار رهایی یافت.

**سازگاری علایق :**افرادی که روی پروژه های خود کار می کنند ، معمولا با انگیزه تر از افرادی هستند که یک سری اهداف به آنها داده می شود تا آنها را تحقق بخشند.

**مدارا با اشتباهات :**شیوه برخورد سازمان با اشتباهات کارکنان، مستلزم خلاقیت است. در فرهنگی که باید به هر قیمتی از اشتباهات اجتناب شود، نوآوری خفه می شود، زیرا فردی که هرگز یک اشتباه نکرده، هرگز هم چیزی نساخته است. در فضایی که اشتباهات نه به عنوان شکستها بلکه به عنوان زمینه لازم در رسیدن به یک راه حل عملی تلقی می شوند، کارکنان بیشتر مایل خواهند بود تا به جستجوی پاسخ های شگفت بپردازند(Probst et al 2000).

**ویژگی های افراد خلاق**

میرکمالی ( 1381 ) معتقد است که فرد خلاق دو ویژگی دارد: یکی تفکر تحلیل گر که تفکري تجزیه و تحلیل کننده است و دیگري تفکري خلاق که نوعی مهارت ذهنی است که در آن قدرت تصور و اندیشه به منظور دستیابی به یک یا چند راه حل، به خلق ایده هاي جدید و نو می پردازد(میرکمالی 1381). ولی در جمع بندی کلی می توان این ویژگی های ذهنی، عاطفی و اجتماعی را در افراد خلاق جستجو کرد:

* توانایی دید مسائلی که قبلاً به آنها توجه نشده بود
* ایجاد ارتباط بین افکار و ایده های کسب شده از منابع دیگر
* عدم اکتفا به یک راه حل
* دید تردیدی نسبت به روشهای قبلی
* استفاده فی البداهه از قدرت های درونی خویش(متین 1382).
* کنجکاوي
* آینده نگري و پیش بینی
* دقت و حساسیت نسبت به محیط و تمامی ویژگیهاي اطراف
* روحیه انتقادي
* علاقه وافر به آزمایش کردن و تجربه و ریسک پذیري
* اعتماد به نفس و احترام به خود
* شهامت و ابهام پذیري
* مسئولیت پذیري و توانایی سازمان دادن به فعالیت هاي گوناگون
* قدرت جلب حس اعتماد و اطمینان دیگران
* برخورداری از روحیه انعطاف پذیر
* افراد خلاق داراي استقلال هستند و به همین دلیل اعمال مدیریت بر آنان دشوار است(شیروانی و علیپور 1389).

**آثار و نتایج خلاقیت**

خلاقيت و نوآوري دارای آثار و نتایجی هستند که موجب خواهند شد تا موارد ذيل تحقق يابند:

* افراد از کار خود احساس رضایت بیشتری داشته باشند
* پیشبرد اهداف سازمان و افزایش بهره وری و رسیدن به موفقیت های بزرگ
* افزایش کیفیت راه حل مسائل
* افزایش انگیزش و تعهد در سازمان
* افزایش عملکرد اثربخش (ساعتچی و همکاران 1390).
* کشف توانمندی ها و استعداد های هر یک از افراد سازمان(صادقی مال امیری و ریئسی 1389).
* افزايش دركميت، كيفيت وتنوع توليدات و خدمات
* كاهش هزينه ها، ضايعات و اتلاف منابع
* رشد و بالندگي سازمان؛ تحريك و تشويق حس رقابت
* كاهش بوروكراسي اداري(فتحی زاده و همکاران 1390).

رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت

در آستانه هزاره سوم، دوران به كارگيري شيو ه هاي سنتي مديريت پايان مي پذيرد و افق هاي جديدي در قالب سازمان هاي يادگيرنده و سازمان هاي مجازي پا به عرصه مديريت و سازمان مي گذارند. در اين دوره، اصطلاحات گوناگونى مثل عصر فراصنعتى (هوبر، 1990)، عصر اطلاعات (شاپيرو و واريان، 1999)، موج سوم (هوپ و هوپ، 1997) يا جامعه دانشى (دراكر، 1993) براى توصيف وضعيت كنونى به كار مى روند. در اين دوران توجه مديران سازمان ها به مقوله هايي همچون دانش و خلاقيت بيشتر جلب شده است و در پي آن انسان هاي دانش گرا نسبت به انسان هاي عملگرا اهميت بيشتري پيدا كرده اند(هاشمی 1389). سازمان ها براي مقابله با تهديدات محيطي و استفاده از فرصت هاي احتمالي، ناچارند ظرفيت ها و توانمندي هاي دروني افراد را بشناسند، ضعف ها را ترميم و قوت ها را تقويت كنند. مسائل و مشكلات رفتارهاي كاركنان، اين پيچيدگي را مضاعف ساخته است. با چنين اوصافي سازمان ها نبايد در انتظار موج باشند، بلكه بايد خود، منبع موج و تحول شوند و در جهت بهبودي خود بكوشند تا بتوانند پاسخگوي نيازهاي جديد تمدن امروزي باشند كه اين مسئله نيازمند پشتيباني كاركناني خلاق و نوآور است(فرید 1388).

سازمان هاي ياد گيرنده به طور مستمر در پي افزايش قابليت هاي خود در زمينه خلاقيت، نوآوري و تحول هستند كه عمدتاً از طريق آموزش و بهره ور ساختن نيروي انساني ميسر مي گردد(عباسی 1386). یکی از تفاوت های افراد خلاق با سایرین، برخورداری از سطح بالای دانش می باشد(امیری و اسعدی 1386). Drucker نيز معتقد است كه ارزشمندترين منبع هر سازمان، دانش افراد (كاركنان) آن است. بنابراين به نظرمي رسد كه اهميت افراد در سازمان ها به خلاقيت، انتقال و به كارگيري دانش آن ها بستگي دارد و فقط از اين طريق است كه سازمان ها به ارزش افزوده ي سرمايه گذاري درازمدت خود دست پيدا مي كنند(نیر و جوکار 1391).

مکس دپری رئیس هیات مدیره و مدیر عامل شرکت هرمن میلر، بواسطه رهبری و خلاقیتش معروف است. او می گوید: شما باید محیطی داشته باشید که مجموعه افراد آن با تحول واقعا سازگار باشند و بتوانند از عهده تعارض های ناشی از تحول و نوآوری برآیند(ایران نژاد پاریزی 1385). همانطور که جان کائو تاکید می کند، به جای آنکه بگذاریم خلاقیت ها خود رشد کنند و تبدیل به پدیده ای ملموس شوند، مدیران باید تلاش کنند تا همانند برخورد جدی با منابع مالی و دارایی ها، برای به نظم درآوردن اندیشه های غیر ملموس نیز بیشتر فعالیت کنند(ساعتچی و همکاران 1391). از اين رو، مديريت هوشيار بر آن است تا هرچه بيشتر و بهتر درجهت استفاده از ابزاري به نام دانش براي رويارويي و مقابله با عوامل عدم اطمينان، حفظ موقعيت و ايجاد خلاقيت و نوآوري جهت گسترش عرصه رقابتي خود برآيد، اين امر مستلزم اين است كه سازمان با ارج نهادن به مديريت دانش و متقابلا مديريت خلاقيت و نوآوري، آن را به عنوان يك نياز استراتژيك و ضروري جهت پيشگامي در عرصه رقابت پذيري، در زمره برنامه هاي اولويت دارخود قرار دهد(فتحیان و همکاران 1385).

با توجه به دلایل فوق و نیاز سازمان ها به نوآوری، توجه به مدیریت دانش با توجه به مدیریت نواوری همراه و همگام بوده است(تقی زاده و تاری 1388) پس خلاقیت و دانش ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند (Edmonds 2002). در حقیقت خلاقيت و نوآوري را به "دانش نو" و يا "دانش ساختار يافته جديد" پيوند داده اند(عباسی 1386).

روبرت استرنبرگ و لیندا اوهارا ( 1997 ) در بررسی های خود شش عامل توانایی های فکری؛ **دانش**؛ شیوه های تفکر؛ شخصیت؛ انگیزش و محیط را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته اند که یکی از این عوامل وجود "دانش" می باشد(صادقی مال امیری و ریئسی 1389). دانش ابزار قدرتمندي است که می تواند تغییرات را در جهان به وجود آورده و نوآوري ها را ممکن سازد(محمدی فاتح و همکاران 1387).

بنا به ایده دراکر دانشی در سازمان کارآمد خواهد بود که همواره طرز تفکر راهبردی مدیریت و کارکنان را افزایش دهد. در این صورت است که آگاهی و دانش کارکنان برای توسعه و بسط خلاقیت آنان منجر به راهبردی رقابتی در ساختارهای جاری و آینده نگر سازمان خواهد شد(Zand 2010).

در كاربرد دانش دو نكته مهم است : سهيم سازي دانش و نوآوري. بر اساس تعريف فوق مديريت دانش دو جز دارد : اداره دانش و توانايي براي خلق دانش جديد؛ با توجه به تغييرات سريع محيط، جز دوم مديريت دانش بيشتر مورد توجه سازمان ها است، زيرا منجر به تسهيل و افزايش خلاقيت و نوآوري مي شود؛ كه براي سازمان مزيت رقابتي پايدار به ارمغان مي آورد. بنابراين هدف مهم مديريت دانش خلاقيت است(نیازآذری و همکاران 1390) و مديريت دانش اساساً حول محور بهبود، نوآوري و نيل به اهداف دور می زند(یعقوبی و همکاران 1389).

مديريت دانش سبب دسترسي به تجارب، دانش و مهارت هايي مي شود كه در مجموع، توانايي هاي جديد، قدرت اجراي عمليات بيشتر، تشويق خلاقيت و نوآوري را در سازمان ايجاد مي كند. همانطور که كريسكولو و همكاران ( 2010 ) نیز در تحقيقي نشان دادند كه شركت هاي چند مليتي خلاق، علاوه بر اينكه از پژوهش ها استفاده مي كنند، ارتباطات مناسب تري با فروشندگان، تهيه كنندگان و دانشگاه ها دارند و از دانش آنها نيز بهره مي گيرند (Criscuolo 2010). به دست آوردن، ذخیره سازی و توزیع دانش موجب خواهد شد کارکنان سازمان هوشمندانه ترکار کنند، از دوباره کاری بکاهند و در نهایت تولیدات و خدمات خلاقانه تری ارائه نمایندکه نیاز مشتریان را بهتر برآورد سازند(پوراصغر 1387).

مديريت خلاق بايد از ايجاد و به اشتراك گذاري دانش، يادگيري، افزايش وفاداري و اعتماد، تأكيد بر خلاقيت و استقلال كاركنان حمايت كند تا اينكه سازمان دانش محور در رقابت و حيات موفق عمل كند. همچنين سازمان هاي دانش محور بايد سازمان هايي انسان محور باشند، اما مهمتر از آن ايجاد ساختار و فرهنگي متناسب با اين فرايند است(انصاری 1390). Bhatt طي مطالعه اي بيان مي دارد كه، از عناصر پيش برنده ي مديريت دانش، فرهنگ سازماني متكي بر خلاقيت و نوآوري است و براي توسعه ي مديريت دانش در سازمان بايد تغييراتي كه منجر به تعامل و يا بازسازي دانايي مي گردند، به طور نظام مند تشويق و حمايت شوند (Bhatt 2000). یعنی براي بهبود نوآوري، سازمان ها باید محيطي خلاق را پديد آورند و مديران بايد خود را با محيط غيررسمي و تصميم گيري سريع هماهنگ سازند و اين راهي به سوي ساخت محيط براساس خلاقيت و دانش است. مديران غير از اين كار، بايد به استخدام، حفظ، پاداش دهي و انگيزه دادن به كاركنان خلاقي كه سازمان خود را دوست دارند و توانايي نوآور بودن در توليد كالاها، خدمات و فرايندها را دارند نيز اقدام كنند(انصاری 1390).

دراقتصاد جديد، افراد و سازمان ها بر نگهداري و ارتقاء سرمايه دانشي خويش جهت ابتکار و خلاقيت تاکيد بسياري دارند(حسن زاده 1385). زماني كه نوآوري وخلاقيت راه پيروزي در جهان امروزاست، سازمان بايد بتواند دانش مناسب را درجاي مناسب خود به كار گيرد(Bose 2004). وودمن (1993) در مطالعه اي با عنوان ايجاد نظريه خلاقيت سازماني بيان مي دارد كه مبادله آزاد اطلاعات در موقعيت هاي گروهي موجب افزايش خلاقيت مي شود (Woodman 1993). پس خلاقيت، توانايي كاربرد دانش براي حل مسأله است(نیازآذری و همکاران 1390).

در نهایت مدیریت دانش باید با خلاقیت آمیخته شود چراکه در غیر اینصورت کارایی و اثربخشی خود را از دست می دهد(صمدیان و علوی 1390).

2-3 مروري بر مطالعات انجام یافته

**2-3-1 مطالعات انجام شده در ایران**

* فتحيان و همكاران (1385) در مقاله اي تحت عنوان "نقش مديريت دانش ضمني در خلاقيت و نوآوري" نقش مثبت دانش ضمني بر خلاقيت و نوآوري سازماني را تأييد مي نمايد. او معتقد است، دانش ضمني به عنوان محركي مهم در فرايند خلاقيت و نوآوري نقش مهمي را به عنوان يك منبع سازماني و عامل موفقيت در سازمان ايفا مي كند(نیر و جوکار 1391).
* در پایان نامه محمود زاده تحت عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی در شرکت پالایش نفت تبریز" با نگرش سنجی از کارکنان نشان داده شده که بین مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین در این تحقیق نشان داده است که بین هریک از شاخص های مدیریت دانش ( شناسایی دانش، تحصیل دانش، توسعه دانش، به اشتراک گذاری دانش و بهره برداری از دانش) و خلاقیت در سازمان رابطه وجود دارد(محمود زاده 1385).
* عباسی موصلو و همکارانش پژوهشی با عنوان "بررسي نقش مديريت دانش در ارتقاء خلاقيت كاركنان سازمانهاي دولتي مطالعه موردي: بيمارستان شهيد صدوقي يزد" انجام دادند که نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد كه خلاقيت سازماني داراي همبستگي مثبتي با مديريت دانش سازماني و فرايندهاي آن بوده و مديريت صحيح دانش سازماني مي تواند موجب بهبود و ارتقاء خلاقيت در ميان كاركنان سازمان ها باشد (عباسی موصلو و همکاران 1388).
* "بررسی نقش مدیریت دانش و خلاقیت بر بالندگی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز" عنوان پژوهشی است که تقی زاده و تاری نقش مدیریت دانش و خلاقیت بر بالندگی سازمانی را در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز را مورد ارزیابی قرار دادند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان دانشگاه آزاد تبریز (913 نفر) می باشند که با استفاده از جدول مورگان تعداد 270 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از بررسی ها نتایج نشان داد خلاقیت و مدیریت دانش بر روی بالندگی سازمانی تاثیر معنی دار و مثبتی دارد(تقی زاده و تاری 1388).
* در مطالعه ای که با عنوان "مديريت دانش و خلاقيت در ادارة كل تربيت بدني استان تهران" توسط انصاری در سال 1389 انجام شده است ميزان خلاقيت و مديريت دانش در ادارة كل تربيت بدني تهران و همچنين ارتباط بین اين دو متغير سنجیده شده است. جامعة آماري شامل كاركنان ادارة كل مزبور به تعداد 252 نفر است كه 155 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوري اطلاعات پرسشنامة اطلاعات فردي، پرسشنامة خلاقيت رندسيپ و پرسشنامة مديريت دانش نوناکا بود. نتايج نشان داد مديريت دانش و خلاقيت در ادارة كل در حد متوسط است و ارتباط مثبت و معناداري بين مديريت دانش و خلاقيت وجود دارد(انصاری 1390).
* مصطفی پور و آزما 317 تن از مدیران و معلمان گروه های آموزشی استان گلستان را بعنوان نمونه برای مطالعه "شناسایی شاخص های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و ارتباط آن با خلاقیت" انتخاب کردند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه مدیریت دانش لاوسون، پرسشنامه یادگیری سازمانی neefe و پرسشنامه خلاقیت رندسیپ استفاده کرده اند. یافته های این مطالعه نشان داد بین شاخص های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد. استقرار مدیریت دانش در سازمان باعث می شود تا ساختار آن قابل انعطاف گردد. انتشار و استفاده از ساختار دانش سبب می شود تا اعضای سازمان خود را خلاق نمایند زیرا خلاقیت نیازمند دانش است و از طرف دیگر خلاقیت در مدیریت دانش، هدف است (Mostafapour & Azma 2011).
* صمدیان و علوی پژوهشی با عنوان "تاثیر مدیریت دانش بر میزان خلاقیت کارکنان سازمان صدا و سیمای استان تهران" انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که هرکدام از ابعاد مدیریت دانش (مشارکت در دانش، سازماندهی دانش، کاربرد دانش، ارزیابی دانش و کشف و خلق دانش) بر ارتقای خلاقیت کارکنان تاثیرگذار هستند(صمدیان و علوی 1390).
* در مطالعه تقی زاده و زینال زاده (1390) با عنوان "بررسی نقش مدیریت دانش و خلاقیت در سرمایه های فکری سازمانی " مدیران ارشد شرکت های تولید قطعات استان آذربایجان شرقی را بعنوان جامعه آماری در نظر گرفتند. نتایج بدست آمده حاکی از آن بود که مدیریت دانش و خلاقیت تاثیر مثبت و معناداری بر سرمایه های فکری سازمان دارند. همچنین بررسی ها نشان داد که مدیریت دانش تاثیر بیشتری نسبت به خلاقیت بر سرمایه های فکری دارد دارد (Taghizade & Zeinalzade 2012).
* در پژوهش "رابطه مدیریت دانش و خلاقیت در مدیران مدرسه" کریمی کما و همکاران (1390) 220 نفر از مدیران پیش دانشگاهی و دبیرستان رشت به عنوان نمونه انتخاب کردند. در این پژوهش مدیریت دانش با استفاده از پرسشنامه Lawson ( که شامل ابعاد: خلق دانش، کسب دانش، سازماندهی، ذخیره، انتقال و کاربرد دانش است) و مقیاس چهار درجه ای لیکرت سنجیده شد. در انتها نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معنی داری بین ابعاد مدیریت دانش و خلاقیت وجود دارد و مدیریت دانش دارای قدرت اثرگذاری بر خلاقیت می باشد (Farahbod et al 2012).
* بهرامی و ایرانزاده (1391) مطالعه ای تحت عنوان "بررسی ابعاد مدیریت دانش و خلاقیت: یک مطالعه موردی" با هدف بررسی اثر مدیریت دانش بر خلاقیت در میان کارکنان سازمان آب و فاضلاب استان آذربایجان غربی انجام دادند، که 136 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابعاد مدیریت دانش در این تحقیق بر اساس مدل Hicks شامل خلق دانش، ذخیره، تسهیم و کاربرد دانش می باشد. در نهایت نتایج بدست آمده حاکی از آن بود که بین ابعاد مدیریت دانش و افزایش خلاقیت در کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد (Iranzadeh & Bahrami 2013).

2-3-2 مطالعات انجام شده در جهان

* Hugh وHoolbroo در تحقيقي كه به منظور "اندازه گيري ميزان همبستگي بين فعاليت هاي مديريت دانش با نوآوري" انجام دادند به اين نتيجه رسيدند كه بين فعاليت هاي مديريت دانش و نوآوري در بخش صنعت، رابطه اي قطعي وجود دارد. آن ها استدلال كرده اند كه نوآوري فقط به شركت هايي با اقتصادهاي برخوردار از فنآوري هاي جديد اختصاص ندارد. شركت هايي كه از فنآوري هاي سطح پايين و يا صنايع مبتني بر مولد و منابع اوليه برخوردار هستند نيز مي توانند نوآور باشند (Hughs & Holbrook 1998).
* Darroch در پژوهش خود با عنوان "مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمان" توانست در سال 2005 از طریق بررسی داده های بدست آمده از 443 ایمیل ارسالی به مدیران اجرائی نمایندگی شرکت های نیوزلند، مدیریت دانش را بعنوان یک مکانیسم هماهنگ کننده معرفی کند. او بیان کرد سازمان هایی با قابلیت اجرای مدیریت دانش، دارای منابع موثرتر و بیشتری جهت عملکرد بهتر و خلاقانه خواهند بود(Darroch 2005).
* در مطالعه ای با عنوان "استفاده از دانش ضمنی در شرکت های خلاق: مدیریت دانش در شرکت های خلاقانه" Alwis و Hartmann به این نتیجه رسیدند سازمان هایی که برای دانش ضمنی موجود در کارکنان خود ارزش قائل می شوند نسبت به سایر سازمان ها به مزیت رقابتی دست می یابند چرا که دانش ضمنی می تواند منبعی برای طیف عظیمی از فرصت ها و پتانسیل های خلاقیت و نوآوری در سازمان باشد. در حقیقت دانش ضمنی نقش مهمی را در ایجاد فرایندهای خلاقانه ایفا کرده و بعنوان عامل موفقیت سازمان محسوب می شود Alwis 2008) & (Hartmann.
* لي و همكاران در تحقيقي بر روي 607 شركت چيني ارتباط مثبتي را بين مشاركت در دانش و افزايش خلاقيت مشاهده كردند (Livense & Kleijnen 2009).
* هدف از مقاله "استفاده از مدیریت دانش توسط نوآوران آلمانی" کشف عوامل موثر بر تصمیم گیری سازمان ها جهت اجرای شیوه های مدیریت دانش بود، که Cantner با همکارانش پس از تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از بیش از 1500 شرکت خلاق آلمانی به این نتیجه دست یافتند که فرایندهای خلاق در بین اعضا و استمرار فعالیت های تحقیق و توسعه سازمان بطور مستقیم به کاربرد مدیریت دانش در شرکت های خلاق آلمانی بستگی دارد(Cantner et al 2009).
* Kamasak و Bulutlar در مطالعه "تأثیر به اشتراک گذاری دانش بر خلاقیت و نوآوری" توانستند اطلاعات مورد نیاز خود را از طریق پرسشنامه ای که بین 246 مدیر ارشد و میانی سازمان ها در ترکیه توزیع کرده بودند بدست آورند. نتایج حاکی از تاثیر تسهیم یا به اشتراک گذاری دانش بر خلاقیت در سازمان ها بود، که تصمیم گیرندگان و مدیران سازمان ها می توانند از یافته های این تحقیق برای افزایش خلاقیت از طریق گسترش دانش در سازمان خود استفاده کنند Kamasak 2010) & (Bulutlar.
* ليائو و همكاران ( 2010 ) در تحقيقي بين 362 واحد توليدي در چين ارتباط مثبتي بين كسب دانش و افزايش خلاقيت در سازمان مشاهده كردند (Da-Chian 2010).
* در مطالعه کیفی Kashif Akram و همکارش با عنوان "نقش مدیریت دانش در ایجاد نوآوری: یک رویکرد یکپارچه" در پاکستان به بررسی و ارتباط بین فرایند مدیریت دانش و نوآوری و کشف روابط مهم بین آنها پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که مولفه های مختلف مدیریت دانش مانند فعالیت های دانش، انواع دانش، انتقال دانش و فن آوری اثر مثبت و قابل توجهی در ایجاد نوآوری در سازمان دارد (Akram & Siddiqui 2011).
* "به اشتراک گذاری دانش و نوآوری در شرکت های با تکنولوژی بالا در اسپانیا و کلمبیا" عنوان مقاله ای است که Sáenz و همکارانش در سال 2012 تهیه نمودند. آنها پس از بررسی داده هایی که از طریق توزیع پرسشنامه بین مدیران اجرایی شرکت هایی با تکنولوژی بالا و متوسط اسپانیایی و کلمبیایی بدست آمده بود دریافتند که تسهیم دانش از عوامل کلیدی در ارتقای نوآوری و خلاقیت یک سازمان محسوب می شود (Sáenz et al 2012).
* نتایج بدست آمده از مطالعه لی و همکارانش با عنوان "مدیریت دانش: عامل اصلی در پیشبرد نوآوری تکنولوژیکی؟" در سال 2013 نشان می دهد مدیریت دانش بطور مثبت و قابل توجهی با نوآوری تکنولوژیکی مرتبط است که می تواند بعنوان یک راهنما برای مدیران شرکت ها جهت موفقیت سازمان بکار رود. آنها داده های خود را از 162 شرکت تولیدی در مالزی جمع آوری کردند(Lee et al 2013).

**Reference**

Abbassi Z. 2008. A review of models of implementing knowledge management in organizations. Student of PhD in Librarianship and Information Science in Ferdowsi University of Mashhad. International Conference of Knowledge Management. Razi International Conference Center, Tehran. Feb. (In Persian)

Abbasi Mouslo Kh. 2009. The role of knowledge management in governmental organizations to promote creativity, Case study: Shahid Sadoughi Hospital-Yazd. Second National Conference on Creativity Studies, TRIZ, Engineering and Innovation management of Iran. (In Persian)

Abtahi H, Salavati A. 2006. Knowledge management in organization. Tehran: peyvande now Inc. (In Persian)

Adli F. 2005. Knowledge management, moving to beyond the knowledge. Tehran; Farashenakhti Andishe Inc. (In Persian)

Afrazeh A. 2007. Knowledge management (concepts, models, measurement and implementation). 2nd edu. Tehran: Amir Kabir University. (In Persian)

Akbari F, Tofighi SH, Torabi A, Arab M, Tarrahi MJ. 2005. The relationship between Leadership style and conflict management in Hospitals’ managers of Lorestan University of Medical Sciences. Yafteh journal; 7(2): 52-58. (In Persian)

Akhavan P, Jafari M. 2005. Failure of knowledge management in organizations. Tadbir journal; 15(161). (In Persian)

Akram K. Siddiqui SH. 2011. Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach”. International Bulletin of Business Administration; Issue 11: 1451-243.

Alvani M. 1999. General management. 13nd ed. Tehran: ney Inc. (In Persian)

Alvani M, Danaee Fard H. 2001. Talking about the philosophical theories of government organization. Tehran: Saffar Eshraghi Inc; p: 283. (In Persian)

Alvani M, Nategh T, Farahi MM. 2007. The role of social capital in organizational knowledge management development. Management science journal; 2(5): 35-70. (In Persian)

Alwis RS, Hartmann E. 2008. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises, Journal of Knowledge Management; 12(1):133 – 147.

Amabile TM. 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organization, Creativity Research Journal; 2(16): 231-253.

Ameri H. 2008. Relationship between organizational factors and knowledge management, Journal of research in sport science. (In Persian)

Amiri Sh, As’adi S. 2007. Evolutionary process of creativity in children. Cognitive Science journal; 9(4): 26-32. (In Persian)

Ansari MH. 2011. Knowledge management and creativity in Tehran Physical Education Department. Sports Management journal. 2(9): 67-85. (In Persian)

Arvandi Y. 2002. The relationship between leadership styles and managers control position with efficiency services of Zanjan primary school staff. Thesis of MSc. Islamic Azad University, Zanjan Branch. (In Persian)

Bashir Banaem Y. 2011. Role of Creativity and Intuition in Strategic Thinking. Journal of Human Development Police; 8(38): 29-49. (In Persian)

Beckman TJ. 1999. The current state of knowledge management. In J. Liebowitz. Knowledge Management Handbook. New York: CRC Press.

Bhatt G. 2000. Resource based perspective of developing organization capabilities for business transformation. Knowledge and process management; 7 (2): 29-119.

Bhatt G. 2001. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. Journal of Knowledge Management; 5(1):68 – 755.

Bose R. 2004. Knowledge management metrics, Journal leadership Organization; 25(9):255-238.

Buckingham M, Clifton D. 2001. Now Discover Your Strengths. New York: The Free Press.

Cantner U, Joel K, Schmidt T. 2009. The use of knowledge management by German innovators, Journal of Knowledge Management; 13 (4):187 – 203.

Civi E. 2000. Knowledge management as a competitive asset: a review marketing intelligence and planning; 18(4): 166-74.

Criscuolo Ch, Haskel E, Jonathan J. 2010. Engagement and the activities of firms, International journal of industrial organization; 28(2): 191.

Da-Chian Hu. 2010. Relationship between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study on Taiwn’s financial and manufacturing, Journal of Information Science Industries; 36(1): 9-19.

Darroch J. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance, Journal of Knowledge Management; 9(3):101 – 115.

Davenport TH, Prusak L. 1998. Working knowledge: how organization manage what they know, Harvard Business School, Boston MA: 56.

Drucker P. 1985. Innovation and Entrepreneurship. United State: New York; Harper & row Inc.

Duffy J. 2000. Knowledge management: to be or not to be, Information Management Journal; 3491): 7-64.

Edmonds E. 2002. Creativity art practice and knowledge, Comm of the ACM.45 (10): 64-7.

Erabi M. 2003. Entrepreneurship is the process of wealth creation. Journal of Marketing; 3 (31). (In Persian)

Farahbod F, Ammoopour M, Karimi Koma M. 2012. Relationship of Knowledge Management with Creativity of School Managers, Journal of Basic and Applied Scientific Research; 2(10):10549-10557.

Farid D. 2009. The relationship between creativity and entrepreneurship among male and female athletes and non-athletes (Case Study: Yazd University Students). Sport Management journal; 3(2): 97-116. (In Persian)

Fatehi Z. 2011. Knowledge management: Concepts, principles, goal s and models. Research Office and risk control Sepah Bank. (In Persian)

Fathian M, Beig L, Ghavami Far A. 2006. The role of tacit knowledge management in creativity & innovation. Tadbir journal; 16(164). (In Persian)

Fathizadeh A, Paktinat E, Shahba MJ. 2011. Study of Creativity and Innovation in 3 governmental administration and offer a model for enhancing creativity and innovation in organizations. Management journal; 8(Special): 79-94. (In Persian)

Gandhi S. 2004. Knowledge management and reference services, The Journal of Academic Librarianship; 30(5): 368-81.

Geyer G. 2001. Tacit knowledge in organization, London: sage publications.

Griffith University. 2002. Knowledge management, Research report India; 20(5):15-17.

Haney D.S. 2003. Knowledge Management in a Professional Service Firm. Doctoral Dissertation. Indiana University. Proust Information and Learning Company.

Hasanzadeh M. 2005. Information management & knowledge management. Information Biology journal; 4 (9). (In Persian)

Hasanzadeh M. 2006. Study of knowledge management in Islamic Republic of Iran. PhD thesis of Librarianship. Faculty of Education and Psychology. Ferdowsi University of Mashhad. (In Persian)

Hasanzadeh M. 2007. Knowledge management, Concepts and infrastructure. Tehran: Ketabdar Inc; 14-16. (In Persian)

Hashemi S. 2010. Evaluation of Knowledge Management in University of Disciplinary Science. Disciplinary Management Studies Journal; 5(2); 183-214. (In Persian)

Hamzei B. 2012. Framework for the design and implementation of knowledge management systems. Industrial Engineer. Management Scientific Articles Database. Available from: [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com). (In Persian)

Hoffman J, Hoelscher M, Sherif K. 2005. Social Capital, Knowledge management and Sustained Superior Performance, Journal of Knowledge management; 9(3):170- 182.

Huang HT, Chen Ch. 2009. Emerging organizational structure for knowledge-oriented team work using genetic algorithm. Expert System with Applications: An International Journal; 36(10): 12137-12142.

Huges RA. 1998. Diagnostic approach to organizational behavior, 4nd ed. Boston: Ally and Bacon Inc.

Hughs C, Holbrook G. 1998. Measuring knowledge management: a new indicator of innovation in enterprises, Cprost Report [Online]. Available from: URL: http://www.sfu.ca/cprost/docs/ 9802.pdf/

Irannejad Parizi J. 2006. Efficiency. Tehran: Barsava Inc. (In Persian)

Iranzadeh S, Bahrami KH. 2013. Survey of Knowledge Management Dimensions and Creativity (a Case Study), Human Resource Management Research; 3(2): 55-59.

Jafari M, Kalantar K. 2003. Knowledge management in organization. Tadbir journal; 14(142). (In Persian)

Javadin R, Emami M, Rastegar A. 2010. The relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. Human resource & management journal in the petroleum industry; 4(12). (In Persian)

Jones M. 2007. Knowledge management and creativity: a technology-facilitated balance, polytechnic university. New York, USA.

Kamasak R, Bulutlar F. 2010. The influence of knowledge sharing on innovation, European Business Review; 22(3):306 – 317.

Kamkari K, Afrooz GH. 2008. Psychological principles of intelligence and creativity. Tehran: Tehran University Inc. (In Persian)

Karami M. 2005. Relationship between organizational culture and knowledge management in Bahman Industrial Group, Ms Thesis, Tehran University. (In Persian)

Karami M, Piri Z. 2007. Application of Knowledge Management In health care organizations. Health information management journal; 4(2): 239-248. (In Persian)

Kerman Alghoreishi MR. 2005. Feasibility Study knowledge management in Esfahan Steel Company. Thesis MSc. Faculty of Administrative Science, Esfahan Branch. (In Persian)

Lee VH, Leong LY, Hew TS, Ooi KB. 2013. Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? Journal of Knowledge Management; 17 (6):848 – 872.

Livense A, Kleijnen M. 2009. Knowledge creation through mobile social networks and its impact on intentions to use innovative mobile services, Journal of service research; 12(1): 15.

Mahmoodzadeh E. 2006. Relationship between knowledge management and organizational creativity in the Tabriz Oil Refining Company. Thesis of MSc. Islamic Azad University, Tabriz Branch. (In Persian)

Maleki MR, Fateh Panah A, Gohari MR. 2009. Evaluation of performance of Hasheminezhad hospital based on analysis & Knowledge management & pattern of Health Malcom Baldrige. Health Information Management Journal; 8(4); 580-586. (In Persian)

Malhotra Y. 1997. Knowledge management in inquiring organization, proceeding of 3th American conference, on information systems (philosophy of information systems mini-track). Available from: [www.brint.com/km/km.htm](http://www.brint.com/km/km.htm)

Malhotra Y. 1998. Deciphering the knowledge management hype, Journal for Quality & Participation; 21(4): 58-60.

Matin F. 2003. Creativity and obsolete mental paradigms. Tadbir journal; 17(148). (In Persian)

McAdam R, McCreedy S. 1999. A Critical Review of Knowledge Management models, The Learning Organization. 6 (3): 91- 100.

Merwik A.D. 2001. Knowledge management technology, systems journal; 40(4): 814.

Mirghafoori SH, Farhang Nejad MA, Sadeghi Arani Z. 2010. Performance Evaluation of Yazd's Health Sector on Applying Knowledge Management Process. Journal of Health Administration; 13(39): 79-88. (In Persian)

Mirkamali M. 2002. Creative thinking in educational organizations. 3nd ed. Tehran: Institute of Education. (In Persian)

Mirzabeigi J. 2003. Knowledge transfer and skills maintain: A continuous process of globalization. Modirsaz journal; 5(3, 4): 10-30. (In Persian)

Mohammadi Fateh A, Sobhani MS, Mohammadi D. 2008. Knowledge management (Comprehensive approach). Tehran: Payam Pouya Inc. (In Persian)

Mohammadi Ostani M, Shabani A, Rajaepoor S. 2012. The status of management application in librarians of Isfahan University of Medical Sciences. Iranian Journal of Medical Education; 12(3): 167-175. (In Persian)

Moghimi M. 2011. Organization and management research approach. 7nd ed. Tehran: Termeh Inc. p: 132. (In Persian)

Molavi H. 2004. Relationship between creativity and human skills and comparison between male and female managers in primary schools of Shahriyar. Thesis MSc. Planning and management of human resources. Library Research Council of Tehran Education Organization. (In Persian)

Mostafapour M. Azma F. 2011. Identify Knowledge management And Organizational learning Indicators and its relation With Creativity”. Procedia - Social and Behavioral Sciences: 2249-2252.

Mottaghi MH. 2005. Knowledge management: origin of the creation and maintenance of smart investment. Series of articles of First International Congress. 7nd.. (In Persian)

Mphidi H, Snyman R. 2004. The utilization of an intranet as a knowledge management tool in academic libraries. Electronic Library; 22(5):393 – 400.

Nayer N, Jookar A. 2012. The Relationship between Knowledge Management and Creativity among the Librarians of Shiraz University Libraries. Health Information Management Journal; 9(2): 224-232. (In Persian)

Nazem M. 2003. Manpower efficiency among the 16 countries. Tehran: Motarjem Inc. (In Persian)

Nekoodari M, Yaghoubi NM. 2011. Survey of Factors Facilitating Knowledge Management in Crisis Management Organization. General management researches journal; 4 (13): 95-119. (In Persian)

Niaz Azari K, Barimani A, Hajigholikhani S. 2011. Study the role of knowledge management on creativity of high school teachers. Management journal; 8(21); 79-87. (In Persian)

Niroomand A, Zare F. 2008. Survey of position of knowledge management based on Nonaka's theory and its relationship to organizational culture. Bojnourd branch, Islamic Azad University. Cultural Research; 4(14): 80-96. (In Persian)

Nonaka I, Takeuchi H, Umemoto K. 1996. A theory of organizational knowledge creation, International Journal of Technology Management; 11(7.8):833-845.

Pawlowsky P. 2001. The treatment of organizational learning in management science, Handbook of organizational learning and knowledge, New York: Oxford University: 61-88.

Piri Z, Asefzadeh S. 2006. How can be used knowledge management? Qazvin University of Medical Science Journal; 10(1): 124-132. (In Persian)

Pohlman L. 1996. Creativity, Gender and the Family: A Study of Creative Writers, the Journal of Creative Behavior; 30(1): 1-24.

Pour Asghar A. 2008. Knowledge management, Creativity & Innovation. Tosse’e Saderat Journal; 11(70): 19-22. (In Persian)

Probst G, Raub S, Romhardt K. 2000. Managing Knowledge: Building Blocks for Success. John Wiley & Sons Inc.

Quaddus M, Jun Xu. 2005. Adoption and Diffusion of Knowledge Management System: Field Studies of Factors and Variables, Knowledge – based System; Vol. 18: 107- 115.

Rafati Shaldehi H, Hasnavi R, Beh Azin F, Bani Taba A. 2008. Survey Pattern of knowledge management in a military research center. Journal of Military Medicine; 10(3):237-252. (In Persian)

Rahman Seresht H, Radmorad Gh, Golvani M. 2011. The relationship between organizational structure and knowledge management (A study in Iran Khodro Company). Management of Organizational Culture journal.9 (23): 31-50. (In Persian)

Rahsepar T. 2003. Survey of the Relationship between Organizational Atmosphere & Creativity of Shiraz High school Students, School Economy & Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University. (In Persian)

Rezaeian A. 2006. Principles of Management. 18nd ed. Tehran: Samt Inc. (In Persian)

Saatchi M, Kamkari K, Asgarian M. 2012. Psychological tests. 3nd ed. Tehran: Virayesh Inc. (In Persian)

Sadeghi A, Jafari H, KHodayari R, Pakdaman M, Mohammadi R, Ahadi nezhad B. 2011. A case study: the relationship between organizational culture with knowledge management in Hasheminezhad hospital – Tehran. Hospital Journal; 10(2):2-8. (In Persian)

Sadeghi Mal Amiri M. 2006. Creativity: systematic approach individual, group, organization. Tehran: Imam Hossain University Inc. (In Persian)

Sadeghi Mal Amiri M, Raeesi M. 2010. A conceptual model for measuring creativity. Journal of Human Development Police; 7(30): 98-112. (In Persian)

Sáenz J, Aramburu N, Blanco C. 2012. Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms, Journal of Knowledge Management; 16(6):919 – 933.

Safaee Fakhri L. 2006. The application of knowledge management principles to develop the first year of high school physics classroom management using appropriate ICT. Thesis MSc. Islamic Azad University, Science and Research Branch. (In Persian)

Samadian A, Alavi B. 2011. Effect of knowledge management on creativity of Broadcasting Organization staff in Tehran Province. Cultural Management journal; 5 (11). (In Persian)

Samkhanian MR. 2008. Creativity and innovation in educational organization. 2nd ed. Tehran: Specialized media Inc. (In Persian)

Seif A. 2001. Educational Psychology. Tehran: Agah Inc. (In Persian)

Seif H, Karami M. 2004. Strategic approach to knowledge management. Tadbir journal; 15(153). (In Persian)

Seifollahi N, Davari MR. 2008. Knowledge management in organizations. Tehran: Arad Inc; 36-38. (In Persian)

Senge P. 2010. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Crown Publishing Group.

Shahgholian K, Alvani M. 2005. Designing pattern to evaluation of knowledge management level in Iran Industrial Organization. Thesis of Industrial management. Islamic Azad University, Science and Research Branch. (In Persian)

Shahtahmasebi E, Andalib Ardakani D. 2009. Knowledge and its impact on the structure of organizational learning and organizational performance. Management journal; 20(147): 40-44. (In Persian)

Sherkat O. 2005. Creativity and innovation in management. Tadbir journal; 16(166). (In Persian)

Shirvani A, Alipour S. 2010. Barriers to creative design organization in Iranian organizations. National conferences on the Iranian organization leadership and management challenges. Islamic Azad University, Isfahan Science and Research Branch. (In Persian)

Skyrm D, Wachter R. 1999. Developing a knowledge strategy: technology support for knowledge management. Mid-American Journal of Business; 14(2): 13-20.

Taghizadeh H, Soltani GH, Mahdilou R. 2010. Study the application of knowledge management in a Service organization (Case study). Beyond of management journal; 4(12): 33-48. (In Persian)

Taghizadeh H, Tari GH. 2009. Study of knowledge management and innovation on organizational development in Islamic Azad University of Tabriz. Industrial Management Faculty of Humanities journal of Islamic Azad University of Sanandaj.; 4(7). (In Persian)

Taghizade H, Zeinalzade A. 2012. Investigating the Role of Knowledge Management and Creativity on Organizational Intellectual Capital, European Journal of Scientific Research; 67(4):532-542.

Taleb Bidokhti A, Anvari A. 2004. Creativity and innovation in individuals and organizations. Tadbir journal; 15(152). (In Persian)

Tavallaei R. 2009. Necessities and functions of knowledge management in cultural organizations. Journal of Political organization; Available from: [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com) (In Persian)

Toffler A. 1991. Powershift. New York: Bantman Inc.

Torrance P. 1972. Predictive Validity of the Torrance Tests of Creative Thinking. The Journal of Creative Behavior; 6(4): 236-62.

Weisberg R. 1992. Creativity beyond the Myth of Genius, W.H. Freeman and Company. New York.

Weisberg R. 1994. Genius and madness? A quasi-experimental test of the hypothesis that manic-depression increase creativity. Psy. Science. 5(6): 361-367.

Woodman M. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity, the Academy of Management Review; 18(2): 293.

Yaghoubi M, Javadi M, Agharahimi Z. 2011. The Relationship between Knowledge Management and Demographic Features of Students in Isfahan University of Medical Sciences. Education in Medical Sciences Journal; 10 (5): 831-838. (In Persian)

Yarigar H. 2007. Knowledge management. Tehran: Moalef Inc. (In Persian)

Yousefi A, Gholami B. 2006. View of female teachers about levels of Knowledge Management Factors in Education organization of Isfahan. Journal of Knowledge & Research in Cultural Sciences; 1(10); 29-46. (In Persian)

Zand D. 2010. Drucker’s Strategic Thinking Process: Three Key Techniques. Strategy & Leadership; 38(3): 23-28.

1. Total Quality Management [↑](#footnote-ref-1)
2. Business Process Reengineering [↑](#footnote-ref-2)
3. Decision Support Systems [↑](#footnote-ref-3)