



## تبیین نقش مدیریت مشارکتی بر چرخه مدیریت دانش مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب استان تهران

رسول اسماعیل زاده، لیلا صادقی پور، سیده سمیه رضوی

### چکیده

اکنون باور به اینکه دارایی های ناملموس مانند سایر دارایی ها از طریق اقدامات آگاهانه افزایش پیدا می کند، از پذیرش بالایی برخوردار است. وفقیّت یک سازمان بسته به این است که چگونه شکلی از ارزش را به شکلی دیگر بصورت کارا تبدیل می کند در این راستا در این پژوهش سعی شده است به دو دارایی ناملموس و منبع استراتژیک سازمانی؛ سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش پرداخته و چگونگی تأثیر سرمایه اجتماعی بر چرخه مدیریت دانش مورد بررسی قرار گیرد. همسو با فرضیات تحقیق، ضرایب همبستگی نشان می دهند برای ارتقاء مدیریت دانش در سازمان می بایست مدیریت مشارکتی را افزایش داد. مدل معادلات ساختاری بر لزوم پرداختن به بعد ارتباطی مدیریت مشارکتی (اعتماد، همکاری به عنوان یک الزام کار تیمی؛ انتقاد پذیری، تعهدات و انتظارات، عضو یک خانواده مشترک بودن) - که همان کیفیت روابط است - و بعد ساختار (روابط شخصی گرم، ارتباط کاری متنوع و زیاد، ساختار ارتباطی تسهیل کننده از جمله تیم ها و کمیته های کاری) تأکید دارد. در حوزه چرخه مدیریت دانش نیز به ترتیب تسهیم، خلق دانش، بکارگیری و ذخیره دانش اهمیت می یابند. در سازمان بازرگانی و شرکتهای تابعه، سرمایه اجتماعی و چرخه مدیریت دانش در سطح نامطلوبی قرار دارد. در خصوص سرمایه اجتماعی، در حالیکه افراد بسیار به سازمان متعهد هستند، روابط شخصی گرم، ارتباطات کاری متنوع و زیاد، احساس عضویت در یک خانواده مشترک و اعتماد در سطح متوسط قرار دارد. ساختار ارتباطی تسهیل کننده از جمله تیم ها و کمیته های کاری، همکاری و انتقاد پذیری در سطح پایین قرار دارد. در خصوص چرخه مدیریت دانش؛ ذخیره دانش در سطح متوسط قرار دارد، حال آنکه خلق، تسهیم، بکارگیری دانش در سطح پایین جای دارند.

کلیدواژه: مدیریت مشارکتی، خلق دانش، بکارگیری دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش، اعتماد، همکاری



## ۱. مقدمه

شکی نیست که قرن بیستم شاهد تغییر بنیادی در ایجاد ثروت ملتها بوده است. سرمایه و کار دیگر متمایز کننده و ایجاد کننده مزیت رقابتی پایدار نیستند. دارایی های نامشهود توجه سازمانها و دولتها را به خود جلب نموده اند (آرناس و لواندورس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). لازمه موفقیت یک اقتصاد و یک کشور، موفقیت بنگاههای آن کشور است. اقتصاد دانش محور الگوی خود را از رقابت مبتنی بر صنعتی شدن و هزینه محور به تولید موثر و توزیع و انتقال دانش برای خلق ثروت تغییر داده است (OECD, ۱۹۹۶). توسعه ظرفیت نوع آوری سازمانها و جذب دانش جدید قطعا کلید توسعه اقتصاد دانش محور است (لو و اتکوویتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). سوال اساسی در حوزه مدیریت راهبردی این است که سازمان چگونه به مزایای رقابتی دست یابد و آن ها را تداوم بخشد. در رویکرد سنتی جذابیت صنعت انتخاب شده و استقرار آن در مقابل رقبا مهمترین مزیت رقابتی بود. تغییر، نارضایتی در رابطه با سکون و تعادل در رویکردهای سنتی را نشان می دهد و به چشم اندازی داخلی به نام "دیدگاه منبع - مدار سازمانی" منجر می شود. این دیدگاه سبب می شود سرمایه ها و توانمندیهای سازمانی به عنوان منابع اصلی مزیتهای رقابتی تلقی شوند (عباسی، ۱۳۸۶). آکادمی ها و محققان در پی یافتن این هستند که کدام منبع ایجاد کننده ارزش منبع کلیدی تمایز است. برای اغلب سازمانها منابع ملموس (مانند مکان، زمین، دارایی های مالی، تجهیزات و مواد خام) و منابع غیر ملموس (مانند فرهنگ، نام تجاری و توانمندی ها) در ایجاد ارزش بازار نقش دارند (بتر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

از این رو مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی بر آید، این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش، آن را به عنوان یک نیاز ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابتپذیری، در زمره برنامه های اولویتدار خود قرار دهد. لذا گلوگاه سازمانهای فعلی مدیریت سرمایه و یا نیروی کار نیست بلکه مدیریت دانش پرسنل در سازمان می باشد. (اکبرپور و کاظمی، ۱۳۸۶)

یکی از عوامل مهم اثرگذار بر مدیریت دانش کارآمد در محیطهای سازمانی و بین سازمانی، وجود فرهنگ سازمانی پشتیبانی کننده است. فرهنگ میتواند عامل مهم سوق دهنده و یا جلو برنده ابتکارات و خلاقیتها در مدیریت دانش و یادگیری سازمانی باشد. سازمان بایستی تمامی مجموعه ها و سیستم سرمایه انسانی خود را مدیریت کند، چون دسترسی به اهداف سازمانی از طریق برابری فعالیتهای انواع سرمایهها امکان پذیر است. از اینرو لازم است سازمانها توجه خود را به انواع دیگر سرمایه مانند سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی نیز مبذول دارند. پس می طلبد تا محققان پژوهشهایی پیرامون نحوه ترکیب دانش متفاوت در سازمان (انسانی، اجتماعی و سازمانی) جهت رسیدن به مزیت رقابتی انجام دهند. در فضای اقتصاد نوین سازمانها در یک محیط پیچیده و پویا با هم به رقابت می پردازند که منحصر به فرد بودن و ارزش آفرینی دانش در سازمان باعث ایجاد استراتژیهای رقابتی در این محیط می شود (چیت سزایان، ۱۳۸۵).

شناخت و شناسایی ابعاد مدیریت مشارکتی درک بهتری از الگوی تعاملات بین فردی و گروهی را موجب می شود و با استفاده از آن می توان سیستم های سازمانی را بهتر هدایت کرد. یکی از این سیستمها مدیریت دانش می باشد. متأسفانه سازمانهای ما در خصوص منابع انسانی بیشتر به شعار پردازی پرداخته و از نیروی نهفته در آن غافل شده اند. مدیریت دانش نیز حوزه دیگری است که چه در سطح کلان و چه در سطح بنگاههای اقتصادی مهجور مانده است. تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات واقعی که کوچکترین مزیت مدیریت دانش است، هنوز جای خود را در سازمانهای ما پیدا نکرده است.

در این راستا شرکت آب وفاضلاب استان تهران، ارتقاء مدیریت دانش را به عنوان مهمترین استراتژی برنامه میان مدت ۹۲-۹۰ خود برگزیده است و در پی یافتن زیر ساختی مناسب برای ارتقاء مدیریت دانش می باشد. شرکت آب وفاضلاب استان تهران بر آن است با استفاده از داراییهای نامشهود خود بر شتاب بسوی عملکرد مطلوب و دستیابی به اهداف کلان بیفزاید. از اینرو پژوهشگر در پی یافتن رابطه بین مدیریت مشارکتی و مدیریت دانش چگونگی کنش آن دو، و پاسخگویی به سولات است: آیا نقش مدیریت مشارکتی در بستر مناسبی برای چرخه مدیریت دانش چیست؟

<sup>۱</sup>Arenas, Teresita and Lavanderos, Lavanderos

<sup>۲</sup>Lu, Lucy and Etkowitz, Henry

<sup>۳</sup>Battor



## ۲. چارچوب نظری :

### ۱.۲. تاریخچه مدیریت مشارکتی:

مشارکت یک مفهوم قدیمی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم گیری بپردازند. به هر حال، مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. پیدایش نظریه های کلاسیک، ساختار، تخصص گرایی، عقلایی بودن، و نظم و ترتیب را در سازمانها مورد تاکید قرار دادند (ویلسون و روز بفلد، ۱۹۹۰). تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب گشت توجه به روابط انسانی معطوف گردد.

در سال ۱۹۷۲ التون مایو و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره وری رابطه ای پیدا کنند. این مطالعات برحسب تضاد، اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و رفته رفته با تاکید بر جنبه های اجتماعی گروه های کار، مکتب جدیدی با نام «روابط انسانی» پایه گذاری شد که سعی می کرد مشارکت واقعی را مورد تشویق قرار دهد. (اوبرایان، ۱۹۸۴) مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندانی چون آرجیس (۱۹۵۵)، لیکرت (۱۹۶۱)، هرزبرگ (۱۹۶۸) و لاولر (۱۹۸۶) رو به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف، نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه های بهبود کیفیت، و گروه های خود گردان به حیات خود ادامه داد. امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از عناصر تئوری نوکلاسیک مطرح است. تئوریهای سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سالها با تاکید بر تصمیم گیری مشارکتی شکل گرفته اند که مهمترین آنها شامل: مدیریت کیفیت فراگیر (گران و همکاران، ۱۹۹۲)، یادگیری سازمانی (داگسون، ۱۹۹۳) (نظریه قدرت دهی (براون و لاولر، ۱۹۹۹) و دموکراسی صنعتی (در بر، ۱۹۶۹) است.

یکی از نظامهای مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه بانک دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون های موفق خود را گذرانیده است؛ و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. از آنجائیکه منابع انسانی از عوامل زیربنایی فرآیند توسعه می باشد و هرگونه توفیق در فرآیند توسعه پایدار یک سازمان مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است، از اینرو، اهمیت و ضرورت توجه به نظام های مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی آشکار می شود.

نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام، کلیه افراد سازمان، درباره روش های حل مسائل و ارتقاء بهره وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند. بدین طریق سازمان از یک نظام هم فکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بهره می جوید. نظام مدیریتی به تعبیری در واقع نوعی نظام مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای افکار و خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم گیری از آنها استفاده می شود. وجود و جریان این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی در بر دارد که در مجموع نقش مهمی در فرآیند توسعه منابع انسانی ایفاء می کند.

### فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی

نیاز انسان به احترام و برابری و اظهار وجود انسانها فطرتاً خواهان برابری با یکدیگرند و تمایل دارند با آنها برخورد محترمانه و مشارکت جویانه شود. خصوصاً انسان فرهیخته و متخصص قرن بیستم خواستار این حق است که «نظر» من را گوش کنید، من هم نظر دارم» مشارکت کارکنان در مدیریت به این خواسته انسانی پاسخ مثبت می دهد. (پورس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)

حمایت و پشتیبانی انسان از نظرات و دستاوردهای خویش انسانها بطور فطری و طبیعی از چیزهایی که متعلق به آنهاست حمایت و پشتیبانی می کند، مانند: فرزند، همسر، خانه، پست، نظرات و محصول ساخته شده خود. لذا اگر کارکنان و مشتریان یک سازمان در ارائه نظرات و تصمیم گیری ها و اجرای نظرات خود مشارکت داده شوند، اینگونه نظرات از حمایت و پشتیبانی جدی و قویتری در سازمان برخوردار خواهد بود. امروزه بسیاری از مسائلی که سازمانها با آن روبرو هستند، نتیجه مستقیم رقابت های بی ثمر در مورد وظایف متقاطع یا وظایفی است که مشخص نیست چه بخشی مسوولیت آن را به عهده دارد. برای کمک به افراد جهت پرداختن به این موضوعات روش های مختلفی ابداع شده

<sup>۴</sup> Pors



## دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

است و این روشها همه به «کار موثر گروهی» وابسته است، زیرا در چنین شرایطی، این فقط راه حل نیست که حائز اهمیت است، بلکه «میزان درک و احساس تعهد» کسانی که در فرآیند مورد نظر دخالت دارند و در واقع به آن عمل می کنند نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است (قلیچ لی، ۱۳۸۵).

کمال جوئی مستمر انسان (بهبود مستمر)

ایجاد بهبود مستمر در استانداردهای کاری سازمانها همیشه اهمیت داشته و امروزه با توجه به نیاز به افزایش مستمر بهره وری، کاهش هزینه ها و رضایت بیشتر مشتریان و ارباب رجوع و افزایش قدرت رقابت از اهمیت بیشتری برخوردار است. اصل بهبود مستمر می گوید نباید هیچ روزی را بدون انجام بهبود فعالیتها سپری کرد. بهبود مستمر تعبیری از این فرمایش امام صادق (ع) است که می فرماید: «کسی که دو روزش مساوی باشد ضرر کرده است اگر بخواهیم دو روزمان در زندگی مساوی نباشد باید هر روز از روشهای بهتر، با بهره وری بالاتر، ضایعات کمتر، علم بیشتر، قدرت و تکنولوژی بالاتر و ... استفاده کنیم، یکی از روشهای مناسب ایجاد بهبود مستمر استفاده از ایده ها و نظرات و پیشنهادهای کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است که می تواند هر روز دهها و بلکه صدها و هزاران روش کاری سازمان را بهبود بخشد، که این همان مشارکت فکری با مدیریت است.

### چرخه مدیریت دانش

نیومن در سال ۱۹۹۹ مدل عمومی دانش را ارائه کرده است که در این مدل، دانش در چهار زمینه سازماندهی می شود.

### خلق و اکتساب دانش

اکتساب دانش در حقیقت فرآیند کسب دانش جدید از طریق درون و برون سازمان است. تا حدودی، خلق دانش در درون سازمان می باشد، درحالی که افزایش دانش عمدتاً از منابع خارج از سازمانی امکانپذیر است. اکتساب دانش فرآیندی اجتماعی است که میان افراد رخ می دهد (نوناکا و تاکه ئوچی، ۱۹۹۵)، پس نقش سازمان فراهم کردن زمینه ها و موقعیتهای مناسب برای اکتساب دانش بر اساس اهداف سازمانی می باشد (مگنیر- واتانابه و سنو، ۲۰۰۸) و مهمترین فعالیت مدیریت، یکپارچه سازی و ترکیب مجدد آن ها بر اساس تغییرات محیطی است (عباسی، ۱۳۸۶).

### شیوه های تحصیل دانش

کسب دانش: مستقیم ترین راه و گاهی موثرترین راه خرید دانش از سازمان، استخدام افرادی است که از دانش مورد نیاز برخوردار هستند. اجاره: حمایت مالی از موسسه های پژوهشی یا دانشگاهها به ازای کسب حق استفاده از نتایج تحقیقات بلافاصله بعد از بدست آمدن آنها را گویند. اجاره دانش در واقع اجاره منبع دانش است، که بر خلاف اجاره وسایل و تجهیزات تا حدی موجب انتقال دانش نیز می شود. استخدام مشاور مثالی مناسب می باشد.

خلق دانش: خلق دانش به توانایی سازمان در ایجاد ایده ها و راه حل های نوین و مفید اشاره دارد. واحدهای تحقیقی - پژوهشی از مراکز اصلی خلق دانش درون سازمانی هستند که علاوه بر خلق دانش جدید، به سازماندهی و تعبیر اطلاعات در جهت ایجاد دانش می پردازند. یادگیری سازمانی: فضای خلاق و نوآور نیز به شکوفایی قابلیت های اعضا سازمان در حل مسائل و مشکلات سازمانی می انجامد. دیگر مولفه های خلق دانش، یادگیری سازمانی است. سازمانها با وجود فقر یادگیری اگرچه به حیات خود ادامه می دهند اما هرگز نمی توانند از تمام قابلیت های خود استفاده کنند. (شاهقلیان، ۸۵؛ طالبی و همکاران، ۱۳۸۶؛ ابطحی، ۱۳۸۶؛ اکبرپور و کاظمی، ۱۳۸۶).

### شیوه های توسعه دانش

#### تحقیق و توسعه

توسعه انسانی: هر نوع فعالیت یا اقدامی که بتواند ظرفیت یادگیری افراد را ارتقا دهد در حقیقت به توسعه دانش فردی کمک کرده است. بنابراین فعالیت های توسعه منابع انسانی از جمله روش های توسعه دانش به حساب می آید. یکی از این راهها می توان طراحی و اجرای روش های آموزشی برای کارکنان سازمان در نظر گرفت که روش مناسبی برای پر کردن فاصله میان دانش موجود و دانش مورد نیاز در سازمان است. فعالیت های مبتنی بر دانش، فعالیت هایی انسانی و پویا هستند که ماهیتی ذهنی و فعال داشته و به وسیله تعاملات اجتماعی خلق می شوند که این تعاملات به افراد، تعاملات سازمانی و اجتماعی آن ها و همچنین به قابلیت رفع نیازها بستگی دارد (امانی، ۱۳۸۶).



### تسهیم دانش

تسهیم دانش و تجربه به مثابه اساسی‌ترین کارکرد مدیریت دانش است ( نعمتی و جمشیدی، ۱۳۸۶). در خصوص حرکت دانش در ادبیات شناخته شده مدیریت دانش واژگان متفاوتی به کار گرفته شده است برای مثال داونپورت و پروساک (۱۹۹۸): انتقال، راجلز<sup>۵</sup> (۱۹۹۷): بکارگیری مجدد، پروبست و همکاران (۲۰۰۲): توزیع؛ را بکار گرفته‌اند. هیچکدام از این تعاریف رضایت بخش نیستند زیرا بر این دلالت دارند که یک فعالیت اصلی مدیریت دانش سازمان، بسته بندی دانش به عنوان اطلاعات برای انتقال از نقطه "الف" به نقطه "ب" می باشد. بکارگیری چنین واژگانی ما را از درک دانش به عنوان اینکه در یک زمینه سازمانی ما به عنوان افراد چگونه می دانیم و یاد می گیریم و چگونه دانش ما با دیگر افراد در تعامل است بسیار دور می کند(هال<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). برخلاف پول و زمین، دانش منتقل شده هم توسط اهدا کننده و هم توسط دریافت کننده نگهداری می شود. بنابراین دانش بصورت رسمی منتقل نمی شود بلکه تسهیم می شود(چن و همکاران، ۲۰۰۸). مدیریت دانش: ابزاری مدیریتی و فرایند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامرئی سازمان (سرمایه انسانی) است. نیومن در سال ۱۹۹۹ مدل عمومی دانش را ارائه کرده است که در این مدل، دانش در چهار زمینه سازماندهی می شود:

- خلق دانش: رفتارهای مربوط به ورود دانش جدید به سیستم است که دامنه وسیعی نظیر کشف، کسب، فراخوانی و توسعه، همچنین پیوند نزدیک با رفتاری که نوآوری خوانده می شود، دارد. به آن زمینه از دانش، بیرونی سازی نیز گفته می شود.
  - حفظ دانش: تمام فعالیت هایی است که منجر به بقا و نگهداری دانش بعد از ورود آن به سیستم می شود. فعالیت های حفظ دانش شامل رفتارهای متنوعی مانند اعتباردهی به دانش، به روز کردن آن و موارد مشابه است. هدف از این کارکرد، جمع آوری دانش مشابه و تلفیق آنها است.
  - انتقال دانش: شامل رفتارهای بسیار گوناگونی نظیر ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش است. روشهای انتخاب شده برای انتقال دانش بسیار بر روی این زمینه تاثیر دارد. انتقال دانش تنها از طریق انسان ها انجام نمی شود، بلکه نظام ها و عامل های خودکار دیگری نیز هستند که نقش میانجی را بر عهده دارند.
  - کاربرد دانش: استفاده از دانش موجود و شناخته شده برای تصمیمگیریهایی عملکردها و نیل به اهداف است.
- هویت، فالک<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۴ و ۲۰۰۰) منابعی که افراد در تعاملات خود بکار می گیرند به دو گروه اصلی تقسیم می کنند؛ منابع دانش و هویت. دانش در خصوص افراد، مکانها و اشیاء است. منابع هویت شامل؛ شناخت از خود، دیگران، سازمانها، گروهها، جوامع، کشور و... می شود. آنها منابع شخصی و اجتماعی هستند که افراد از نقشهای جدید و تغییر رفتار بدست آورده و اعتماد به نفس به همراه دارند و در پرتو آنها حاضرند بر مبنای صلاح سازمان و اجتماع خود اقدام کنند. فرصتهای متنوع به تعاملات اجازه می دهد سرمایه اجتماعی تولید کنند. منابعی که برای ساخت سرمایه اجتماعی مورد نیاز است، با دانش و هویت مرتبط هستند. اگرچه تعداد فرصتهای تعامل اهمیت دارد، کیفیت تعاملات نیز به همان اندازه حائز اهمیت است. نه تنها ترکیب مناسب منابع باید در تعاملات موجود باشد، تعاملات باید کیفیتهایی که محیط حمایتی و اعتماد- کاربرد مناسب منابع دانش فردی و هویت - را پرورش می دهد را دارا باشند(بروگلت و فالک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). عضویت و ذخیره سازی دانش: عضویت به این معنی است که کارمند چقدر احساس می کند جزئی از سازمان است. تعلق به سازمان بر این دلالت دارد که فرد به ارزشها، سیاست ها و یا اهداف گروه متعهد است زیرا حداقل به طور قراردادی، افراد آزاد هستند در هنگام تضادها کنارگیری کنند. عضویت عامل اجتماعی-ذهنی است که هنگام آزمون سیستم پاداش، انتشار بهترین تجربیات و چشم انداز سازمانی در سراسر سازمان و دوره آموزش اولیه می تواند به عینی تبدیل شود (مگنیروواتانابه و سنو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸).

مدل مفهومی :

در این پژوهش با توجه به فرضیات، مدل مفهومی به شکل زیر می باشد:

<sup>۵</sup> Ruggles

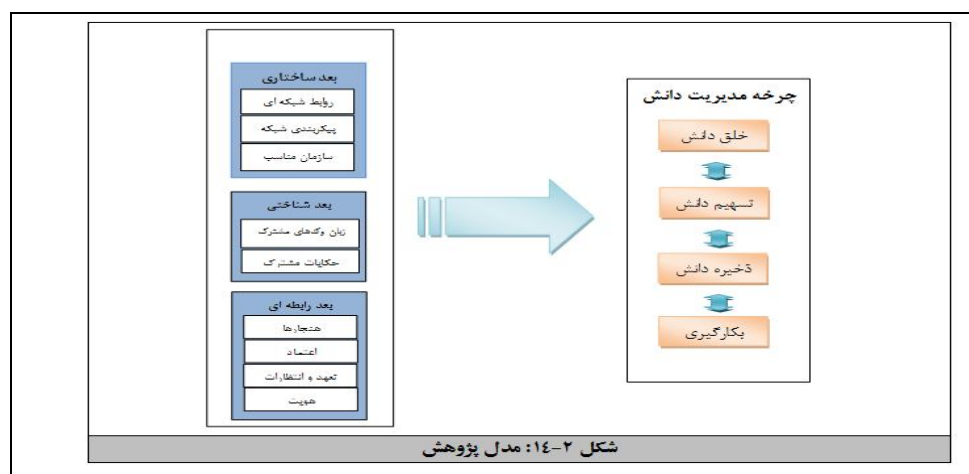
<sup>۶</sup> Probest

<sup>۷</sup> Hall

<sup>۸</sup> Falk

<sup>۹</sup> Borgelt, Karen and Falk, Ian

<sup>۱۰</sup> Magnier-Watanabe, Re'my and Senoo, Dai



فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه اصلی: بین مدیریت مشارکتی و چرخه مدیریت دانش سازمان، ارتباط معنا داری وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱: بین بعد ساختار مدیریت مشارکتی و چرخه مدیریت دانش سازمان، ارتباط معنا داری وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲: بین بعد شناخت مدیریت مشارکتی و چرخه مدیریت دانش سازمان، ارتباط معنا داری وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۳: بین بعد رابطه مدیریت مشارکتی و چرخه مدیریت دانش سازمان، ارتباط معنا داری وجود دارد.
۴. نوع و روش تحقیق

تحقیق حاضر، از آنجایی که هدفش تعیین نقش میان مدیریت مشارکتی و چرخه مدیریت دانش در سازمان است، از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. در ضمن با توجه به اینکه از روش مدل سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات استفاده خواهد شد، در میان تحقیقات همبستگی، این تحقیق از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس می‌باشد.

جامعه و نمونه آماری

قلمرو موضوعی تحقیق؛ مدیریت مشارکتی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در حوزه مدیریت استراتژیک جای دارند. قلمرو مکانی تحقیق، شرکت آب و فاضلاب استان تهران می باشد. تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند را؛ جامعه آماری و تعداد محدودی از احاد جامعه آماری که بیان کننده ویژگیهای اصلی جامعه باشند را؛ نمونه می نامند. جامعه آماری مورد آزمون پژوهش کارمندان، کارشناسان و مدیران سازمان مستقر در حوزه ستادی شرکت آب و فاضلاب استان تهران می باشد. برای بدست آوردن حجم نمونه از رابطه زیر استفاده گردیده است:

$$n = \frac{N \cdot z^2 a / 2 \cdot \sigma^2}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2 a / 2 \cdot \sigma^2}$$



که در آن  $\sigma = [\max(xi) - \min(xi)]/6$

$Z$ : مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد،  $(z_{\alpha/2} = 1.96)$ : مقدار اشتباه مجاز  $= N \cdot 0.05$ : حجم جامعه محدود که ۲۸۶ نفر می باشد. بنابراین حجم نمونه مورد نیاز پژوهش ۱۶۴ می باشد. جدول فرمول کوکران نیز حجم نمونه را ۱۶۵ پیشنهاد می دهد. برای اطمینان بیشتر ۱۸۰ پرسشنامه توزیع گردید و ۱۴۴ مورد جمع آوری شد. در انجام پژوهش از روشهای نمونه گیری گروهی و تصادفی ساده استفاده شد.

### روایی و پایایی پرسشنامه ها

#### تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه ها

قابلیت اعتماد یا پایایی یکی از ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری است به این معنی که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۲۶ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب آلفای کرونباخ مقیاس مدیریت مشارکتی ۸۵ درصد و چرخه مدیریت دانش ۸۴ درصد بدست آمد. ضمناً سوال ۴۳ حذف شد زیرا نتایج آزمون حاکی از آن بود در صورت حذف این سوال ضریب آلفا اندکی افزایش خواهد داشت. پس از جمع آوری کلیه داده ها و حذف بعضی از سؤالات پس از تحلیل عاملی نیز یک بار دیگر این آزمون انجام گرفت که این بار ضریب آلفای کرونباخ مقیاس مدیریت مشارکتی ۸۸ درصد و چرخه مدیریت دانش ۸۹ درصد بدست آمد. از آنجایی که این اعداد بالاتر از ۷۰ درصد است؛ پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می باشد. جدول ۳-۵ نتیجه نهایی آزمون پایایی دو مقیاس اصلی تحقیق را نشان می دهد.

جدول ۳-۵- نتایج آزمون پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ

ضریب آلفا	تعداد سؤالات	حوزه آزمون	زمان آزمون
۰.۹۰۸	۴۵	کل پرسشنامه	پیش آزمون
۰.۸۵۴	۲۳	مدیریت مشارکتی	
۰.۸۴۹	۲۲	چرخه مدیریت دانش	
۰.۹۳۵	۴۴	کل پرسشنامه	پس آزمون
۰.۸۸۰	۲۳	مدیریت مشارکتی	
۰.۸۹۸	۲۱	چرخه مدیریت دانش	

#### تعیین اعتبار (روایی) پرسشنامه

مفهوم اعتبار به این پرسش پاسخ می دهد که ابزار اندازه گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می سنجد. بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه گیری نمی توان به دقت داده های حاصل از آن اطمینان داشت. برای تعیین اعتبار پرسشنامه روش های متعددی وجود دارد که یکی از این روشهای اعتبار محتوا است که از تحلیل عاملی است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی بدست می آید. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در علوم انسانی کاربرد فراوان دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه هایی که در آنها آزمون و پرسشنامه استفاده می شود، لازم و ضروری است (کلاین، ۱۳۸۰). با استفاده از تحلیل عاملی می توان مشخص نمود که آیا پرسشنامه شاخصهای مورد نظر را اندازه گیری می کند یا خیر. در تحلیل عاملی باید سؤالاتی که برای ارزیابی یک شاخص یا صفت خاص طرح شده اند دارای یک بار عاملی مشترک باشند و این عوامل معنی دار باشند. بنابراین کلیه سؤالات پرسشنامه های این تحقیق که با استفاده از پرسش نامه های معتبر علمی طراحی شده بودند، مورد تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفتند. البته، سنجش اعتبار باید قبل از توزیع نهایی پرسشنامه صورت پذیرد، اما با توجه



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

به این که تعداد پایلوت شامل ۳۰ پرسشنامه، برای تحلیل عاملی کم است و همچنین با توجه به اینکه تحلیل عاملی مبنایی برای مراحل بعد می باشد، تحلیل عاملی برای کلیه ۱۴۴ پرسشنامه صورت پذیرفت. برای اجرای یک تحلیل عاملی چهار گام اصلی ضرورت دارد:

- (۱) تهیه یک ماتریس همبستگی از تمام متغیرهای مورد استفاده در تحلیل و برآورد اشتراک.
- (۲) استخراج عامل‌ها.
- (۳) انتخاب و چرخش عامل‌ها برای ساده‌تر ساختن و قابل فهم‌تر کردن ساختار عاملی.
- (۴) تفسیر نتایج.

نتایج این آزمون با استفاده از نرم افزار SPSS به شرح ذیل می باشد:

چرخه مدیریت دانش:

مدیریت مشارکتی:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.846
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	880.963
	df	153
	Sig.	.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	717.111
	df	120
	Sig.	.000

عوامل				شماره سوال
۴	۳	۲	۱	
.۲۰۱	.۰۹۲	.۳۶۶	.۶۹۸	۲۴
.۱۵۴	-.۵۷۶	.۴۶۱	.۵۷۸	۲۵
-.۰۴۲	.۱۲۳	.۶۳۷	.۳۲۹	۲۶
.۰۱۷	.۲۲۸	.۷۳۲	.۲۰۵	۲۷
.۰۰۱	.۲۴۳	.۳۷۲	.۵۶۰	۲۹
.۰۳۱	.۲۴۳	.۲۰۰	.۷۲۶	۳۰
.۱۷۰	.۲۰۷	.۴۳۷	.۵۲۹	۳۱
.۱۷۲	.۱۱۱	.۴۷۱	.۴۰۶	۳۳
.۲۲۹	.۱۰۵	.۶۳۹	.۲۵۳	۳۴
-.۰۱۰	.۸۳۷	.۰۶۸	.۰۲۰	۳۵
.۰۵۴	.۸۱۴	.۰۲۴	.۱۹۲	۳۶
.۰۳۵	.۶۳۷	.۴۳۸	.۱۴۱	۳۷
.۱۲۵	.۶۰۱	.۱۵۴	.۴۳۵	۳۸
.۱۷۳	.۲۵۰	.۳۵۱	.۴۳۹	۳۹
.۰۳۴	.۰۰۳	.۷۸۰	.۰۶۳	۴۰
.۰۷۶	.۰۶۶	.۰۱۰	.۷۹۸	۴۱
.۸۸۶	.۰۵۴	.۰۷۰	.۱۴۰	۴۳
.۹۰۲	.۰۴۱	.۱۱۰	.۱۲۹	۴۴

عوامل			شماره سوال
۳	۲	۱	
-.۰۷۸	.۲۸۷	.۵۸۴	۱
.۲۲۵	.۳۴۸	.۵۶۰	۴
.۰۴۷	.۲۶۳	.۵۴۵	۵
.۲۲۰	.۶۱۵	.۴۰۸	۷
.۱۲۰	.۶۴۹	.۴۸۳	۸
-.۱۶۷	.۵۸۷	.۲۱۹	۹
.۰۴۶	.۶۸۷	.۳۰۲	۱۱
-.۴۴۴	.۱۴۰	.۵۸۳	۱۲
-.۱۳۹	.۳۰۴	.۶۷۳	۱۳
.۰۶۵	.۰۸۹	.۷۸۹	۱۵
.۱۰۶	.۰۶۱	.۷۳۲	۱۶
.۵۱۲	.۳۲۰	-.۰۳۲	۱۹
.۷۹۵	-.۱۸۸	.۱۳۶	۲۰
-.۰۴۲	.۴۶۳	.۵۲۸	۲۱
.۰۳۵	.۷۸۹	.۰۰۶	۲۲
-.۲۰۰	.۵۱۵	.۴۵۶	۲۳



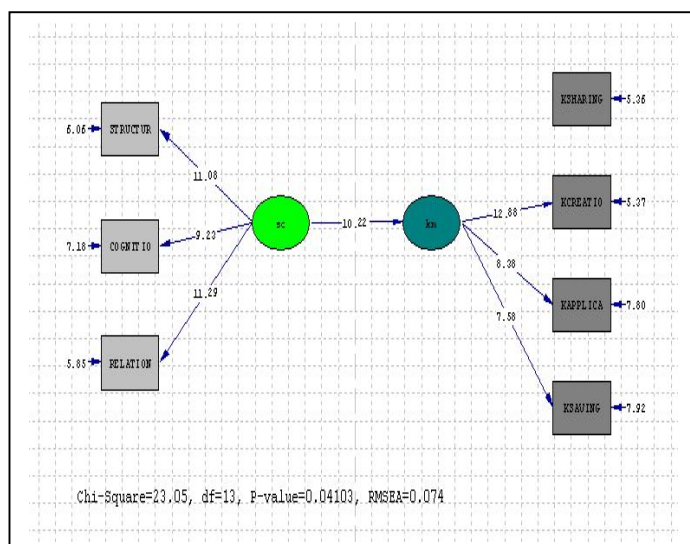
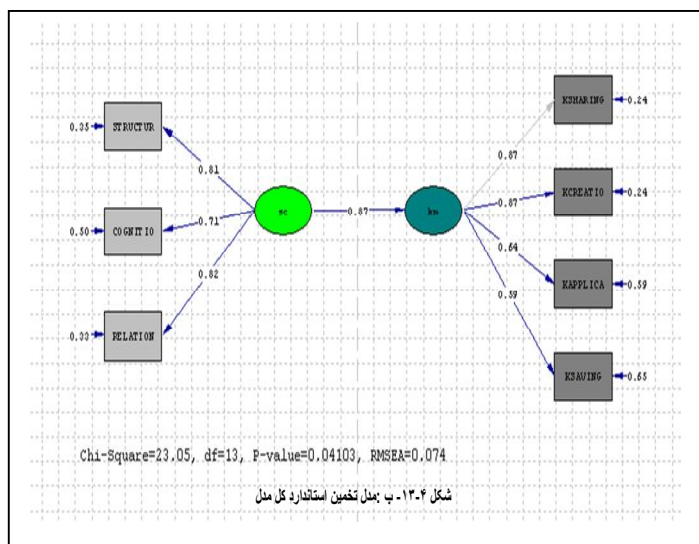


در پرسشنامه سرمایه اجتماعی ۳ عامل در حدود ۵۳ درصد واریانس و در پرسشنامه چرخه مدیریت دانش ۴ عامل در حدود ۶۱ درصد واریانس چرخه مدیریت دانش را تبیین می‌کنند که در واقع این درصد روایی پرسشنامه را نشان می‌دهد. از آنجایی که تحلیل عاملی اکتشافی با مدل تحقیق سازگاری مطلوبی نداشت از تحلیل عاملی حوزه ای استفاده شد بدین ترتیب که در خصوص هر مولفه مدل تحلیل عاملی جداگانه ای انجام شد (پیوست ۲) و سوالاتی که بار عاملی کمتری داشتند حذف گردیدند. در کلیه آزمونها شاخص KMO (کفایت تعداد نمونه) بیشتر از ۰.۷ و مقدار sig آزمون بارلت برابر با ۰.۰۰۰ می باشد یعنی تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. همچنین با استفاده از ماتریس وریمکس، مقادیر ویژه با استفاده از چرخش نیز محاسبه شد.

روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات:

در این پژوهش از دو روش آمار توصیفی برای تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی و آمار استنباطی برای آزمون فرضیات استفاده شده است. استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL ۸.۵ رابطه علی میان متغیرها بررسی شد. در این شبکه معنایی نیز هر بردار نمایانگر یک رابطه علت و معلولی است به نحوی که انتهای بردار علت، و راس بردار معلول می باشد. در بالاترین سطح نمودار، عوامل اصلی قرار دارند. مدل کلی:

فرضیه اصلی: مدیریت مشارکتی بر چرخه مدیریت دانش تاثیر دارد.



شکل ۴-۱۳-۴ الف: مدل مفهومی کل مدل

شاخصهای تناسب مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری متغیر مربوطه دارند زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر با ۱.۷۷ و کمتر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA زیر ۰.۰۸ می باشد. کلیه اعداد معناداری مربوط به پارامترهای مدل از ۱.۹۶ بزرگتر است و معنادار شده است.

بعد ارتباطی مدیریت مشارکتی که بر کیفیت دلالت دارد بیشترین تاثیر را بر مدیریت مشارکتی دارد. از سوی دیگر بعد ساختار مدیریت مشارکتی (روابط شخصی گرم، ارتباط کاری متنوع و زیاد، ساختار ارتباطی تسهیل کننده از جمله تیم ها و کمیته های کاری) نیز اهمیت قابل توجهی دارند. مهمترین عوامل چرخه مدیریت دانش، تسهیم و خلق دانش می باشند. پس از این دو به ترتیب بکارگیری و ذخیره دانش اهمیت می یابند.

#### نتیجه گیری

همسو با فرضیات تحقیق، ضرایب همبستگی نشان می دهند برای ارتقاء مدیریت دانش در سازمان می بایست مدیریت مشارکتی را افزایش داد. مدل معادلات ساختاری بر لزوم پرداختن به بعد ارتباطی مدیریت مشارکتی (اعتماد، همکاری به عنوان یک الزام کار تیمی؛ انتقاد پذیری، تعهدات و انتظارات، عضو یک خانواده مشترک بودن) - که همان کیفیت روابط است- و بعد ساختار مدیریت مشارکتی (روابط شخصی



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

گرم، ارتباط کاری متنوع و زیاد، ساختار ارتباطی تسهیل کننده از جمله تیم ها و کمیته های کاری) تاکید دارد. در حوزه چرخه مدیریت دانش نیز به ترتیب تسهیم، خلق دانش، بکارگیری و ذخیره دانش اهمیت می یابند. در شرکت آب و فاضلاب استان تهران، مدیریت مشارکتی و چرخه مدیریت دانش در سطح نامطلوبی قرار دارد. در خصوص مدیریت مشارکتی، در حالیکه افراد بسیار به سازمان متعهد هستند، روابط شخصی گرم، ارتباطات کاری متنوع و زیاد، احساس عضویت در یک خانواده مشترک و اعتماد در سطح متوسط قرار دارد. ساختار ارتباطی تسهیل کننده از جمله تیم ها و کمیته های کاری، همکاری و انتقاد پذیری در سطح پایین قرار دارد. در خصوص چرخه مدیریت دانش؛ ذخیره دانش در سطح متوسط قرار دارد، حال آنکه خلق، تسهیم، بکارگیری دانش در سطح پایین جای دارند.

بکارگیری دانش	تسهیم دانش	خلق دانش	بعد رابطه	بعد شناخت	بعد ساختار	ضرایب همبستگی میان ابعاد مدیریت مشارکتی و چرخه مدیریت دانش
					۰.۵۸۴	ضریب همبستگی پیرسون معنی داری دوطرفه (۲- tailed) تعداد ۱۴۳
				۰.۶۳۷	۰.۶۹۲	ضریب همبستگی پیرسون معنی داری دوطرفه (۲- tailed) تعداد ۱۴۴
			۰.۶۴۸	۰.۵۳۸	۰.۵۷۴	ضریب همبستگی پیرسون معنی داری دوطرفه (۲- tailed) تعداد ۱۴۳
		۰.۷۷۳	۰.۶۸۱	۰.۵۳۶	۰.۶۰۹	ضریب همبستگی پیرسون معنی داری دوطرفه (۲- tailed) تعداد ۱۴۳
	۰.۵۲۶	۰.۵۴۹	۰.۵۸۷	۰.۳۳۵	۰.۵۴۹	ضریب همبستگی پیرسون معنی داری دوطرفه (۲- tailed) تعداد ۱۴۳
۰.۳۰۸	۰.۴۸۹	۰.۵۳۳	۰.۴۷۳	۰.۳۷۲	۰.۴۳۹	ضریب همبستگی پیرسون معنی داری دوطرفه (۲- tailed) تعداد ۱۴۲



با اطمینان ۹۹ درصد نتایج زیر حاصل می شود:

بیشترین ضریب همبستگی را خلق و تسهیم دانش دارند، به این معنی که تا دانشی تسهیم نشود، دانش جدید تری خلق نمی شود. بعد رابطه و بعد ساختار نیز همبستگی بالایی دارند (۶۹۲). به این معنی که روابط گرم، متنوع و زیاد، ساختار ارتباطی تسهیل کننده بر کیفیت روابط (اعتماد، هویت، تعهدات و انتظارات) می افزاید. از سوی دیگر زبان، کدها و اهداف مشترک بر کیفیت روابط می افزاید. ارتقاء بعد رابطه مدیریت مشارکتی نیز موجب ارتقاء خلق و تسهیم دانش می شود. زیرا هنگامی که در سازمان افراد به هم اعتماد دارند، به سازمان متعهدند، خود را عضو یک خانواده مشترک می دانند و کار تیمی یک الزام محسوب می شود، تمایل بیشتری برای تسهیم دانش داند. تسهیم دانش نیز به نوبه خود موجب خلق دانش می شود. و در مرحله بعد بواسطه اعتماد افراد دانش جدید را راحت تر بکار می گیرند.

### پیشنهادهایی مبتنی بر یافته های پژوهش

با توجه به تایید وجود رابطه بین مدیریت مشارکتی و چرخه مدیریت دانش، سازمان باید در پی راههایی جهت افزایش سطح مدیریت مشارکتی سازمان بوده تا بر این اساس بتوانند چرخه مدیریت دانش را در سازمان بهبود بخشد. استفاده از دانش در سازمانها رفتاری است کاملاً انتخابی که می تواند توسط سازمان و مدیرانش تشویق و نه تقاضا شود. بنابراین، سازمان فقط می تواند تلاش کند شرایط مناسب را فراهم کرده و توانایی انگیزه و فرصت کارکنان را برای پذیرفتن نقش کارکنان دانشی توسعه دهد در این راستا پیشنهاد می شود:

جهت تقویت بعد ساختاری مدیریت مشارکتی:

توسعه تیم های بین واحدی و هدایت آنها در مسیر اهداف و استراتژی های شرکت.

توسعه نظام مشارکتی. مشارکت نیز همچون هر اندیشه کاربردی دیگر، متناسب با جغرافیای محیط و فرهنگ آن جامعه ممکن است موانعی بر سر راه خویش داشته باشد که به اختصار میتوان به دو مانع مشارکت اشاره کرد:

- ۱- موانع فرهنگی مدیریت مشارکتی (نظام خودکامگی یا ارباب - رعیتی، جهل و بیسوادی و محرومیت از دانشهای فنی و تخصصی، شماری از هنجارهای اجتماعی، خود خواهی و خود محوری، نداشتن اعتماد به دیگران، نبود کنجکاوی، نبود همدلی، نبود انعطاف ذهنی، احساس حقارت)
- ۲- موانع سازمانی مدیریت مشارکتی (ساختارهای دیوان سالاری و هرمی بلند، روابط رئیس - مرئوس و توزیع نابرابر اقتدار و اختیار سازمانی، برنامه ریزی)

نتایج آزمون میانگین حاکی از آن است که در شرکت آب و فاضلاب استان تهران، موانع سازمانی مانع ایجاد سرمایه اجتماعی است.

کاهش موانع ملاقات با مدیران و کارمندان خارج از جلسات رسمی

ایجاد روحیه کمک به دیگران در بین کارکنان با الگو شدن خود مدیران عالی

ایجاد جوی که خود گشودگی یا خود افشاگری فرد (طبق پنجره جوهری) افزایش یابد چرا که خودگشودگی یا خود افشاگری موجب بهتر شدن روابط با دیگران می شود.

### جهت تقویت بعد شناختی مدیریت مشارکتی:

نهادینه کردن چشم انداز، رسالت و اهداف سازمان از طریق ۱- مشارکت افراد در خلق آنها و همچنین ۲- یادآوری مکرر آنها. برای مثال بسیار ضروری است چشم انداز و رسالت بر روی تابلوی اعلانات در جای جای سازمان مشاهده شود. افراد یاد می گیرند که با توسعه تصویر مشترک در مورد آینده موردانتظارشان و راههای عملی رسیدن به این آینده، در گروه یا سازمان خود نوعی تعهد ایجاد کنند.

تدوین و انتشار داستانهای سازمانی که به تقویت فرهنگ همکاری و کارگروهی و تحقق اهداف و استراتژی های شرکت کمک کنند.

برگزاری اردوهای خارج از سازمان به منظور ایجاد روابط رودر رو، زبان و تجربیات مشترک و اعتماد.

### جهت تقویت بعد رابطه ای مدیریت مشارکتی:

اصلاح طراحی مشاغل به نحوی که ارتباطات داخلی در حوزه های ارتباطات میان فردی و میان سازمانی افزایش یافته و ارتباطات مبتنی بر صداقت و اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان میسر گردد. از کاهش تمرکز می توان به عنوان راهکار عملی آن یاد کرد.

شناسایی ارتباطات سازمانی و تکمیل آن به منظور بهره برداری از حفره های ساختاری در جهت تصرف و انتشار دانش.

تیم سازی، ایجاد و افزایش احساس هویت سازمانی در سطح شرکت به گونه ای که کارکنان و مدیران سازمان خود را عضو یک خانواده مشترک بدانند. عضویت عامل اجتماعی ذهنی است که هنگام آزمون سیستم پاداش، انتشار بهترین تجربیات و چشم انداز سازمانی در سراسر سازمان و دوره آموزش اولیه می تواند به عینی تبدیل شود.



### ایجاد اعتماد در سازمان از طریق:

- عدالت رویه ای (یکسان بودن همه در مقابل قوانین سازمان) و عدالت توزیعی (هر کس از هر طبقه، نژاد، ایدئولوژی باید طبق قوانین استخدامی و رایج آن سازمان از کلیه امکانات و مزایا برخوردار گردد).

- یکسان بودن حرف و عمل مدیر

- برقراری ارتباطات باز و شفاف، انتشار اخبار خوب و بد شرکت، ملاقات مستمر کارکنان با مدیران سطوح مختلف، مشارکت کارکنان در امور مربوط که باعث ایجاد اعتماد می شود.

- به افراد اجازه دهیم خودشان کارهایشان و زمانشان را برنامه ریزی کنند. این بهترین راه اعتمادسازی در سازمان است. این روش باعث می شود کسی خودش را تنبل فرض نکند و خود را فردی اثربخش بداند که به آینده سازمان علاقه مند است.

از اوان مدرسه تا ادامه آن در محیط کار ما آموزش دیده ایم که از شکست، یعنی از یادگیری واقعی، اجتناب کنیم. وقتی افراد ببینند با وجود شکست مؤاخذه نمی شوند متوجه مسئولیت مشترک می شوند و یاد می گیرند که در آینده بهتر عمل کنند. این مسئله و پیامی قوی برای اعتماد عمومی پخش می کند. در حرکت کیفی می گویند: خطا گنج است، تا یادگیری بالقوه ای را که در کشف این خطاها وجود دارد نشان دهند. توسعه چنین نگرشی برای خطاهای انسانی نمایانگر تحول مدیریتی است. اساساً یک آزمایش اندازه گیری برای بازبودن محیط یک سازمان آن است که ببینیم خبرهای بد با چه سرعتی به سمت بالای سازمان حرکت می کنند. در بیشتر سازمان ها خبرهای خوب سریعتر از سرعت نور به بالا سرایت می کند اما در شکست ها و نقائص حاشا و تکذیب می شود. پذیرفتن اشتباهات توسط سازمان که باعث ایجاد فرهنگ و روحیه انتقاد پذیری و یادگیری از شکست در میان کارمندان می گردد.

تشویق کارکنان برای مشارکت در برنامه ریزی و ارزیابی

مرتبط ساختن انگیزه های مالی کارکنان نسبت به اهداف و مزیت سازمانی

سعی در تامین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی افراد از سوی سازمان کمک میکند افراد در سلسله مراتب نیازهای مازلو به سطوح نیازهای اجتماعی تعلق، احترام و خودشکوفایی برسند.

### پیشنهاداتی برای بهبود چرخه مدیریت دانش

به نظر می رسد در شرکت آب و فاضلاب استان تهران از نرم افزارهای مناسب برای ذخیره سازی دانش استفاده می شود. از اینرو پیشنهاد می شود:

ارائه آموزشهای حل مسئله و خلاقیت برای پرورش کارکنان و تبدیل آنها به افراد دانشگر. چنین امری توسط اتاق فکر و همچنین انجمنهای تخصصی میسر می گردد.

شناسایی منابع دانش و ایجاد فرآیندهایی برای تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی

تهیه نقشه دانشی سازمان و افراد و به روز آوری آن،

تشویق همکاران در عضویت در انجمن های تخصصی، کنفرانس ها و سمینارها تخصصی؛

ایجاد جلسات طوفان مغزی و استقرار نظام پیشنهادات

به روز بودن اطلاعات منتشر شده در سازمان

تشویق همکاران برای شناسایی فرصت ها و اقدام در جهت آن ها ( برانگیزاننده بودن تحولات)

جذب دانش سازمان های دیگر با ورود به اتحادها، همکاری با دانشگاه ها یا مراکز و موسسات پژوهشی

معرفی افرادی که در پخش و انتشار دانش برتری دارند در نشریه های عمومی از قبیل خبرنامه ها و پست الکترونیکی

کسانی که نمی توانند گذشته را به خاطر آورند محکوم به تکرار هستند. برای جلوگیری از تکرار گذشته مستند کردن تجربیات قبلی ضروری به نظر می رسد.

کشف دانش پنهان: یکی از مشکلات در زمینه مدیریت دانش، مدیریت بر دانش پنهان سازمان است، یعنی دانشی که در ذهن و قابلیت های افراد نهفته است. برای این منظور دو رویکرد کلی توسط اغلب سازمانها اتخاذ می شود:

۱- دانشی که به طور مکرر مورد استفاده تعداد محدودی از متخصصان قرار می گیرد، باید استخراج و به دانش آشکار تبدیل شود؛



۲- روش مبادله مستقیم دانش پنهان که در این مبادله، می‌توان از روشهایی نظیر تهیه بانک اطلاعاتی متخصصان، جلسات بحث و گفت‌گو و تبادل نظر به طور حضوری و مجازی، جلسات سمینار و کارگاههای آموزشی و از این قبیل استفاده کرد. برای مثال تجربیاتی که طی انجام پروژه‌ها یا در انجام آزمایشها (سعی و خطا) کسب می‌شود، همگی مثال‌هایی از دانشهای پنهان هستند. این دانش متعلق به کارکنان سازمان است و تقلید از آن توسط رقبا مشکل است. لذا این نوع دانش برای سازمان توانمندی اصلی ایجاد کرده و بدین وسیله شرکت و یا سازمان را از رقبایش متمایز می‌سازد. توانمندیهای مذکور به واسطه یادگیری توسعه می‌یابد. از طرفی مبحث نوآوری در دانش چنین بیان شده است که دانش پنهان به تنهایی باعث افزایش نوآوری نمی‌شود بلکه فقط بر بهبود مستمر تاثیر دارد و به دلیل آنکه دانش پنهان معمولاً قسمتی از فرایندهای یادگیری بلندمدت است به عنوان یک عنصر محافظت کننده در ارتباط با نوآوری عمل کرده و همچنین به عنوان بخشی از سیستم ایمنی سازمان، از تقلید و کپی‌سازی سیستم‌ها جلوگیری می‌کند. با وجود این، دانش پنهان از طریق یک عامل، باز خور منفی محدود می‌شود. این عامل مربوط به زمانی است که هیچگونه نوآوری در سازمان رخ ندهد. شناسایی و اولویت بندی حوزه‌های دانایی مورد نیاز سازمان، بسیاری از شرکت‌ها به وسیله حجم وسیعی از داده‌ها غرق می‌شوند. سازمان‌ها باید اطلاعات مفید را از طریق ارزیابی ارزش آنها شناسایی کرده و سپس بر مبنای نیازهای یادگیری عملیات سازمانی کدگذاری نمایند. دانش ذخیره شده باید در سراسر مرزهای وظیفه، به آسانی قابل دستیابی باشد. دانش نه تنها باید براساس طبقه بندی‌های موضوعی بلکه مطابق نیازهای یادگیری کارکنان و اهداف سازمانی برای بهبود مستمر نیز ذخیره شود. فناوری اطلاعات مبتنی بر وب از طریق شبکه‌های آن لاین، گروه‌افزارها، مستندسازی و پایگاه داده‌ها، محیط همکاری مجازی را برای خلق دانش و تبادل دانش صریح هنگامی که طرفین به یکدیگر اعتماد دارند، فراهم می‌آورند. گسترش و تسهیل استفاده از اینترنت، اینترنت، ایجاد کتابخانه دیجیتال/ غیر دیجیتال نیز مفید است. برون‌سازی دانش در سطح بین‌المللی با وب سایت سازمان به زبانی غیر از فارسی که البته وب سایت سازمان بازرگانی به زبان انگلیسی نیز در دسترس است. اما متأسفانه به روز نیست. الگو بودن مدیران برای توسعه و نشر مدیریت دانش

### منابع و ماخذ:

۱. اکبرپور شیرازی، محسن و کاظمی صفت، دره (۱۳۸۶) "مطالعه تطبیقی مدل‌های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش" مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶
۲. امانی، مرتضی (۱۳۸۶) "بررسی مقایسه‌ای میزان پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در مراکز خدماتی دولتی و خصوصی"، مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶
۳. آذر عادل و مؤمنی منصور، (۱۳۸۴)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد اول و دوم، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات سمت
۴. آشنا، مصطفی (۱۳۸۵)، "رابطه سرمایه اجتماعی و کارآفرینی"، پایان‌نامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۵. چیت‌سازیان علیرضا (۱۳۸۵)، "مدیریت دانش و سرمایه‌های انسانی"، تدبیر - شماره ۱۷۷
۶. عباسی زهره، (۱۳۸۶) "مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانها" مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶
۷. قلیچ لی بهروز (۱۳۸۵)، "تبیین نقش سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی در مزیت رقابتی (مطالعه موردی شرکت‌های ایران خودرو و پارس خودرو)", پایان‌نامه دانشگاه تربیت مدرس
۸. کاظمی ابراهیم، رابطه سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در شرکت فولاد مبارکه اصفهان مدیریت دانش در یک هفته
۹. مومنی منصور و فعال قیومی علی (۱۳۸۴)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، چاپ اول تابستان ۱۳۸۶، انتشارات کتاب نو
۱۰. نعمتی، محمد علی و جمشیدی، لاله، (۱۳۸۶) "بررسی رابطه و تأثیر فرآیند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فناوری مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی" مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش بهمن ۱۳۸۶



۱۲. Arenas, Teresita and Lavanderos, Lavanderos, (۲۰۰۸) "Intellectual capital: object or process?", Journal of Intellectual Capital, Vol. ۹ No. ۱, ۲۰۰۸ pp. ۷۷-۸۵ @ Emerald Group Publishing Limited ۱۴۶۹-۱۹۳۰ DOI ۱۰.۱۱۰۸/۱۴۶۹۱۹۳۰۸۱۰۸۴۵۸۱۲
۱۴. Battor, Moustafa and Zairi, Mohamed and Francis, Arthur, (۲۰۰۸), "Knowledge-based capabilities and their impact on performance: a best practice management evaluation", BUSINESS STRATEGY SERIES, VOL. ۹ NO. ۲ ۲۰۰۸, pp. ۴۷-۵۶, @ Emerald Group Publishing Limited, ISSN ۱۷۵۱-۵۶۳۷, DOI ۱۰.۱۱۰۸/۱۷۵۱۵۶۳۰۸۱۰۸۵۷۰۱۲
۱۶. Borgelt, Karen and Falk, Ian, (۲۰۰۷), "The leadership/management conundrum: innovation or risk management?", Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۸ No. ۲, ۲۰۰۷ pp. ۱۲۲-۱۳۶ @ Emerald Group Publishing Limited ۰۱۴۳-۷۷۳۹ DOI ۱۰.۱۱۰۸/۰۱۴۳۷۷۳۰۷۱۰۷۲۶۸۲۲
۱۸. Chen, Jin and Guo, Aifang and Mo, Yan, (۲۰۰۸), "Forms of knowledge and operation pattern of virtual GUI platform An analysis of China Zhejiang Online Technology Market", Journal of Technology Management in China Vol. ۳ No. ۱, ۲۰۰۸ pp. ۸۲-۹۳ @ Emerald Group Publishing Limited ۱۷۴۶-۸۷۷۹ DOI ۱۰.۱۱۰۸/۱۷۴۶۸۷۷۰۸۱۰۸۵۱۵۱۱
۲۰. Lu, Lucy and Etzkowitz, Henry; (۲۰۰۸) "Strategic challenges for creating knowledge-based innovation in China, Transforming triple helix university-government-industry relations", Journal of Technology Management in China Vol. ۳ No. ۱, ۲۰۰۸ pp. ۵-۱۱ @ Emerald Group Publishing Limited ۱۷۴۶-۸۷۷۹ DOI ۱۰.۱۱۰۸/۱۷۴۶۸۷۷۰۸۱۰۸۵۱۴۷۶
۲۲. Magnier-Watanabe, Rémy and Senoo, Dai, (۲۰۰۸), "Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge management initiatives", JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. ۱۲ NO. ۱ ۲۰۰۸, pp. ۲۱-۳۶, @ Emerald Group Publishing Limited, ISSN ۱۳۶۷-۳۲۷۰, DOI ۱۰.۱۱۰۸/۱۳۶۷۳۲۷۰۸۱۰۸۵۲۳۶۸
۲۴. Nahapiet, Janine and Ghoshal, Sumantra, (۱۹۹۸), "Socail Capital, Intellectual Capital, And the Organization advantage" Academy Of management Review, April ۱۹۹۸, Vol. ۲۳, No. ۲, pp ۲۴۲-۶۶
۲۶. Pors, Niels Ole, (۲۰۰۷) "Globalisation, culture and social capital: library professionals on the move" Library Management Vol. ۲۸ No. ۴/۵, ۲۰۰۷ pp. ۱۸۱-۱۹۰ @ Emerald Group Publishing Limited ۰۱۴۳-۵۱۲۴ DOI ۱۰.۱۱۰۸/۰۱۴۳۵۱۲۰۷۱۰۷۴۴۱۲۸
۲۸. Ratten, Vanessa and Suseno, Yuliani, (۲۰۰۶), "Knowledge development, social capital and alliance learning", International Journal of Educational Management, Vol. ۲۰ No. ۱, ۲۰۰۶ pp. ۶۰-۷۲ @ Emerald Group Publishing Limited ۰۹۵۱-۳۵۴X DOI ۱۰.۱۱۰۸/۰۹۵۱۳۵۴۰۶۱۰۶۳۹۵۹۴