

## رویکرد به میدان آوردن تیم دانش در حل خلاقانه مسایل توسط مدیر ارشد دانش

■ محسن فتح‌اله بیاتی\*  
دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع  
دانشگاه علم و صنعت ایران  
mfbayati@ind.iust.ac.ir

■ بهروز ارباب شیرانی  
استادیار دانشکده مهندسی صنایع  
دانشگاه صنعتی اصفهان  
ashirani@cc.iut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۲/۰۲  
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۰۱/۱۹

چکیده

سازمان‌ها همواره به حل مسائل و مشکلات پیش روی خود که دارای دامنه بسیار گسترده‌ای بوده و طیفی از موارد کوچک تا بسیار بزرگ را شامل می‌شوند، توجه خاص دارند. چگونگی حل آنها برای ادامه تلاش‌های ثمربخش به مدد نیروهای دانشی سازمان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ماهیت برخی از آنان به گونه‌ای است که گاه موجودیت سازمان را تحت تأثیر قرار داده و تهدید می‌کند. حل گستره وسیعی از مشکلات پدید آمده، تنها با بکارگیری روش‌های موجود میسر نیست؛ به همین دلیل بکارگیری خلاقیت و استفاده از روش‌های خلاقانه در سازمان‌ها درخور اهمیت ویژه است. به همین دلیل ضروری به نظر می‌رسد، مدیران تدابیری بیاندیشند تا نیروی کار در اختیار خویش را با دقت بیشتری با فرایند حل خلاقانه مسائل و مشکلات که نیازمند سطحی از دانش انسانی است همراه سازند. برای تحقق این مهم و به میدان آوردن تیم دانش، نقش مدیر ارشد دانش موسوم به سی کی او<sup>۱</sup> حیاتی، بسیار مهم، تأثیرگذار و قابل توجه است. مقاله جاری با تکیه بر تجارب اجرایی از میدان عمل در ایفای نقش تبادل دانش و نیز عنایت به مستندات انتشار یافته این حوزه پژوهشی به بررسی نقش مدیر ارشد دانش در به میدان آوردن تیم دانش و بهره‌گیری ثمربخش آنان در فرایند خلاقیت پرداخته است.

واژگان کلیدی

مدیر ارشد دانش، تیم دانش، خلاقیت، حل خلاقانه مسائل.

### مقدمه

بروز مشکلات به عنوان امری اجتناب‌ناپذیر فرا روی مدیران سازمان‌ها است که آنان با مهارت‌های خویش باید در حل مشکلات بکوشند. بروز این مهم، به اشکال گوناگون و در سطوح مختلف هر سازمان امری بدیهی است. آنها می‌توانند بسیار ساده و قابل حل، یا بسیار پیچیده بوده و نیاز به اخذ تمهیدات گسترده داشته باشند. در زمره مهارت‌های مدیریتی<sup>۲</sup> لازم، به مشارکت طلبیدن<sup>۳</sup> افراد در حل مشکلات است. افراد در سازمان به فراخور مسئولیت، توانایی و ارتباط با مسائل بوجود آمده، باید به نوعی برای حل مشکلات سهمیم شده و در گشودن تنگنای

ایجاد شده بکوشند. در این میان نقش مدیران و به خصوص مدیر ارشد دانش در به میدان آوردن افراد، ابداع راه حل‌های خلاقانه برون رفت از فضای مشکل ایجاد شده، نقشی تأثیرگذار و درخور تمرکز است. توجه به فرایند خلاقیت<sup>۴</sup> و جاری شدن نوآوری<sup>۵</sup> به عنوان ابتدایی‌ترین مرحله آغاز تلاش‌های فکری، اساس و بستر تغییر و گشاینده تنگنای بروز کرده کاری تلقی می‌شود. این مهم نقش تعیین کننده و بسیار تأثیرگذاری در روند توسعه همه جانبه سازمان‌ها دارد. وجود پایگاه دانش سازمانی<sup>۶</sup> کارآمد و در عین حال روزآمد، برای شناسایی سریع و صحیح فرصت‌ها و تهدیدات

فراروی سازمان از زیربنایی‌ترین عوامل در حل خلاقانه مشکلات به وجود آمده است. امروزه دانش از مهمترین سرمایه‌های سازمانی به شمار رفته و مدیریت آن نمایانگر فرایندهای سازمانی است که در جستجوی ترکیبی هماهنگ از داده‌ها و اطلاعات در حال پردازش برای افزایش ظرفیت فناوری اطلاعات در سازمان و افزایش ظرفیت خلاقیت و نوآوری افراد در کارها است. از این رو در مسیر نهادینه کردن تفکر نوآور در جهت بسترسازی و تقویت زیرساخت‌های فکری و اطلاعاتی سازمان و همچنین به منظور رشد و بقای سازمان، استقرار مدیریت دانش امری اجتناب‌ناپذیر است [۱]. در نوشته جاری، ابتدا به

1. Chief Knowledge Officer (CKO)  
2. Managerial Skills  
3. Participation

4. Creativity  
5. Innovation  
6. Organizational Knowledge Databases

\* نویسنده مسئول مکاتبات

**الف) تعریف و تفسیر مسأله**

سازمان‌ها با رقابت جهانی رو به افزایش و تغییر فناورانه سریع مواجه هستند که عدم اطمینان را افزایش می‌دهد و در احساس نیاز کارکنان به عملکرد خلاقانه برجسته نقش دارد. این عدم اطمینان به این معناست که کارکنان با مسائل بدون تعریف دقیق و مبهم‌تری مواجه می‌شوند. مسائل را می‌توان بر روی زنجیره‌ای از خوش تعریف تا بدتعریف یا بدون تعریف معین توصیف کرد. مسائل خوش تعریف به واسطه داشتن یک هدف کلی شناخته شده، یک روش شناسی شناخته شده یا روشی برای رسیدن به یک پاسخ و یک پاسخ صحیح توصیف می‌شوند. در سوی دیگر مسائل بد تعریف به واسطه اهداف نهایه چندگانه، روش‌های چندگانه حل مسأله و راه حل‌های چندگانه ممکن و قابل قبول توصیف می‌شوند. این ابهام است که موجب می‌شود راه حل‌های خلاقانه ظهور کنند. در نتیجه حلال خلاق مسأله باید در ابتدا برای حل مسأله، آن را تفسیر نماید. بسیاری از مدل‌های فرایندی حل خلاقانه مسأله نشان می‌دهد که تفسیر مسأله اولین گام در فرایند خلاقانه می‌باشد [۵،۶،۸].

**ب) جست و جو و تدوین اطلاعات**

پس از اینکه تفسیر مسأله انجام شد، مجموعه‌ای بزرگ و متنوع از اطلاعات باید گردآوری و یکپارچه گردد. اطلاعات باید از منابع داخلی و خارجی بازیابی گردند و به نحوی به همدیگر مرتبط گردند، ترکیب و تدوین شوند تا تولید خلاقانه را تسهیل کنند [۷].

**ج) خلق ایده‌ها و راه حل‌ها**

به مجرد این که اطلاعات موجود باشد، طبق

از فرایند مهم خلاقیت است. قدیمی‌ترین تعاریف سال‌های اخیر از کایزر می‌گوید «خلاقیت عبارت است از بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. از این تعریف می‌توان چنین استنباط کرد که این تلاش ذهنی، در هر نوع فعالیتی صورت گرفته و تنها محدود به نوع خاصی از آن نیست. این مهم برای بقای هر سازمانی لازم است. در گذر زمان سازمان‌های غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند و اگر چه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است موفق باشد، اما سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر تلاش‌های خود خواهد شد [۳].

از دیدگاه سازمانی این واژه ارائه فکر و طرح نوینی برای بهبود و ارتقاء کیفیت یا کمیت شاخص‌ها در سازمان است. منظور از نوآوری فرایندی است که از طریق آن سازمان مشکلات موجود را شناسایی و تعریف کرده، سپس دانش جدید را فعالانه برای حل آنها به کار گیرد [۴].

**مراحل حل خلاقانه مسأله**

اغلب نویسندگان بر این امر توافق دارند که فرایندهای محوری مورد نیاز برای حل خلاقانه مسأله عبارتند از شناسایی و تفسیر مسأله، شناسایی اطلاعات مربوطه، خلق ایده‌های جدید و ارزیابی این ایده‌ها [۵،۶].

مدل‌های خلاقیت معمولاً خلاقیت را به عنوان موضوعی مرتبط به حل مسأله مورد توجه قرار می‌دهند. زیرا این دو مورد فرایندهای مشترک زیادی با هم دارند. بعضی از محققان استدلال می‌کنند که خلاقیت موردی خاص از حل مسأله است، در حالی که دیگران مخالف این استدلال هستند [۵،۷،۸،۹].

بررسی مستندات انتشار یافته در باب خلاقیت پرداخته شده و زوایای مرتبط با مدیریت دانش به صورت اجمالی بیان می‌گردد.

با استفاده از حاصل تحقیقات ارائه شده در مرجع [۱۴] با عنایت به میدان واقعی اجرا، مبادرت به طرح فرضیاتی در باب چگونگی به میدان آوردن نیروی کار در حیطه دانش برای حل مشکلات به صورت خلاقانه شده است. نقشی که مدیر ارشد دانش می‌تواند به عنوان درگیر کننده تیم دانش در فرایند خلاقیت ایفا کند و وظایف او در مراحل مختلف حل خلاقانه مسئله، زمینه محوری فعالیت پژوهشی گزارش شده در این مقاله است.

**خلاقیت**

خلاقیت به عنوان یک نیاز عالی به بشری در تمام ابعاد زندگی او مطرح است و عبارت است از تحولات دامن‌دار و جهشی در فکر و اندیشه انسان به طوری که حائز یک توانایی در ترکیب عوامل قبلی به طرق جدید باشد [۲]. خلاقیت از نگاه اندیشمندان مختلف فرایندی پیوسته است که نوآوری و ابداع را در بر می‌گیرد. تعاریف متعددی از آن ارائه شده که هر یک از زاویه ویژه‌ای بدان نگریده‌اند.

مثلاً هربرت فوکس<sup>۱</sup> اعلام داشته، فرایند خلاق به هر نوع جریان اندیشه‌ای گفته می‌شود که مسأله را به طریق مفید و بدیع حل کند.<sup>۲</sup> در حالی که جرج سیدل<sup>۲</sup> معتقد است توانایی ربط و وصل موضوعات، از اصول مبحث استفاده خلاق از ذهن بدون توجه به اینکه در چه حوزه یا زمینه‌ای باشد است. از نگاه اریک فروم<sup>۳</sup> خلاقیت توانایی دیدن، یا آگاه بودن و پاسخ دادن است. تعاریف ارائه شده هر کدام به نوعی روشنگر بعدی

1. Herbert Fox  
2. George J. Seidel  
3. Erich Fromm

جدول ۱- ممیزه‌های مورد انتظار از مدیر ارشد دانش

ردیف	انتظارات انسانی از مدیر	حریم احاطه در مدیریت دانش
۱	داشتن توکل به خدا	اشتراک‌گذار دانش
۲	داشتن توان کافی برای انجام تفکر و تعقل	مباشر و ایجادکننده اطمینان
۳	داشتن تعهد	آموزنده کل
۴	برخورداری از تخصص	رابط فناوری
۵	داشتن تعامل با دیگران	حسابدار عدد شکن
۶	توان ایجاد تشکل و انجام کارهای مشارکتی و به ویژه تیمی	
۷	قدرت تدبیر	

مدیریت دانش را مدیریت اطلاعات و داده می‌داند، به همراه مهارت‌های تجربیات ضمنی و نهانی افراد جهت تسهیم، استفاده و نیز توسعه توسط سازمان که به بهره‌وری بیشتر سازمان منجر می‌شود.

### مدیر ارشد دانش

مسئولیت اصلی این پست سازمانی در نهادهای اجرایی، ایجاد و تداوم بخشی شرایط مناسبی است که سازمان را قادر می‌سازد تا دستاورد مدیریت دانشی متناسب با سازمان ایجاد کرده و کارمندان را به توزیع و بهره‌مندی از دارایی‌های دانش سازمان تشویق کند [۱۴].

بانتیس<sup>۱</sup> نقش این مدیر را چنین بیان کرده است "وظیفه او در دنیای اجرا، در اختیار گرفتن<sup>۲</sup> ابتکارات کارمندان به منظور ایجاد جرقه‌های ذهنی به وجود آورنده ایده‌های جدید و نوآوری است." طبق این تعریف این پست حساس سازمانی، مسئولیت بسیار مهم و تأثیرگذاری در بروز، جهت‌دهی و سازمان‌دهی خلاقیت در سازمان دارد. او باید تیم مدیریت دانش را به گونه‌ای رهبری کند که راه حل‌های خلاقانه کارمندان و اعضای سازمان به حل مسائل و

1. Knowledge Intensive Organizations
2. Petrash
3. Beckman
4. Formalization

دسترسی به تجربه، دانش و دیدگاه‌های استادانه را که قابلیت‌های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشد، هدف قرار می‌دهد. [۱۳]

مستندات انتشار یافته توسط اندیشمندان دانشگاه تگزاس ابراز داشته که مدیریت دانش، مواردی چون فرایند قاعده‌مند جستجو، انتخاب، سازماندهی، استحصال و بیان اطلاعات به صورتی که درک نیروی کار از حوزه مورد علاقه او را بهبود بخشد، در بر می‌گیرد. فعالیت‌های مدیریت دانش کمک می‌کند تا سازمان برای حل معضلات، یادگیری پویا<sup>۵</sup>، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی، بر روی کسب، ذخیره و بهره‌برداری از دانش متمرکز شود. به این ترتیب، این مدیریت نه تنها از تباهی سرمایه‌های فکری<sup>۶</sup> جلوگیری کرده، بلکه آن را افزایش داده، انعطاف بیشتری به سازمان می‌بخشد.

مدیریت اسناد او آی سی<sup>۷</sup> بر این باور است که مدیریت دانش، دانستن ارزش دانش، فهم اطلاعات سازمان، استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور حفظ، استفاده و کاربرد دوباره دانش است. انجمن ک ام تول<sup>۸</sup>،

5. Dynamic Learning
6. Intellectual Capital
7. Office of Industry Contracts (OIC) Document Management

بسیاری از مدل‌های حل خلاقانه مسأله، فرد سپس به سمت خلق راه حل‌های جایگزین حرکت می‌کند [۸]. این فرایند خلق ایده نقطه تمرکز بیشتر تحقیقات اولیه‌ای بود که در مورد خلاقیت انجام می‌شد، که با کار ابتدایی گیلفورد در مورد تفکر واگرا و خلاقیت شروع شد [۱۰].

### د) ارزیابی ایده‌ها و راه‌حل‌ها

در این مرحله تصمیم گیرنده ایده‌های خلق شده را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و مجموعه‌ای از ایده‌ها یا یکی از ایده‌ها که مؤثرترین آنها می‌باشد را شناسایی می‌نماید. همچنین این مرحله مستلزم این است که فرد تصمیم گیرنده دام‌ها و مشکلات بالقوه را که ممکن است به تدریج روی دهند، شناسایی کند [۱۱].

### مدیریت دانش

امروزه دانش به عنوان یک منبع ارزشمند در سازمان‌های مختلف مطرح است. طبق گزارش‌های موقت، ۵۰ درصد از سازمان‌های امریکایی که سریع‌ترین رشد را داشته‌اند، سازمان‌های متمرکز بر دانش<sup>۹</sup> بوده‌اند که به فروش دانش یا توانایی‌های مبتنی بر دانش کارکنان خود پرداخته‌اند [۱۲].

تعاریف گوناگونی در خصوص مفهوم مدیریت دانش ارائه شده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می‌دهند. از جمله، پت رش<sup>۱۰</sup> معتقد است مدیریت دانش، کسب دانش درست برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند. بک من<sup>۳</sup> معتقد است رسمی‌سازی<sup>۴</sup> و

8. KM Tools Association
9. Bontis
10. To capture

مشکلات پیش روی سازمان منجر شود.

ورای مؤلفه‌های با ارزش مدیریتی مورد انتظار از هر کس نقش هدایت افکار انسان‌ها را به عهده می‌گیرد، نظیر داشتن توکل به خدا، برخورداری از قدرت تفکر و تعقل، داشتن تعهد، برخورداری از تخصص، داشتن تعامل با دیگران، حرکت به سمت ایجاد تشکل و کارهای تیمی و برخورداری از قدرت تدبیر که در جدول ۱ به نمایش در آمده‌اند.

باتیس نیز به عنوان اندیشمند معتبر حوزه مدیریت دانش، در نوشته‌های خود، حریم‌هایی را که مدیر ارشد دانش موفق باید به آنها احاطه داشته باشد به پنج دسته تقسیم می‌کند [۱۵]:

۱- به عنوان نماد به اشتراک‌گذاری دانش؛ او موظف است به نفوذ دانش به سطوح مختلف سازمان و به اشتراک‌گذاری آن بین کارمندان کمک کند.

۲- در قالب مباشر معتمد؛ یکی از دلایل اصلی احتکار اطلاعات<sup>۲</sup> در سازمان، عدم اعتماد به همکاران است. مدیر ارشد دانش باید شرایطی را ایجاد کند تا روحیه اعتماد به همکاران در سازمان ایجاد شده و آنها دانش و اطلاعات خود را با همکاران، تیم مدیریت دانش و شخص او به اشتراک بگذارند. همچنین او باید اعتماد کارکنان را برای بروز ایده‌های نوآورانه، عملی، غیر اجرایی، منطقی یا حتی غیر منطقی جلب نماید.

۳- به عنوان آموزنده کل؛ او باید ارتباط تنگاتنگی با بخش مدیریت منابع انسانی سازمان داشته باشد. تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان، سطوح آموزشی، نحوه آموزش و غیره از جمله مواردی است که باید به پیشنهاد یا نظر وی صورت گیرند.

جدول ۲- عوامل درگیر کننده یک تیم در فرایند خلاقیت و نقش مدیر ارشد دانش

ردیف	عوامل درگیر کننده یک تیم در فرایند خلاقیت	نقش مدیر ارشد دانش
۱	هر چه اعتقاد اعضای تیم نسبت به این امر که شغل آنها مستلزم خلاقیت است بیشتر باشد، تیم بیشتر در فرایندهای خلاقیت درگیر می‌گردد.	مدیر ارشد دانش باید اعضای تیم دانش را نسبت به اهمیت و ضرورت بروز خلاقیت در انجام وظایف خود کاملاً توجیه نماید.
۲	هر چه اعتقاد اعضای تیم به این امر که کار آنها مستلزم همبستگی بیشتر است، محکم‌تر باشد، تیم بیشتر در فرایندهای خلاقیت درگیر می‌شود.	مدیر ارشد دانش باید آگاهی لازم در خصوص وجود همبستگی بین افراد را در اختیار اعضای تیم دانش قرار دهد.
۳	هر چه اعضای تیم دارای اهداف نهایی مشترک بیشتری باشند، تیم بیشتر در فرایندهای خلاقیت درگیر می‌گردد.	ترسیم و تبیین اهداف نهایی مشترک تیم مدیریت دانش
۴	هر چه تیم مشارکت فعالانه‌تری در حل مسأله داشته باشد، بیشتر در فعالیتهای خلاقانه درگیر می‌گردد.	استفاده از فرایندهای حل خلاقانه مسأله برای درگیر نمودن اعضای تیم در حل خلاقانه مسأله (در ادامه به توضیح این مورد پرداخته شده است).
۵	هر چه فضای تیمی کار بیشتر پشتیبان خلاقیت باشد، تیم بیشتر در فرایندهای خلاقیت درگیر می‌گردد.	ایجاد فضایی که در آن افراد به راحتی بتوانند در فعالیتهای خلاقانه مشارکت نمایند.
۶	تیم‌های دارای درجات متوسطی از حق تصدی سازمانی بیشتر در فرایندهای خلاقیت درگیر می‌شوند.	در نظر گرفتن اختیارات سازمانی لازم برای اعضای تیم دانش
۷	هر چه اعضای تیم بیشتر با یکدیگر مرتبط باشند، تیم بیشتر در فرایندهای خلاقیت درگیر می‌گردد.	فراهم آوردن امکان برقراری ارتباط هر چه بیشتر بین اعضای تیم و تبادل آزادانه اطلاعات بین اعضا

در سازمان است [۱۷]. در جدول ۲ عوامل درگیر کننده یک تیم در فرایند خلاقیت به همراه نقش مدیر ارشد دانش در مورد هر کدام از این عوامل آمده است.

همانگونه که در جدول ۲ بیان شد، یکی از وظایف مدیر ارشد دانش استفاده از فرایندهای حل خلاقانه مسأله برای درگیر نمودن اعضای تیم در حل خلاقانه مسأله<sup>۳</sup> است. به منظور ایفای این نقش لازم است مدیر ارشد دانش در هر کدام از مراحل حل خلاقانه مسأله، وظایفی را انجام دهد. در جدول ۳ وظایف پیشنهادی به مدیر ارشد دانش در هر کدام از مراحل حل خلاقانه مسأله آمده است.

### نتیجه‌گیری

نقش مدیر ارشد دانش در ترغیب کارمندان به استفاده از دارایی‌های دانشی سازمان نقشی بسیار برجسته است. در واقع او موظف است

۴- در نقش رابط فناوری؛ حداقل مسئولیت وی در این زمینه آشنایی با فناوری‌های روز می‌باشد.

۵- به عنوان حسابدار عدد شکن؛ علی‌رغم اینکه او باید با مسائل مالی و حسابداری آشنا باشد، اما سرمایه‌های فکری<sup>۴</sup> سازمان به وسیله فنون مالی و حسابداری قابل اندازه‌گیری نیستند. مدیر ارشد دانش وظیفه اندازه‌گیری سرمایه‌های فکری سازمان را نیز بر عهده دارد.

### مدیر ارشد دانش در تلاش برای به جمع طلبیدن تیم دانش در فرایند خلاقیت

ورای ممیزه‌های اشاره شده در جدول ۱ لوسی گیلسون و کریستینا شالی مجموعه‌ای از عوامل را به عنوان عوامل درگیر کننده یک تیم در فرایند خلاقیت ذکر می‌کنند [۱۶]. همچنین جی لیبویتز<sup>۵</sup> معتقد است یکی از ابتدایی‌ترین دلایل پیاده‌سازی مدیریت دانش، افزایش نوآوری

1. Knowledge Sharing Icon  
2. Trust Steward  
3. Hoarding Information

4. Total Trainer  
5. Techno Nerd  
6. Number-crunching accountant

7. Intellectual capital  
8. Jay Liebowitz

جدول ۳- وظایف پیشنهادی مدیر ارشد دانش در مراحل مختلف حل خلاقانه مسأله

مرحله	وظایف پیشنهادی مدیر ارشد دانش
تعریف و تفسیر مسأله	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین چارچوب‌های کلی تعریف و تفسیر مسأله متناسب با اهداف سازمان، به منظور جلوگیری از به هدر رفتن منابع سازمان.</li> <li>• آشنا ساختن تیم مدیریت دانش با روش‌های صحیح و کلاسیک تعریف و تفسیر مسأله به گونه‌ای که ابهامی در تعریف مسأله نباشد.</li> <li>• توجه دادن اعضا به اهمیت این مرحله و پرهیز از سهل انگاری در اجرای دقیق و کامل آن.</li> <li>• در نظر گرفتن وقت کافی برای اعضای تیم مدیریت دانش جهت انجام این مرحله.</li> <li>• مدیر ارشد دانش باید زمینه‌ای را فراهم آورد تا اعضای تیم مدیریت دانش از زوایا و جنبه‌های مختلف به تعریف و تفسیر مسأله بپردازند.</li> </ul>
جستجو و تدوین اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حتی‌الامکان باید مدیر ارشد دانش، منابع و مآخذ کافی را برای انجام این مرحله در اختیار تیم مدیریت دانش قرار داده و یا تیم را در دسترسی به منابع مورد نیاز راهنمایی کند.</li> <li>• مدیر ارشد دانش باید ساز و کارهای لازم جهت ساختار بندی و ذخیره‌سازی اطلاعات را در این مرحله مشخص کند.</li> <li>• تطبیق اطلاعات بدست آمده یا مسئله تعریف شده باید توسط مدیر ارشد دانش کنترل شود.</li> </ul>
خلق ایده‌ها و راه حل‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از روش‌هایی که باعث سلاست فکر در میان کارکنان می‌شود. از جمله این روش‌ها می‌توان به "استفاده از روابط میان افکار، بکارگیری حس کنجکاو و توان پرسیدن و تغییر شکل وضع موجود، فهرست ویژگی‌ها، تحلیل شبکه و بارش فکری" اشاره کرد.</li> <li>• اعضای تیم در این مرحله نباید از ارزیابی ایده‌هایی که ممکن است ناآگاهانه و غیر عملی به نظر برسند ترس داشته باشند. بلکه باید ایده‌ها و راه حل‌ها با صراحت بیان شود. به وجود آوردن این فضا از وظایف مدیر ارشد دانش است.</li> <li>• مدیر ارشد دانش باید از ارزیابی ایده‌ها و راه حل‌ها پیش از تولید همه آنها جلوگیری کند. زیرا بروز این امر، از تولید ایده‌ها و راه حل‌های پایدار جلوگیری می‌کند.</li> </ul>
ارزیابی ایده‌ها و راه حل‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیر ارشد دانش باید در ارزیابی ایده‌ها و راه حل‌ها به صورت کاملاً علمی عمل کرده و دلیل رد یا پذیرش هر ایده یا راه حل را به طور کامل توضیح دهد.</li> <li>• چنانچه یکی از ایده‌ها یا ایده مشابه آن قبلاً اجرا شده باشد لازم است مدیر ارشد دانش در مرحله ارزیابی آن ایده و نتایج حاصل از آن را ارائه دهد.</li> <li>• توجه به مسائل انسانی، نظیر قابلیت اجرای ایده‌ها و راه حل‌ها از نظر مسائل انسانی، باید در این مرحله مد نظر قرار گیرد.</li> </ul>

دارایی‌های دانشی سازمان را در راستای تعالی آن جهت‌دهی نماید. از سویی تعالی سازمان منوط به حل مسائل و مشکلات پیش روی آن است؛ مشکلاتی که گاه حل آنها جز با تکیه بر راهکارهای خلاقانه میسر نیست. لذا مدیر ارشد دانش باید دارایی‌های دانشی سازمان را در جهت بروز خلاقیت سازماندهی نماید.

در این مقاله ابتدا به بررسی مفاهیم کلیدی مربوط به خلاقیت و مدیریت دانش پرداخته شد. همچنین مراحل مختلف حل خلاقانه مسأله بیان گردیده و وظایف کلی مدیر ارشد دانش مورد بررسی قرار گرفت. در پایان وظایف مدیر ارشد دانش در درگیر نمودن تیم دانش در فرایند خلاقیت بیان گردیده و پیشنهاداتی در مورد وظایف این مدیر به عنوان تسهیل کننده حل خلاقانه مسأله ارائه گردید. لازم به ذکر است وظایف مدیر ارشد دانش در مراحل مختلف حل خلاقانه مسأله تنها محدود به موارد ارائه شده در این مقاله نمی‌گردد.

References

1. M.S. Raghieb, S.A. Siadat, Innovation, creativity and knowledge management, 1th Iranian conference on creatology, TRIZE and innovation management and engineering, Tehran, 2008 (in Persian)
2. T.A. Fishani, Creativity and innovation in human and organizations, Termeh Publication, Tehran, 1998 (in Persian)
3. A. Rezaeian, Management principles, SAMT Publication, Tehran, 2006 (in Persian)
4. M. Mirkhalaf, Creative management of research projects, 3th International project management conference, Tehran, 2007 (in Persian)
5. Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. Creative cognition: Theory, Research, and applications. Cambridge, 1992, MA: MIT Press.
6. Mumford, M.D., Mobley, M.I., Uhlman, C. E., Reiter-Palmon, R., & Doares, L. M. Process analutic models of creative capacities. Creative Research Journal, 1991, 4, 91-122.
7. Bink, M. L., & Marsh, R. L. Cognitive regularities in creative activity. Review of General Psychology, 2000, 4, 59-78.
8. Lubart, T. I. Models of the creative process: Past, present and future. Creativity Research Journal, 2001, 13, 295-308.
9. Runco, M. A., & Nemiro, J. Problem finding, creativity, and giftedness. Roeper Review, 1994, 16, 235-241.
10. Guilford, J. P. Creativity. American Psychologist, 1950, 5, 444-454.
11. Mumford, M.D., Mobley, M.I., Uhlman, C. E., Reiter-Palmon, R., & Doares, L. M. Process analutic models of creative capacities. Creative Research Journal, 1991, 4, 91-122.
12. Joseph Fong, Daniel Chan, Qing Li, Ronnie Cheung- Knowledge management & Intelligent Enterprises- World Scientific Publishing Co-Singapore- 2001
13. A. Afraze, Knowledge management (Introduction, Models, Measurement and Implementation), Amirkabir university Publication, Tehran, 2007 (in Persian)
14. Raub, Steffen, Von Wittich, Daniel - Implementing knowledge management: Three Strategies for Effective CKOs- European Management Journal-2004- No. 6, Vol. 22, pp. 714-724.
15. Bontis, Nick. "CKO Wanted - Evangelical Skills Necessary: A review of the Chief Knowledge Officer position", Knowledge and Process Management-2001- 8, 1, , 29-38.
16. L.Gilson Lucy, Shalley Christina, A little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creativity Processes, Journal of Management, 2004, 30(4), 453-470
17. Jay Liebowitz- Knowledge Management Learning from Knowledge Engineering- CRC Press- United States of America- 2001