معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور
مرکز آموزش مدیریت دولتی

جمهوری اسلامی ایران
ریاست جمهوری

درسنامه آموزشی

مدیریت دانش سازمانی

معاونت آموزشی

دفتر برنامه ریزی و توسعه آموزش

ویرایش اول

تابستان ۱۳۹۳

بسم الله الرحمن الرحیم

فهرست مطالب

پیش گفتار ۵
مقدمه..... ۶
کلیات..... ۷
مدیریت دانش..... ۷
مفاهیم پایه‌ای مدیریت دانش..... ۸
داده..... ۸
اطلاعات ۹
دانش..... ۱۰
روابط داده، اطلاعات و دانش از دیدگاه صاحب‌نظران..... ۱۰
از نظر باجاریا..... ۱۰
از نظر کلارک و رالو ۱۱
طبقه بندی انواع دانش ۱۲
اصول حاکم بر دانش و مدیریت دانش..... ۱۳
الف) اصول دانش ۱۳
ب) اصول مدیریت دانش ۱۴
عناصر مدیریت دانش..... ۱۵
فرایند مدیریت دانش..... ۱۹
مؤلفه‌های مدیریت دانش..... ۱۹
راهبردهای مدیریت دانش ۱۹
چالش‌های مدیریت دانش ۲۰
نیاز به حمایت از دانش ضمنی افراد..... ۲۱
ضرورت توجه به ویژگی‌های خاص هر کاربر..... ۲۱
کارکردهای مدیریت دانش..... ۲۲
۱. ارتباط بهینه با مشتری..... ۲۲
۳. اعتلای فرهنگ سازمانی ۲۴
۴ . رهبری سازمانی و تصمیم‌گیری هوشمندانه ۲۵
۵. راهبرد بازطراحی فرایندهای سازمانی ۲۶
۶. خلّاقیت ۲۶
۷. توجه به دانش افراد و نخبگان ۲۷
۸. تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح..... ۲۷
۹. تولید دانش جدید..... ۲۸
مدل‌های مدیریت دانش ۲۹
۱- رده بندی مدل‌ها از نظر دیدگاهی..... ۲۹
۲- مدل فرایندی مدیریت دانش..... ۳۰

اهداف مدیریت دانش در سازمان‌ها ۳۶
مدیریت دانش و کارکردهای آن در سازمان‌ها ۳۷
اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ۳۸
ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش ۳۹
مدیر ارشد دانش ۴۰
کارکنان دانش مدار ۴۳
کارکنان مدیریت دانش ۴۳
مدیریت دانش راهی برای کسب سودمندی ۴۴
نقش فرهنگ در مدیریت دانش ۴۵
ضرورت نیاز به مدیریت دانش در سازمان فرهنگی ۴۶
کارکردهای مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی ۴۷
تبیین عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی ۴۷
مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان (مراحل پیاده‌سازی) ۴۷
۱- آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران ۴۸
۲- ارزیابی سطح دانش سازمان ۴۸
۳- تشکیل تیم دانش ۴۸
۴- تدوین چشم‌انداز دانش ۴۹
۵- اجرای طرح پایلوت ۴۹
۶- اداره مستقل واحد مدیریت دانش ۴۹
عوامل موفقیت مدیریت دانش ۴۹
عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش ۵۰
تأثیر رهبران سازمان در اجرای مدیریت دانش ۵۱
دانش آفرینی سازمانی ۵۲
روش‌های دانش آفرینی در سازمان ۵۲
تقویت شرایط جهت تحقق دانش آفرینی سازمانی ۵۴
۱- هدف ۵۴
۲- استقلال ۵۵
۳- نوسان و بی نظمی سازنده ۵۵
۴- زیادگی ۵۵
۵- چند گانگی بایسته ۵۶
نگاه اجمالی به آینده مدیریت دانش ۵۷
منابع و مآخذ ۵۹
فارسی ۵۹
سایت‌های اینترنتی ۵۹

پیش گفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری[۱] و ماده ۲ آئین نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور[۲]، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد[۳].

براساس ماده ۵/۳/۲ نظام مذکور، «آموزش‌های توانمندی‌های اداری» به‌عنوان دسته‌ای از آموزش‌های فرهنگی و عمومی، به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که به‌منظور افزایش دانش، مهارت و نگرش عمومی مرتبط با مأموریت و وظایف عمومی دولت و دستگاه اجرایی و یا توانمندی‌های فردی طراحی و اجرا می‌گردد و هدف از آن، افزایش توانمندی اداری کارمندان دولت در حوزه مأموریت و وظایف عمومی دولت و نیازهای فردی و محیطی است. محتوای این قبیل آموزش‌ها نیز براساس نیازسنجی در سطح مأموریت و وظایف عمومی دولت، نیازهای فردی و محیطی طراحی می‌شود.

دوره آموزشی «مدیریت دانش سازمانی»، از مجموعه دوره‌های توانمندی‌های اداری است که به‌منظور ارتقای سطح آگاهی‌های عمومی مدیران دولتی و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی در راستای تحقق بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری، مبنی بر دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی، و نیز به‌منظور بسترسازی و فراهم آوردن تمهیدات لازم برای استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۱/۳۸۱۹۴ مورخ ۱۳۹۱/۰۹/۲۹ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور ابلاغ شده است.

درس‌نامه حاضر به‌عنوان محتوای آموزشی دوره یادشده، براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، به همت دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش مرکز تهیه و تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این درس‌نامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش مدیریت دولتی

---

۱. مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به‌تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲. تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت۴۳۹۱۶ک مورخ ۱۳۸۹/۰۱/۱۰.

۳. بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰.

مقدمه

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند جدید را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانشکار، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می دهند. پیتر دراکر، با بکارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می دهد که درآنها به جای قدرت بازو قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌های دست می یابد که قادر است از نیروی اندک قدرت عظیم بسازد. اینگونه سازمان‌ها با چالش‌های نوینی روبرو هستند. امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است به گونه‌ای که برای بیشتر سازمان‌ها این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرات مستمر می کند.

مهم‌ترین نقشی‌که می‌توان به مدیریت دانش نسبت داد این است که آن را بعنوان یک متولوژی تغییردر نظر بگیرند. مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش های جدید به دورن سیستم و از طرفی دیگر با اداره مؤثر آن دانش ها می‌تواند مهم‌ترین عامل تغییر یک سازمان باشد. دانش به واسطه نزدیکی به تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی به مراتب بیش از داده‌ها و اطلاعات می‌تواند باعث بهبود عملکرد شده و در نتیجه کیفیت خدمات سازمان‌ها را بطور عام و سازمان‌های دولتی را به طور خاص بهبود ببخشد.

هم اکنون مدیریت دانش محور فعالیت‌های مدیریت در محیط شدیداً متغیر است. تغییرات در محیط بیرونی در ابعاد گوناگون و با گام های سریع رخ می دهد. اشکال جدید رقابت، جهانی سازی بازارها و زنجیره های تأمین، جهش‌های فناورانه ظهور صنایع جدید، گرایشات جمعیتی، تغییرات در نیروی‌کار، و بازی های قدرت در جغرافیای سیاسی از جمله این تغییرات هستند. تغییرات فراگیر در محیط خارجی، تغییر دائمی و سریع در سازمان را تقاضا می کند. مدیریت باید به این تغییرات پاسخ دهد و با این دو گزینه اجباری مواجه شود: تغییر کند یا نابود شود. این تأکید بر روی تغییر، مدیریت دانش را در قلب فعالیت‌هایی قرار می‌دهدکه باید با محیط شدیداً متغییر امروزی سازگار باشند. در این میان، سازمان‌های دانشی همچون دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی مرتبط با آنها نیازمندند تا در این محیط متلاطم با بکارگیری ابزار مدیریت دانش به نوآوری‌های صنعتی کمک نمایند.[1]

۱- «مدیریت در سازمان‌های یادگیرنده»، گروه مدیریت بازاریابی قرن بیست و یکم، تاریخ دسترسی (۹۳/۶/۳۰)، سایت اینترنتی

http://21thcenturymarketing.blogfa.com

کلیات

به هنگام غور در مدیریت دانش، تعریف دانش از ضروریات به شمار می‌رود. بدون چنین تعریفی مدیران دقیقا متوجه نمی شوند که به دنبال مدیریت چه چیزی هستند و آیا این اصولا چنین دانشی برای اعمال مدیریت دارند یا خیر.

تعاریف مختلفی برای دانش سازمانی ارائه شده است. برای برخی، دانش سازمانی، فرزانگی است که نتیجه یادگیری و تجربه است، و برای برخی دیگر، دانش سازمانی اطلاعات یا داده‌هاست. آیا دانش چیز مکتوب یا ملموسی است که بشر به آن دست یافته است، یا فرایندی است که در ذهن انسان، وقتی به آن اطلاعات خورانده می‌شود، تراوش می‌کند؟ جواب این سؤال اینگونه که در ابتدا ساده و آشکار به نظر می‌رسد، ساده نیست. این موضوع وقتی به دانش سازمانی مربوط می‌شود، بسیار مشکل‌تر می‌شود. حق ثبت اختراعات، علائم تجاری و حق چاپ از نظر قانونی جزء دارایی‌های فکری شرکت‌ها به شمار می‌روند ولی آیا اینها می‌توانند به عنوان دانش سازمانی به حساب آیند؟ آیا داده‌های ضبط و انبار شده در پایگاه‌های اطلاعاتی، دانش سازمانی هستند؟ اطلاعات با داده‌ها چه تفاوتی دارند؟ آیا یکی از آنها و یا هر دو دانش را می‌سازند؟[1]

مدیریت دانش

پیچیدگی مفهوم دانش و همچنین وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش باعث شده است تا نگرش واحدی در خصوص مدیریت دانش شکل نگیرد. مدیریت دانش چیست؟ از کجا نشات می‌گیرد؟ چرا مهم است؟ بلانت معتقد است که مدیریت دانش فرایندی است‌که از طریق آن سازمان‌ها اطلاعات جمع‌آوری شده خود را به کار می‌گیرند. مالهوترا (۱۹۹۷) استدلال می‌کند برای اینکه به تعریفی از مدیریت دانش دست یابیم باید بدانیم که مدیریت دانش صرفاً درباره فناوری نیست، بلکه در مورد فرآیندها، افراد، رفتارها، جریان‌های کاری و سایر عوامل دیگری است که صرفابر حسب فناوری اطلاعات تعریف نمی‌شوند. درست است‌که در این خصوص به فناوری اطلاعات نیازمندیم، اما نمی‌توانیم بگوییم که مدیریت دانش را صرفاً از طریق اجرای این برنامه ها می‌توان انجام داد.

همانگونه که عنوان شد مدیریت دانش، مفهومی پیچیده وگسترده است و به همین دلیل صاحبنظران مختلف از زوایای گوناگون به آن نگریسته‌اند.

مالهوترا تعریف خودرا از مدیریت دانش اینگونه ارائه می‌دهد:

«مدیریت دانش، فرایندی‌است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش) کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند»

استیوهالس (۲۰۰۱) مفهوم دانش را در ارتباط با مفاهیم داده اطلاعات و دانش مطرح می‌سازد. وی معتقد است که مشکل اصلی در زمینه مدیریت دانش این است که سازمان‌ها نمی‌دانند که چگونه داده‌ها را به اطلاعات، واطلاعات را به دانش تبدیل کنند لذا بسیاری از سازمان‌ها در حد مدیریت داده و مدیریت اطلاعات باقی مانده‌اند. هالس، مدیریت دانش را فرایندی می‌داند

۱- سیدحسین ابطحی و عادل صلواتی، *مدیریت دانش در سازمان*، پیوند نو، ۱۳۸۵، صص ۵-۴.

که سازمان‌ها بواسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود بکار گیرند.

هاینس (2001) مدیریت دانش را فرایندی می‌داندکه مبتنی بر ۴ رکن است:

۱- محتوا: که به نوع دانش (آشکاریا نهفته بودن) مربوط می‌شود.

۲- مهارت: دستیابی به مهارت هایی جهت استخراج دانش

۳- فرهنگ: فرهنگ سازمان‌ها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد.

۴- سازماندهی: سازماندهی دانش موجود

کارل ویگ (2002) معتقد است که مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد.

«فرایندی است که سازمان‌ها در زمینه یادگیری، کدگذاری دانش، توزیع و انتقال دانش، کسب مهارت می کنند.

«عبارت است از ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش موردنیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی سازمان و انتقال آنها به درون تصمیم‌ها و عملیات سازمان».

«مدیریت دانش عبارت است از: سیستمی برای اداره، جمع‌آوری اصلاح و اشاعه دانش در تمام اشکال آن در یک سازمان».

لذا می‌توان گفت که : مدیریت دانش، پدیده های اجتماعی هستند، رایانه، فناوری اطلاعات و نظایر اینها تضمین کننده موفقیت مدیریت دانش نیستند، مدیریت دانش، پایان‌ناپذیر است زیرا حرکت از داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش هیچ گاه به پایان نمی‌رسد، کارکنان ومدیران سازمانی (محیط درونی) ارباب رجوع و سایر ذینفعان (محیط بیرونی) در قلمرو مدیریت دانش قرار می گیرند. [۱]

مفاهیم پایه‌ای مدیریت دانش

داده

داده‌ها اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند و عبارتند از اعداد و ارقام، نمودارها و نظایر اینها که به خودی خود تولید معنی نمی کنند.

در واقع می‌توان گفت که داده‌ها، رشته واقعیت‌های عینی و مجرد در مورد رویدادهاهستند. بعنوان مثال، زمانی که فردی به سازمانی مراجعه ودر ازای پرداخت مبالغی پول، خدمات یا کالایی را دریافت می کند، معامله‌ای اتفاق افتاده که می‌توان آن را بعنوان «داده» توصیف نمود. چنین واقعیت‌هایی هرگز روشن نمی‌کنندکه آیا این سازمان به خوبی اداره می‌شود یا خیر، زیرا این داده‌ها به تنهایی معنی دار و هدفدار نیستند.

سازمان‌های نوین، معمولا داده‌ها را در یک سیستم فناوری ذخیره می‌کنند. این داده‌ها توسط واحدهایی نظیر واحد مالی، حسابداری و ارزیابی به سیستم تزریق می شوند. پاسخگویی به نیاز مدیریت و دیگر بخشهای سازمان به داده‌ها تاکنون بر عهده

۱- همان، صص ۳۵-۳۳.

واحدهای مرکزی اطلاعات سازمان بوده است، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، مدیریت داده‌ها را از نظر کمی برحسب ظرفیت، سرعت و هزینه ارزیابی می‌کنند، چه هزینه هایی برای بازخوانی یک واحد داده به مصرف می‌رسد؟ با چه سرعتی می‌توانیم داده را به سیستم منتقل کنیم؟ گنجایش سیستم چقدر است؟ وقتی نیاز به داده داریم آیا به موقع در اختیارمان قرار می‌گیرند؟ آیا نیازهای ما را تامین می‌کنند؟

همه سازمان‌ها به انواع داده‌ها نیاز دارند نگهداری سوابق و بایگانی نقطه کانونی فرهنگ داده به شمار می‌رود و مدیریت مؤثر داده‌ها درموفقیت آنها نقش بسزایی دارد.

اطلاعات

دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می‌دهد. این سطح، داده‌های کمی خلاصه شده را در بر می‌گیرد که گروه بندب، ذخیره، پالایش‌و سازمان‌بندی شده‌اندتا بتوانند معنی‌دار شوند. این داده‌ها هم دانش را نشان نمی دهند. آنها نشانگر آغاز مدیریت اطلاعات هستند. اطلاعاتی که مدیر می‌تواند بکار گیرد تا کاری بیش از پردازش مراوده فردی انجام دهد. اطلاعات غالباً تشکیل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خودگرفته‌ومعنایی را ارائه می‌کند که بزرگتر از آن چیزی است که از داده‌های خام مشکوف می‌گردد. ولی نظریه پردازان و دست‌اندرکاران دانش همگی براین باورندکه این اطلاعات است نه دانش. اگر چه خط و مرز بین دانش و اطلاعات روشن نیست، لیکن چند ویژگی وجود دارد که این دو را از هم جدا می کند.

۱- سطح ظرافت: اطلاعات غالبا به موقعیتها، شرایط، فرایندها ویا هدفها ی خاص اشاره دارد. در این صورت در بر گیرنده سطحی از ظرافت و دقت است که آن را برای کار مورد نظر مناسب می کند. ورای موقعیت یا کار خاص، اطلاعات در خصوص محصول الف چیز زیادی در خصوص محصول به آشکار نمی کند. ولی دانش کاملا انتزاعی است و به گونه‌ای طراحی شده که بتواند ظرافت خاص را از بین برده و کاربرد وسیع تری داشته باشد.

۲- زمینه: اطلاعات در برگیرنده داده‌ها در زمینه است. زمینه ممکن است محصول مشتری یا فرایند کسب و کار باشد و شکل اولیه داده‌ها را تا سطح اطلاعات ارتقاء دهد. زمینه، اطلاعات را برای مدیریت جهت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مفید می‌کند. مدیر نتایج معناداری را در خصوص معاملات با بررسی و باز بینی داده‌ها استخراج می کند. برای اینکه داده مفید واقع شود باید در درجه اول در زمینه قرار گیرد.

۳- دامنه: دامنه اطلاعات کلاً محدود به زمینه‌ای است که درآن ایجاد می‌شود. اطلاعات فروش به مدیران در خصوص فروش مطالبی ارائه می دهد، دانش در این خصوص فراتر عمل می کند و در موقعیتهای گوناگون کاربرد دارد.

۴- به هنگام بودن: اطلاعات بر زمان مبتنی است و بنابراین، بطور مدام در حال تغییر است. به مجرد اینکه داده جدید، اخذ شود اطلاعات جدیدی مورد نیاز خواهد بود. بعنوان مثال اطلاعات ماه اسفند با اطلاعات ماه فروردین، به احتمال زیاد، متفاوت خواهد بود زیرا داده‌های تشکیل‌دهنده آنها تغییر پیدا کرده است. دانش به علت بار معنایی زیاد خود، حساسیت زمانی کمتری

دارد. دانشی که از اطلاعات دانش دیروز و امروز به دست آمده می‌تواند برای درک اطلاعات فردا به کار رود (رادینگ، ۱۳۸۳).[۱]

دانش

«دانش» مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می‌رود. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود. این تعریف، از اول مشخص می‌کند که دانش ساده و روشن نیست، مخلوطی از چند عامل متفاوت است؛ سیالی است که در عین حال ساختارهای مشخصی دارد و نهایت اینکه، ابهامی و شهودی است و به همین علت، به راحتی نمی‌توان آن را در قالب کلمات گنجاند و به صورت تعریفی منطقی عرضه کرد. دانش در خود مردم وجود دارد و بخشی از پیچیدگی ندانسته‌های انسانی است. ما گرچه به طور سنتی، سرمایه‌ها را مشخص و ملموس می‌دانیم، امّا سرمایه‌ی دانش را نمی‌توان به راحتی تعریف کرد. درست مشابه ذره اتمی که می‌تواند موج یا ذره باشد، بسته به اینکه دانشمندان چگونه وجود آن‌را دنبال کنند. دانش به شکل های پویا و نیز انباشته و ایستا قابل تصور است.

دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود بشر است. با نگرش فراتری به این موضوع، آشکار می‌شود که معمولاً «دانش پایه» عامل تمایز بین داده، اطلاعات و دانش است. این یکی از دلایلی است که در محیط و فضای متکی به دانش، برخی موسسات یا شرکت‌ها می‌توانند همچنان برتری‌های اقتصادی و رقابتی خود را حفظ کنند. «کوهن»و«لونیتال»در مباحث خود، این حقیقت را تشریح می‌کنندکه گسترش دانش منوط به شورو هیجان یادگیری و دانش پیشین است. به عبارت دیگر، دانش اندوخته شده عامل مؤثری در افزایش واکنش و فراگیری سهل‌تر مفاهیم است. بنابراین، دانش ترکیب سازمان یافته‌ای است از «داده‌ها» که از طریق قوانین، فرایندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است. به عبارت دیگر، «دانش» معنا ومفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که «اطلاعات» حیات یافته و به دانش تبدیل می‌شوند.[۲]

روابط داده، اطلاعات و دانش از دیدگاه صاحب‌نظران

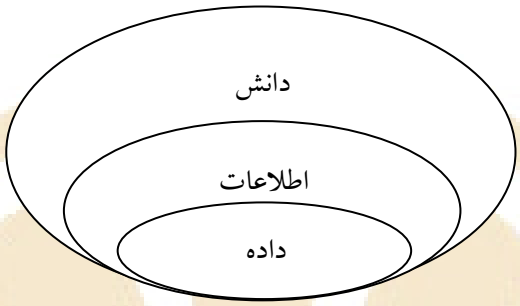
از نظر باجاریا

روابط بین داده، اطلاعات و دانش، سلسه مراتبی و مطلق نیست، افراد و موقعیت‌ها تعیین‌کننده داده، اطلاعات و یا دانش بودن این عوامل هستند.

۱- همان صص ۷-۵.

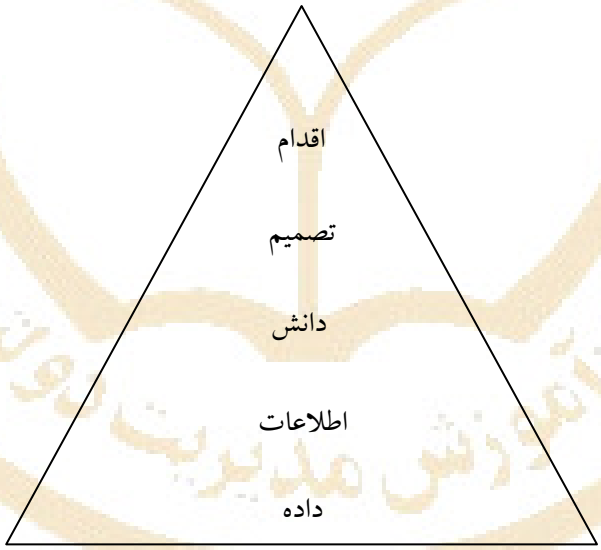
۲- وحیده علی‌پور، «مدیریت دانش»، ۱۳۸۸/۴/۱۰، وبلاگ تخصصی مدیریت بازرگانی http://bmsw.persianblog.ir.

صاحب‌نظرانی مثل داونپورت و پروساک[1] نوناکاو تویوما[2]، استیوهالس[3] و کارل ویگ[4] متفق القول هستند که سطح تکامل دانش از اطلاعات و داده‌ها بیشتر بوده و در برگیرنده هر دوی‌آنهاست و همچنین سطح تکامل اطلاعات از داده بیشتر بوده و در بر گیرنده هر دوی آنهاست و همچنین سطح تکامل اطلاعات از داده بیشتر بوده و در بر گیرنده آن نیز می باشد. وجود داده برای شکل گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای ایجاد دانش ضروری است. افرادی که در زمینه‌ای خاص، اطلاعاتی‌عمیق در اختیار دارند از سطح دانش بیشتری نسبت به کسانی که در آن زمینه اطلاعات چندانی ندارند، برخوردارند.



نمودار: روابط داده، اطلاعات و دانش

سازمان‌ها هم به داده هم به اطلاعاتو هم به دانش نیازمندند. سوکنانان معتقد است که با وجود نیاز سازمان به داده، اطلاعات و دانش از جایگاهی والاتر برخوردار است زیرا نزدیکترین لایه به تصمیم گیری است.



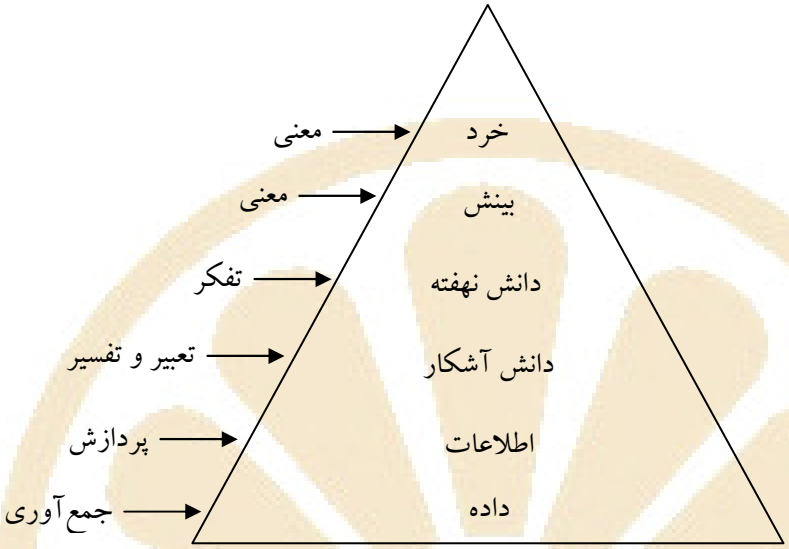
نمودار: تعامل داده، اطلاعات، دانش و تصمیم

از نظر کلارک و رالو

کلارک و رالو در یک نمودار تفصیلی تر روابط داده، اطلاعات، دانش بینش و خرد را به نمایش گذاشته‌اند.

1- Davenport&Prusak1996:1-14
2- Nonaka& Toyoma,2000:5-34
3- hals,2000:12
4- wig,2002:6

نکته جالب توجه در این نمودار، ذکر فرایندهایی است که هرکدام از عوامل یاد شده را شکل می‌دهد و به گونه ای که پردازش داده‌ها باعث شکل گیری دانش آشکار و تفکر برروی دانش آشکار موجب شکل گیری دانش نهفته می‌شود. بعضی از صاحبنظران مثل پیترسنگه، دانش را دانش نهفته و دانش آشکار را در اطلاعات خلاصه می‌کنند. بینش و خرد در این نمودار اشاره به ایجاد ظرفیت و قابلیتی *می‌کنند* که بر اساس آن استفاده مداوم و سریع از دانش امکان پذیر می‌شود.



نمودار: روابط داده اطلاعات دانش- بینش و خرد (مأخذ: Clark & Rollo, 2001:15)

باید توجه نمود که روابط بین داده، اطلاعات و دانش، مطلق نبوده و سلسله مراتبی نیست. بعنوان مثال، نت های موسیقی برای کسی که به موسیقی آشنا نیست صرفاً مجموعه‌ای از داده‌هاست که هیچ معنی و مفهومی نداشته اما برای کسانی که به موسیقی آشنا هستند بیانگر معانی خاصی می‌باشند لذا تبدیل به اطلاعات می‌شوند و نهایتاً اینکه این اطلاعات برای کسی که آنها را تدوین نموده است، بیانگر دانش خواهدبودزیرا مهارت و تجربه او را می‌رساند.[۱]

طبقه بندی انواع دانش

تاکنون طبقه‌بندی‌های بسیار متنوعی ازدانش انجام شده که هرکدام به نحوی، درسازمان‌های مختلف با عملکردهای متفاوت، ملموس میباشد. لیکن کلی‌ترین و در واقع جامع ترین طبقه‌بندی ارائه شده، طبقه بندی دانش از نظر نوناکا می‌باشدکه دانش را به دو گروه دانش صریح و دانش ضمنی تقسیم نمود. وی دانش صریح را به عنوان دانشی که قابلیت کدگذاری و بیان از طریق گویش را داراست، بیان نموده و دانش ضمنی را انتزاعی و دستیابی به آن را دشوار می‌داند. از نظر نوناکا دانش ضمنی آن چیزی است که در ذهن افراد و تجربیات آنها وجود دارد و به صورت صریح شده، مقاله، جزوه و . . . قابل انتشار نیست.

دانش صریح، دانشی است که مدون شده و یا به فرمت‌های خاصی ارائه شده است. مثلا توضیح داده شده، ثبت شده یا مستندشده مانند روش‌های کاری نوشته شده، بایگانی‌های تجاری، مجله، مقالات، بانک‌های اطلاعاتی، اینترانت‌ها، ارائه‌های

۱- سیدحسین ابطحی، عادل صلواتی، *مدیریت دانش در سازمان*، پیوند نو، ۱۳۸۵، ص ۱۱-۹

گرافیکی، منابع دیداری یا شنیداری. بنابراین به آسانی می‌توان دیگران را درآن سهیم نمود. هنگامی که دانش مدون و کدگذاری شود، مصنوع دانش تولید می‌شود و این مصنوع دانش است که می‌تواند مدیریت شود.

دانش پنهان (ضمنی)، در ذهن افراد است و به طور عمیق در اقدامات، تجارب و ارزش‌های افراد مستتر می‌باشد. مدل‌های ذهنی، شهود و تصورات، در این حوزه از دانش قرار می‌گیرند. این نوع از دانش، دانش شخصی و ابرازنشده‌ای است که یک فرد دارد و درطول سالها تجربه و تعامل با دیگران و آزمون سعی و خطا به دست آورده و هرگز به طورکامل و قابل فهم برای دیگران بیان، ثبت، مستند و یا مدون نشده است. برای مثال، ترفندهای ظریف، بینش، یادداشت‌های شخصی، فایل‌های رایانه‌ای، نظر و مواردی که می‌تواند مفید باشد از جمله این نوع دانش است. طبق برآوردها ۸۰ درصد از مهم‌ترین دانش‌ها، دانش نهان است.[۱]

اصول حاکم بر دانش و مدیریت دانش

الف) اصول دانش

فنون راهبری مدیریت دانش به ستاره‌هایی شبیه است که به شما می‌گوید که در چه موقعیتی قرار دارید، همچنین این فنون به ما می‌آموزدکه چگونه از مخازن نوین دانش به منظور هدایت یا مدیریت شرکت و سازمان بهره جوئیم. با وجود این‌که همه چیز در حال تغییر است ۱۲ اصل ثابت و مشخص در مورد دانش قابل شناسایی است.

اصل یکم؛ دانش آشفته و نامنظم است: دانش ابعاد زیادی را در بر می‌گیرد. شما به تنهایی نمی‌توانید همه جنبه‌های دانش را بطور مجزا ملاحظه کنید. به عبارت دیگردر دانش عالم هستی شما نمی‌توانید فقط به یک عامل توجه کنید.

اصل دوم؛ دانش خود سازمان دهنده است: این خود سازماندهی دانش به سازمان وگروه در محیط خود در جهت هدف کمک می کند.

اصل سوم؛ دانش در جستجوی اجتماع (وحدت) است: همانطوری که زندگی در حال رخ دادن است دانش هم در حال وقوع است، هر دو می‌خواهند که در جامعه موجودیت داشته باشند. علی‌ایحال در حال حاضر شبکه جهانی اینترنت بیشتر از هر چیز این اصول را به تصویر می کشد.

اصل چهارم؛ دانش از طریق زبان انتقال می یابد: بدون زبان نمی‌توان تجربیات و مفاهیم را بیان کرد یا نمی‌توان دانسته‌های خود را انتقال داد. ابزارهای دانش سازمان، در حال گسترش هستند ما باید زبان‌هایی را گسترش دهیم که برای تصنیف تجارب کاری خودمان از آنها بهره می‌گیریم.

اصل پنجم؛ هر چه سعی کنید دانش را مدون کنید بیشتر توسعه می‌یابد: موضوع مذبور به انگیزه‌ای برای مهار کردن دانش تبدیل شده است بطوری که مستندات دانش، انحصاری کردن توسعه کتابخانه‌ها و پایگاه داده‌ها و... جملگی در جهت دانش عمل می‌کنند اما باید توجه داشت که انعطاف پذیری و رسمیت گرایی در مورد دانش به کاهش خلاقیت منجر خواهد شد.

۱- محبوبه رمضانی‌فرد، «مدیریت دارایی بی‌پایان»، *نشریه بانکداری الکترونیک*، شماره ۳۴، سایت الکترونیکی http://www.ec-day.com.

اصل ششم؛ انعطاف پذیری احتمالا بهترین است: سیستم های کاملاًسازگار به آشفتگی گرایش دارند در کنترل دانش هر چه انعطاف ناپذیری بیشتری اعمال شود اتلاف منابع و انرژی بیشتر است.

اصل هفتم؛ یک راه حل [بهتر] وجود ندارد: دانش همیشه و در همه حال در حال تغییر است به عبارت دیگر بهترین رویکرد مدیریت برای اداره دانش این است ضمن اینکه یک روند را پی می گیرید به روندهای دیگر هم توجه نشان می‌دهید.

اصل هشتم؛ دانش برای همیشه رشد نمی کند: برخی اوقات بخشی از دانش افول یا از بین می روند این واقعیت طبیعی دانش است. رها کردن و به فراموشی سپردن تفکرات قدیمی یا عقب نشینی از بخشی از دانش اندوخته شده، به پویایی و تکامل دانش کمک می کند.

اصل نهم؛ هیچ کس مسئول نیست: دانش یک فرایند اجتماعی است، بدین معنی که هیچ شخص به خصوصی نمی‌تواند به تنهایی مسئول جمع آوری دانش باشد.

اصل دهم؛ هیچ کس نمی‌تواند قوانین و نظامات را تحمیل کند: اگر دانش به راستی خود سازمان دهنده است، بهترین گزینه برای پیشرفت دانش از بین بردن موانع و مشکلات فراروی خود سازماندهی دانش است. بطوری که طبیعت گرایان و حامیان محیط زیست بر این باورند که دانش در همه حال از خود حفاظت (مراقبت) می کند.

اصل یازدهم؛ هیچ مانعی برای [گسترش] دانش وجود ندارد: برای پیشرفت دانش فقط اتکاء به یک محور به عنوان بهترین عامل قابل تصور نیست. باید این مفهوم در چند محور به طور چند جانبه و به طرق مختلف مورد حمایت قرار گیرد.

اصل دوازدهم؛ تعریف شما از دانش نشان دهنده نحوه مدیریت آن است: به چندین طریق سئوال از دانش را مطرح کرد به گونه که مالکیت دانش منجر به دانش مدون شده و حق چاپ و حق ثبت منجر شود.

توجه به اشتراک (سهامی‌سازی) در دانش به جریان ارتباطات و مستندات تأکیدمی‌کندتمرکز بر شایستگی دانش به جستجوی راه‌های مؤثر در تولید، تطبیق و اجرایی کردن دانش، منجر می‌شود.

ب) اصول مدیریت دانش

اصول حاکم بر مدیریت دانش تکمیل کننده و برگرفته از اصول دانش و پیش فرض های مدیریت و انتقال دانش بوده وهمواره در نظام مدیریت دانش نقش راهنما و هدایتگری را ایفا می‌کنند(شیلدادیبوسکی، ۲۰۰۷) چرا که شناخت این اصول اولین گام برای استقرار نظام مدیریت دانش است:

۱- اشتراک گذاری دانش منشأقدرت است برخلاف گذشته که مواد، و انرژی و دانش شخصی را منشأقدرت به شمار می‌آوردند.

۲- استمرار و پایان ناپذیری مدیریت دانش

۳- مشارکت فعالانه مدیران ارشد و همه ارکان سازمانی در مدیریت دانش

۴- تولید، کشف و تکامل دانش درونی، هرگز خریدنی نیست

۵- توسعه مدیریت دانش مستلزم مدیران و کارکنان دانشی است

۶- ضرورت اهتمام لازم مدیریت ارشد سازمان در تبدیل دانش به فرهنگ (۸۰ درصد مدیریت دانش به افراد و فرهنگ حاکم مرتبط است و تنها ۲۰ در صد فناوری)

۷- تلازم مدیریت دانش و فرهنگ و فناوری (هرجا عناصر فرهنگی، مدیریت دانش و فناوری به نقطه مشترک می‌رسند حوزه مدیریت دانش گسترش می یابد و هرجا عناصر مذکور مقابل هم می ایستند مدیریت دانش مختل می‌شود)

۸- مدیریت دانش محدود به یک راه حل بهتر نیست (آشفتگی و نامنظم بودن پدیده ها در مدیریت سازمانی) برداشت خطی بین پدیده‌ها را غیرممکن ساخته است.

۹- مدیریت دانش محدود به زمان و مکان خاصی نیست.

۱۰- مدیریت دانش یک فرایند اجتماعی و سیاسی است (دانش قدرت است و این دانش در فرایندهای اجتماعی درونی و توسعه می‌یابد)

۱۱- مدیریت دانش ناپایدار و موقتی و دائما در حال رشد و تکامل است (دانش اگر مورد استفاده قرار نگیرد به سرعت ارزش خود را از دست می‌دهد).

۱۲- مدیریت دانش مستلزم کادر حقوقی مناسب برای مشروعیت دادن به دانش فردی و سازمانی است.

۱۳- مدیریت دانش فرایندی تعاملی، تکاملی و دارای ویژگی های هوشمندی و خود کنترلی است. [۱]

عناصر مدیریت دانش

عناصر مدیریت دانش عبارتند از:

فرد: کارگر دانشی، واحد اصلی ایجاد، ذخیره و استفاده از دانش در سازمان است.

گروه: شبکه‌ها (رسمی و غیررسمی)، از نظر دانش، سرمایه مهمی‌اندکه معمولا غیرعینی هستند. گروه‌ها متشکل از کارکنانی هستند دارای تجربیات مشترک و معمولا فزاینده‌ای از دانش را به وجود می‌آورند.

سازمان: کل سازمان می‌تواند به صورت نهادی نگریسته شود، که نتایج مجموعه‌ای از دانش را تجسم می‌بخشد.

تعریف دیگری از عناصر مدیریت دانش ارائه گردیده :

مدیریت دانش ۴ عنصر اساسی دارد: دانش، مدیریت، تکنولوژی اطلاعات و فرهنگ سازمانی. هر کدام از این اجزا نقشی عمده در مدیریت دانش داشته و می‌تواند تأثیری بسزا در موفقیت یا شکست آن داشته باشد.

نقش دانش در مدیریت دانش

ادلسن می‌گوید: «مردم همواره دانش داشته اند و از آن استفاده کرده‌اند. اما دقیقاً دانش چیست؟ دانش، دانستنی است که در تجربیات، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، استعدادها، افکار، عقاید، طرز کارها، الهامات و تصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرایندهای کاری و امور روزمره یک شرکت، خود را آشکار می سازد.

۱- احمد طباطبایی، *مدیریت دانش در سازمان با تأکید بر انتقال دانش (مبانی علمی – کاربردی و الگوی اجرایی)*، جهاد دانشگاهی واحد تهران، ۱۳۸۹، صص ۴۳-۴۰.

دانش دو نوع است: عیان و نهان (یا ضمنی). دانش صریح، دانشی است که مدون شده است و یا به فرمتهای خاصی ارائه شده است. مثلاً توضیح داده شده یا ثبت شده یا مستند شده و بنابراین به آسانی میتوان دیگران را در آن سهیم نمود. دانش صریح می‌تواند در اشکال دستنامه ها، روش کارهای نوشته شده، بایگانی های تجاری، مجله یا مقالات مجلات، کتابها، صفحات وب، بانکهای اطلاعاتی، اینترانت ها، ایمیل ها، یادداشت‌ها، ارائه های گرافیکی یا منابع دیداری-شنیداری تدوین شده باشد. هنگامی که دانش مدون و کدگذاری شود مصنوع دانش تولید می‌شود و این مصنوع دانش است که می‌تواند مدیریت شود.

دانش نهان، دانش شخصی و ابراز نشده ای است که یک فرد دارد. دانشی‌که در ذهن افراد است – آگاه بودن از چگونگی چیزی، ترفندهای ظریف، بینش، نظر و مواردی که می‌تواند مفید واقع شود. به بیان ساده تر، دانش و تجربه ای است که یک فرد در طول سالها از طریق تجربه، تعامل با دیگران و آزمون سعی وخطا بدست آورده است. این دانش تنها در ذهن افراد یا در یادداشت‌های شخصی، فایل‌های کامپیوتری یا کشوی میز آنها مستقر است. دانشی که هرگز بطور کامل و قابل فهم برای سایرین بیان، ثبت، مستند یا مدون نشده است طبق برآوردها ۸۰٪ ازمهم‌ترین دانش را دانش نهان شکل می دهد.

یک کتابدار مرجع برای مثال، ممکن است دانش نهان زیادی درباره چگونگی پاسخ به پرسشهای دشوار مرجع(مثل اسم بنگاهی که به مجردها برای یافتن همسر کمک می‌کند) داشته باشد. اما این دانش فقط وقتی برای دیگران قابل دسترسی است که کتابدار مرجع بخواهد آنرا طی گفتگوهای رسمی و غیررسمی یا از طریق یادداشت‌های مفصل، مقاله یا کتاب درباره فرایند بکار گرفته شده و بهترین منابع مورد استفاده، به همکارانش منتقل کند. شبیه به این، منابع مرجع استاندارد مثل چکیده‌آماری ایالات متحده یا نقد ادبی قرن نوزدهم در دسترس همه مراجعان کتابخانه هستند. اما دانستن اینکه کی و چگونه از این منابع برای پاسخ به سوالات خاص مرجع باید استفاده نمود دانش نهانی است که کتابدار مرجع واجد آن است.

تقریباً همه فعالیت‌هایی که افراد درگیر آن هستند نیاز به ترکیبی از چند دانش نهان و عیان دارد. برای یک مدیریت دانش کارآمد، تسخیر هر دو دانش نهان و عیان الزامی است. چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش نهان است بطوریکه در هنگام نیاز قابل بازیابی باشد. دانش عیان به آسانی قابل ثبت و انتقال است اما تشخیص، تصرف و انتقال دانش نهان مشکل است. بنابراین، بیشتر سازمان‌ها تنها بر مدیریت دانش عیان، دانش سهل الوصول که تنها ۲۰ درصد از کل دانش سازمان را شکل می دهد، تمرکز می‌کنند و استفاده از دانش نهان را به وقوع تصادفی آن وامی‌گذارند.

تبدیل دانش نهان به دانش عیان مشکل است اما غیرممکن نیست. دانش نهان عموماً به شکل شرحی از تجربیات مفیدی که ثبت شده اند و در شبکه گذاشته شده اند و متعاقباً توسط دیگر کارکنان برای یادگیری و بهبود فرایندها استفاده شده اند، منتقل می‌شود. مدیران ارشد اجرائی، تبدیل دانش نهان کارکنان به دانش عیان را بطور موفقیت آمیزی میسر نموده اند. آنان از کارکنان خواسته اند که راهنمایی گام به گام برای تمام کارهایی که انجام میدهند، بنویسند و بنابراین آنها را وادارکرده اند تا دانشی را که بعنوان تجربه یا حافظه، درونی شده است ثبت کنند. این فرایند به ایجاد نقشه های مفصل ازمسیر کلیه فرایندها برای همکاران و افراد جانشین و حتی‌به کشف ضعفهایی که نیاز است به آنها پرداخته شود کمک می‌کند.

برای موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش لازم است بین اطلاعات و دانش تمایز قائل شویم. هر اطلاعاتی دانش نیست. اطلاعات تا زمانی که تحلیل نشده و منشأ عمل قرار نگرفته است نمی‌تواند تبدیل به دانش شود. و فقط در یک فرهنگ سازمانی صحیح است که اطلاعات منشأ عمل می‌شود. بیشتر سازمان‌ها وکارکنان نه از دانش زیاد، که‌از اطلاعات زیاد رنج میبرند.

برعکس، قحطی دانش وجود دارد. یکی از بزرگترین چالش‌های مدیریت دانش در توانایی مفهوم ساختن کوه‌های اطلاعات، جدا کردن اطلاعات ارزشمند و به اشتراک گذاشتن آن است.

نقش مدیریت در مدیریت دانش

مدیریت تلویحاً برطبقه بندی، فراهم کردن ساختار و ایجاد ادراک بهم پیوستگی در یک سازمان دلالت دارد. سایر ویژگیهای مدیریت عبارتند از : هماهنگی، کنترل، مشارکت و استفاده صحیح از نیروی انسانی، فرایندها و تدابیر بمنظور دست یابی به یک هدف واحد.

درمدیریت‌دانش، هدف اصلی مدیریت دانش‌عیان ونهان درسازمان است. برای‌مدیریت‌دانش‌عیان، سازمان‌ها باید:

- دانش را بدست آورده و یا تولید و ایجاد کنند.
- دانش را برای سهولت دسترسی رمزگذاری و سازماندهی نمایند.
- دسترسی به دانش را برای دیگران با ارتباطات یا انتشارات میسر نمایند.
- دسترسی و بازیابی دانش را تسهیل نمایند.
- دانش را برای حل مشکلات، تصمیم‌گیری، بهبود اجرا، راهبری، تحلیل‌موقعیت‌ها و فرایندها برای پشتیبانی فعالیت‌های کاری بکار گیرند.

دانش نهان به دو طریق قابل مدیریت است: از طریق ارتباطات نوشتاری، مصاحبه ها و پیشینه های شفاهی می‌تواند به دانش صریح تبدیل شود. راه دیگر انتقال دانش نهان از طریق ایجاد گروههای دانش یا گروههای هم عمل در سازمان‌هاست که با تعاملات رو در رو، گفتگوها و ارتباطات‌گفتاری، آموزش مداوم، حل مسأله تعاملی، شبکه‌ارتباطی، راهبری، مربی‌گری، آموزش و موقعیتهای توسعه حرفه ای دانش نهان خود را منتقل می‌کنند. در بخش سنتی مرجع، دانش نهان عموماً از طریق گروه‌های دانش یا گروه‌های هم عمل منتقل می‌شود.

نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش

تکنولوژی اطلاعات می‌تواند بعنوان ابزاری قدرتمند عمل کرده و ابزارهایی مؤثروکارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش تأمین کند. توانایی تکنولوژی اطلاعات در کاوش، نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات می‌تواند تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده‌بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند. تکنولوژی‌هایی مانند سیستم‌های مدیریت بانکهای اطلاعات مرتبط، سیستم‌های مدیریت مدارک، اینترنت، اینترانت، موتورهای‌کاوش، ابزارهای‌جریان‌کار، سیستم‌های پشتیبان اجرا، سیستم‌های پشتیبان، تصمیم‌گیری، داده‌کاوی، ذخیره داده‌ها، پست الکترونیک، کنفرانس تصویری، تابلوی اعلانات، گروه‌های خبری و تابلوهای بحث می‌توانند نقشی اساسی در تسهیل مدیریت دانش داشته باشد. اما، تکنولوژی اطلاعات بخودی خود قلب مدیریت دانش نیست و هیچ پروژه‌ای تنها بخاطر کاربرد آخرین تکنولوژی‌های اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمی‌شود. تکنولوژی اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا می‌کند. تکنولوژی اطلاعات به تنهایی تأمین کننده دانش نیست. تکنولوژی اطلاعات می‌تواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند اما این خود افراد هستند که

باید تعیین کنند آیا اطلاعات متناسب و مرتبط با نیاز خاص آنها هست یا خیر. برای تبدیل اطلاعات به دانش، افراد باید اطلاعات را تحلیل، تفسیر و درک کرده و آن را در متنی جای دهند.

نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش

یکی از مهم‌ترین تواناسازهای مدیریت دانش فرهنگ باز سازمان است‌که مشوق تعامل افراد با یکدیگر و تبادل نظرات و تجربیات و نقطه نظرات است و به کارکنان اجازه می‌دهد که بدون ترس از بازخواست صدایشان را به گوش دیگران برسانند. عدم وجود فرهنگ سازمانی که مشوق همکاری، اعتماد، اشتراک دانش، گوش دادن، یادگیری و خلاقیت باشد می‌تواند مانع اصلی توسعه و بکارگیری یک پروژه موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باشد. داونپورت و دیگران اظهار می دارند: «اگر زمین فرهنگی پروژه مدیریت دانش حاصلخیز نباشد، نه مقدار تکنولوژی و نه محتوای دانش و نه داشتن یک مدیریت پروژه خوب هیچکدام موفقیتی در بر نخواهند داشت» جری جانکینز، گفت: «انتقال بهترین تجربیات مثل پیوند بگونیا نیست. بلکه بیشتر شبیه به یک پیوند عضو است که سیستم ایمنی از پذیرش آن امتناع می ورزد و میگوید این مال من نیست. در سازمان‌ها، سیستم ایمنی، فرهنگ آن است و اگر فرهنگ، گیرنده نباشد، تجربیات مفید در عین اینکه خوبند پذیرفته نمی شوند». بدون همراهی صمیمانه مدیریت رده بالا، تلاش برای بکارگیری مدیریت دانش متوقف شده و در نهایت بی حاصل خواهد بود. حمایت مدیریت در زمینه‌های مالی، پرسنلی و منابع فنی و همچنین فرصت‌های آموزشی کافی و نظام‌های تشویقی باید بلافاصله آماده ارائه باشد. گومن اظهار می‌دارد که بکارگیری مدیریت دانش اغلب با شکست مواجه می‌شود به دلیل اینکه «اکثر قریب به اتفاق رهبران تیم از اشاعه اطلاعات خودداری نموده و فقط آنها را بعنوان پایه نیازهای اطلاعاتی، یعنی در هنگام درخواست تشریک مساعی مجریان اموربه اشتراک می گذارند». در این هنگام تنها چیزی که آنان واقعاً میخواهند زدن مهر تصدیق برای تصمیماتی است که قبلاً اخذ شده و سایرین بدلیل موانع متعدد سازمانی و پرسنلی در دانسته هایشان سهیم نمی‌شوند.»

موفقیت پروژه های مدیریت دانش بستگی به همکاری و اشتراک دانش بین همه افراد دارد و همه افراد باید فعالانه در گردآوری و ایجاد مضمون پروژه ها شرکت داده شوند. اگر کارمندان بخاطر اشتراک دانششان بجای تشویق تنبیه شوند با پروژه مدیریت دانش همکاری نخواهند کرد. گومن، ادل و گری سان اظهار میدارندکه افراد غالباً به دلایل زیر از اشتراک دانش امتناع می ورزند:

- مشغله فراوان.
- نمی‌خواهند با اشتراک دانش مسئولیت‌های اضافی برای خود درست کنند و در پروژه‌هایی که در راستای توانایی‌ها و علایق آنان نیست درگیر شوند.
- احساس میکنند که اشتراک دانش مانع موفقیت شخصی آنهاست.
- در بحث های گروهی احساس رعب دارند که از قافله جدا بمانند و فکر میکنند که چیزی برای همکاری ندارند.
- به دانش دیگران و اینکه آنان نیز در دانش افراد سهیم خواهند شد اعتمادی ندارند.
- اگرنظراتشان به سخره، یا نادیده‌گرفته شود و یا از نظراتشان انتقاد شود احساس می‌کنند همکاری شان تنبیه و یا تهدیدی برای آنهاست.

- با مدیران و تصمیم گیرندگانی کار می‌کنند که اطلاعات را از آنان مخفی میکنند.

هر کدام از چهار جزء مدیریت دانش- مدیریت، دانش، تکنولوژی‌اطلاعات و فرهنگ سازمانی- نقشی حیاتی در بکارگیری مدیریت دانش دارد و می‌تواند تأثیر فوق العاده ای در موفقیت آن داشته باشد. دانش عبارت از معلومات عیان و نهانی است که افراد از طریق تجربه کسب میکنند. یک مدیریت دانش موفق سعی دارد که دانش عیان و نهان را با ثبت یا کدگذاری یا انتقال آن به دانشکاران وگروههای هم عمل مدیریت‌کند. تکنولوژی اطلاعات، ابزاری در خدمت تسخیر، سازماندهی، اشتراک و بکارگیری دانش است. یک فرهنگ باز سازمانی که اشتراک و انتقال نظرات و تجربیات مفید را تشویق می‌کند عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش است.

فرایند مدیریت دانش

چرخه دانش و یا به عبارتی، فرایند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است:

در مرحله اول می‌باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره‌سازی گردد. سپس برای این‌که دانش با ارزش شده، به هم‌افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالیه سازمان استفاده‌کرد. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است.

مؤلفه‌های مدیریت دانش

داون پورت مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می‌داند:

۱- فرهنگ:شامل ارزش‌ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می‌باشد.

۲- فرایند عمل:در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در موسسات خود بهره‌گیری می‌نمایند.

۳- سیاست‌ها:شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می‌آید.

۴- فناوری:چه سیستم‌های اطلاعاتی در مؤسسه موجود است.[۱]

راهبردهای مدیریت دانش

مدیریت کلان جهت کارآمدی زیرسیستم‌های خود می‌بایست ماهیت، اصول و ابعاد مدیریت دانش را بشناسد. راهبردهایی که ماهیت و توانایی متفاوت مدیران را منعکس می‌نماید عبارتنداز:

۱- راهبرد دانش بعنوان راهبرد کسب وکار که روشی جامع و با وسعت سازمانی برای مدیریت دانش است، که بیشتر بعنوان

۱- صابر قربانی، «چیستی مدیریت دانش»، مجله کار و جامعه، شماره ۱۱۶ و ۱۱۷، بهمن و اسفند ۱۳۸۸، پایگاه علمی- پژوهشی پارس مدبر www.psrsmodir.com

یک محصول در نظر گرفته می‌شود.

۲- راهبرد مدیریت سرمایه‌های فکری که بر بکارگیری و ارتقای سرمایه‌هایی که از قبل در سازمان وجود دارند، تأکید دارد.

۳- راهبرد مسئولیت برای سرمایه دانش فردی که از کارکنان حمایت و آنها را ترغیب می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند و دانش خود را با یکدیگر درمیان گذارند.

۴- راهبرد خلق دانش که بر نوآوری و آفرینش دانش جدید از طریق واحدهای تحقیق و توسعه تأکید می‌کند.

۵- راهبرد انتقال دانش که بعنوان بهترین فعالیت در بهبود کیفیت امور و کارایی سازمان مورد توجه قرار گرفته‌است.

۶- راهبرد دانش مشتری- محور که با هدف درک ارباب رجوع و نیازهای آنها بکار گرفته می‌شود تا خواسته آنها به دقت فراهم شود.[۱]

چالش‌های مدیریت دانش

سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغولند، شدیداً تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدید نظرکرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به *روش‌ها* و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند. سازمان‌های نوین می‌دانند که:

۱) بخش عمده‌ای از سرمایه‌های علمی آنان به صورت دانش ضمنی (دانشی که از طریق تجربه و ضمن کار به دست می‌آید و به صورت مستند نوشته شده در نیامده است)در دسترس آنان است که این شکل دانش بایستی بیشتر از سوی سازمان مورد حمایت قرار گیرد.

۲) نیازمند مکانیسم‌های منسجمی در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی هستند.

۳) نیازاست تا فرایندهای‌کاری سازمان با ویژگی‌های خاص استفاده‌کنندگان از دانش(مانند جایگاه فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های فرد)تطبیق داده شود تا کیفیت کاری افراد را به بالاترین حد ممکن ارتقاء دهند.

گرچه تا کنون سیستم‌های مدیریت دانش زیادی پا به عرصه وجود نهاده‌اند و همچنان در حال به وجود آمدن هستند، اما آنها تنها به میزان بسیار اندکی توانسته‌اند نیازهای افراد و سازمان‌ها را در رابطه با دانش سازمانی برآورده نمایند. اغلب این سیستم‌ها از رویکردهای سنتی مدیریت دانش تشکیل شده‌اند وتنها توانسته‌اند ازیکی از اجزای چرخه دانش (طبقه‌بندی دانش، ذخیره‌سازی دانش و اصلاح دانش)حمایت مؤثر به عمل‌آورند. اینچنین سیستم‌هایی دارای سه محدودیت می‌باشند که در ذیل به توضیح مختصر این محدودیت‌ها می‌پردازیم:

- محدودیت مربوط به مدیریت دانش ضمنی
- محدودیت مربوط به توانایی درگیر ساختن استفاده‌کنندگان دانش در یک مبادله پویا، فعال و مداوم دانش.

۱- خشایار جهانیان، مدل فرایندی ابداعی مدیریت دانش، وبلاگ http://tizpa.blogfa.com.

- محدودیت مربوط به حمایت از هر کاربر (استفاده‌کننده از دانش) و همچنین توجه داشتن به تأثیر متقابل نقش ویژه هر کاربر در سازمان با شایستگی‌ها، سبک شناختی، علایق و انگیزه‌های کاربر.

نیاز به حمایت از دانش ضمنی افراد

دیدسیستم‌های سنتی مدیریت دانش نسبت به دانش، بسیار محدود و سطحی بوده و دانش ضمنی افراد را مورد توجه قرار نمی‌دهند. دانش ضمنی تمامی تجارب و مهارت‌هایی را شامل می‌شود که افراد بدون آگاهی و در حین کار به دست می‌آورند و این شکل دانش، یکی از مهم‌ترین اشکال دانش برای سازمان‌های جدید است.

چرا مدیریت کردن دانش ضمنی برای سازمان‌ها خیلی مهم است؟

۱- سازمان‌های جدید دائما در حال تغییر و تحول هستند و زمان کافی برای به شکل رسمی درآوردن این گونه دانش را ندارند.

۲- به شکل رسمی درآوردن این دانش، کار بسیار مشکلی است.

۳- استخراج این دانش از بین کارکنان، ممکن است باعث بروز مقاومت‌های جدی از سوی افراد شود(به خاطر این که افراد این نوع دانش را به عنوان یک ابزار استراتژیک در نظر می‌گیرند که به وسیله آن می‌توانند موقعیت خویش را در سازمان حفظ کنند.

۴- دانش ضمنی بیان‌کننده یک عنصر اساسی و ضروری برای یادگیری سازمانی است. مدیریت دانش ضمنی، تنها محدود به فراهم کردن ابزارهای ارتباطی(نظیر ایمیل و. . .) نمی‌شود بلکه مدیریت دانش ضمنی باید پویایی تعاملات اجتماعی بین افراد را مورد حمایت قرار دهد. در واقع فرض این نکته اشتباه است که افراد به طور ناخودآگاه و بدون هیچ گونه دلیلی دست به تعاملات اجتماعی می‌زنند.

برای مثال نظریه‌های مبادلات اجتماعی براین فرض استوارند که روابط‌داوطلبانه بین افراد به پیامدهای رضایت‌بخشی بستگی دارد که از این راه نصیب آنها می‌شود و تعهد نسبت به ارتقای روابط موجود، به میزان رضایت افراد از این روابط بستگی دارد. ایجاد فرایند تعاملات اجتماعی در گروه پیچیده و وقت‌گیر است و شامل فاکتورهای بسیاری مانند (رسیدن به سطح قابل قبول اعتماد بین افراد) برای موفقیت می‌شوند، به همین دلیل نیازمند حمایت زیادی هستند.

ضرورت توجه به ویژگی‌های خاص هر کاربر

سیستم‌های سنتی مدیریت دانش معمولا به ویژگی‌های خاص‌هرکاربر توجه نمی‌کنند ولی سیستم‌های جدید باید سعی کنند که یک درک عمیق ازکاربر به دست آورند که این فهم می‌تواند در برگیرنده نقش فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های او شود.

چرا درک عمیق از ویژگی‌های شخصی‌کاربر اهمیت دارد؟ زیرا هرچه سیستم‌های مدیریت دانش از ویژگی‌های فردی کاربران آگاهی بیشتری داشته باشند بهتر قادر خواهند بود که دانش را به افراد منتقل کنند. دلیل دیگر این‌که سیستم‌های کاربر محور، امکان تغییر شدید نقش افراد و امکان درک سیستم‌های مدیریت دانش را به وجود می‌آورند.[۱]

کارکردهای مدیریت دانش

مدیریت دانش در جهان بسیار مورد توجه واقع شده است و بر این اساس معرفی قابلیت‌ها و کارکردها و تأثیرات مدیریت دانش ضرورت روزافزونی پیدا کرده است. در نوشتار حاضر به اختصار به سؤالات ذیل پاسخ داده خواهد شد:

ـ مدیریت دانش چیست؟

ـ چه عواملی در مدیریت دانش مؤثر هستند؟

ـ کارکردهای مدیریت دانش در یک سازمان چیست؟

هاونز و ناپ بر این باور هستند که مدیریت دانش را می‌توان «ترکیبی از اقدامات فناورانه و اجتماعی» برشمرد و در آن حساب ویژه‌ای را برای توجه به افراد، فرهنگ و ساختارسازمانی و فناوری اطلاعات‌باز نمود.

هیبارد، مدیریت دانش را فرایند به دست آوردن تخصص گروهی در یک شرکت می‌داند که بالاترین درآمد و ارزش رابه وجود می‌آورد. به نظر وی، این تخصص می‌تواند در پایگاه داده، اسناد و مغز افراد وجود داشته و مبادله شود.

از نظر بات، مدیریت دانش، فرایند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع وکاربرد دانش است. این پنج عامل، زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگه‌داری‌واحیای‌قابلیت‌های‌سازمان‌موردنیازاست. زرگر، مدیریت دانش را تحت کنترل درآوردن تجربه و دانش فردی کارکنان سازمان و انتشار بموقع آن تجربیات بین افراد سازمان و آنهایی‌که برای انجام کارها به آن تجربیات و دانش نیاز دارند، می‌داند. این یک تولید نیست، بلکه فرایند جمع‌آوری، اداره و انتشار سرمایه دانش افراد در سازمان است.

«مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا» مدیریت دانش را راهبردهای نظام مند و فرایندهای تعریف، به دست آوردن، انتقال و به کار بردن اطلاعات و دانش توسط افراد و سازمان برای ایجاد نوآوری، رقابت و ارتقای بهره‌وری تعریف می‌کند.

در این قسمت به برخی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت دانش اشاره می‌شود:

۱. ارتباط بهینه با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان مدیریت دانش مشتری به منظور درک بهتر از نیازهای آنان برای ارائه خدمات بهتر در نظر گرفت. مدیریت ارتباط با مشتری پایه و اساس بیشتر سازمان‌های امروزی است که با هدف ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان به منظور دستیابی به سودآوری برای سازمان ظهور پیدا کرده است. در این‌زمینه‌تلاش‌می‌شودتا از نظام اطلاعاتی بسیار قدرتمندی‌که قابل‌دسترسی‌و بررسی باشد استفاده گردد.

۱- صابر قربانی، «چیستی مدیریت دانش»، مجله کار و جامعه، شماره ۱۱۶ و ۱۱۷، بهمن و اسفند ۱۳۸۸، پایگاه علمی- پژوهشی پارس مدبر www.psrsmodir.com

به عقیده مالهورتا، بهترین شیوه بهره‌مندی از مزایای راهبردی حاصل از کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان، بهره‌گیری و الهام از معماری مدیریت دانش است: «مزایای راهبردی به دست آمده از طریق کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری، زمانی بیشترین تأثیر را خواهد داشت که طراحی آن ساده و عملکرد آن مطمئن باشد. بهترین شیوه‌ای که به تحقق این مهم کمک می‌کند، استفاده از مفاهیم مدیریت دانش در طراحی مدیریت ارتباط با مشتری است. در طراحی مدیریت ارتباط با مشتری، بایستی به نحو فزاینده‌ای از معماری مدیریت دانش الهام گرفت».

در یک نظام اداری و سازمانی، مردم به عنوان مشتری و استفاده‌کننده بخش‌های خدماتی، فنی، تولیدی و . . . هستند و می‌توان در سایه به کارگیری مدیریت دانش و برقراری ارتباط منطقی میان بخش‌های مختلف با مردم، افزایش رضایت‌مندی و توانمندی را شاهد بود.

۲. یادگیری سازمانی

یادگیری، در ذات‌مدیریت دانش نهفته است؛حتی برخی از نویسندگان نظیرگاندی هدف مدیریت دانش را ایجاد سازمان یادگیرنده دانسته‌اند: «هدف مدیریت دانش، ایجاد یک سازمان یادگیرنده و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت‌های مختلف و مرتبط کردن آنها به یکدیگر است.

«الکس و دیوید بنت نیز یادگیری سازمانی را نهفته در ذات مدیریت دانش می‌دانند: «پس از اشارات مفید و تعریف برخی ازمفاهیم پایه‌ای نظیر دانش، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، ما یادگیری سازمانی را در ذات مدیریت دانش و نقشی که یادگیری در ساختار درازمدت عملکرد سازمانی بر عهده دارد سراغ داریم.»

در سازمان یادگیرنده، تأکید و اولویت بردانش بوده و وظیفه اساسی مدیریت در عصر اطلاعات نیز ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای یادگیری مستمر است.

از نظرکارنیرو، نظام‌های حمایت از یادگیری به عنوان جزء لاینفک تلاش‌های مدیریت دانش محسوب می‌گردند و مدیریت دانش و برخی فعالیت‌های‌آن، خود منجر به افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردد: «در حال حاضر، جهانی شدن یادگیری و شبکه‌های ابتکاری، انتقال و استفاده از دانش موجود و همچنین ایجاد دانش جدید را تسهیل می‌کنند که این دانش جدید می‌تواند به صورت مزیت رقابتی درآید. فعالیت اشتراک دانش نیز یک فرایند یادگیری به حساب می‌آید. اعضای گروه می‌توانند از طریق یادگیری پیوسته از یکدیگر در یک نظام ارتقای دانش کار کنند. »در سازمان یادگیرنده، تأکید و اولویت بر دانش بوده و وظیفه اساسی مدیریت در عصر اطلاعات نیز ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای یادگیری مستمر است.

مدیریت دانش از طریق ایجاد شبکه دانش مشتمل بر مدیران ارشد و میانی و اجرایی و کارکنان و . . . در ساختار سازمانی شکل‌یافته از همکاری گروهی و فرهنگ یادگیری و اشاعه دانش، قابلیت‌های یادگیری سازمان‌ها را بهبود بخشیده و نتایجی مانند چالاکی سازمان‌ها را نیز به دنبال دارد: «چالاکی سازمانی، نتیجه همکاری نزدیک میان مدیریت دانش و تلاش‌های یادگیری سازمانی است».

به طور کلی، برای توسعه ظرفیت‌های یادگیری سازمان، رعایت موارد ذیل ضروری به نظر می‌رسد:

- ترویج فرهنگ کارگروهی و یادگیری گروهی؛
- حل مسائل و مشکلات به صورت نظام‌مند؛
- ارتقای نظام مستندسازی برای ثبت تجارت و سوابق تاریخی در حافظه سازمانی؛
- غنی‌سازی بانک‌های اطلاعاتی؛
- آموزش مستمر فنون جدید یادگیری؛
- ثبت اختراعات و رعایت حقوق مالکیت معنوی افراد؛
- رصدکردن و مطالعه هدفمند روند شکل‌گیری و ظهور فناوری‌های نوین؛
- برقراری تعامل سازنده با کانون‌های دانش‌آفرین خارج سازمان؛
- توسعه روابط با افراد ذینفع سازمانی به منظور اخذ رهیافت‌های جدید؛
- ایجاد فضای رقابتی در زمینه یادگیری و مراقبت از هرگونه سوءاستفاده‌های احتمالی؛
- تشویق نیروهای دانش به آزمون راه‌کارهای جدید؛
- یادگیری از تجارب موفق دیگران؛
- گسترش سطح تعامل افراد و کانون‌های دانش با یکدیگر.

۳. اعتلای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی نقش دوسویه دارد؛ یعنی هم نقش تقویت‌کننده و هم تضعیف‌کننده در مدیریت دانش دارد. برای روشن‌تر شدن چگونگی‌اثرگذاری منفی‌فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش مواردی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

از نظر هارگاون آن دسته از فرهنگ‌های سازمانی‌که از رسمیت فوق‌العاده زیادی برخوردارند و به شدت به مقرّرات و رویه‌هایااستانداردعملیات‌متکی‌می‌باشند، ممکن‌است مدیریت‌دانش‌رادرتنگنا قراردهند.

لئورنارد و سن سی‌پر روند عملی بسیاری از سازمان‌ها را در ارزش گذاشتن بیش از حد به تخصص‌های فردی مورد نکوهش قرار داده، آن را موجب کم‌رنگ شدن تعاملات استاد ـ شاگردی تلقّی می‌نمایند. به باورآنها، درچنین فرهنگی‌عملاً فعالیت‌های مربوط به نشر دانش تقبیح شده و رویه‌های احتکار اطلاعات تشویق می‌شود.

ربی اره و سیتار بر مبنای یافته‌های سه گزارش پژوهشی، فهرستی از عوامل مربوط به احتکار دانش توسط افراد سازمانی را احصا نموده و در آن به مواردی همچون تلقّی دانش به مثابه قدرت، عدم اعتماد به یکدیگر، به فراموشی سپردن نشر دانش، واهمه نسبت به پیامدهای منفی ابراز دیدگاه‌ها، ضعف‌آگاهی نسبت به نیازهای دانش همکاران، گریز از پذیرش مسئولیت‌های اضافی، عدم برقراری رابطه مستقیم بین نشر دانش و منظور اصلی سازمان و هراس از تنزل جایگاه سازمانی اشاره نموده‌اند. دی لانگ وفاهی اعتقاد دارند که عدم وجود اعتماد کافی بین زیرمجموعه‌های سازمانی و تیزبین خرده فرهنگ‌ها می‌تواند روند مدیریت دانش را که لازمه آن وجود اعتماد سرشار بین واحدهای سازمانی است با موانع جدید روبه‌روسازد.

بر این اساس، اعتلاء و دوام مدیریت دانش در ارتقا و استقرار فرهنگی است که بتواند فعالیت‌های متنوع نیروهای دانش را در ابعاد گوناگون مورد حمایت قرار دهد.

بازسازی واعتلای‌فرهنگ‌سازمانی‌درجهت‌حمایت برانگیزاننده و توان‌ساز از نیروهای دانش در زمینه تولید، اشتراک‌گذاری، کاربردی نمودن و ذخیره‌سازی دانش جدید در قلب رویه‌های مدیریت دانش قرار دارد. شدت این تحول باید به گونه‌ای باشد که تمام افراد خود را به نحوی از انحا در قبال جمع‌آوری، انتقال و تولید دانش مسئول بدانند. مدیریت دانش از طریق پیگیری موارد زیر به صورت مستقیم و غیرمستقیم زمینه را برای اعتلای فرهنگ سازمانی فراهم می‌کند:

- حمایت مجدّانه مدیران ارشد سازمان از فعالیت‌های دانش؛
- تقدیر از قهرمانان دانش و الگوسازی آنان؛
- لحاظ نمودن معیارهای دانش در ارتقای شغلی افراد؛
- فراهم آوردن پاداش‌های مناسب در حمایت از ابتکار عمل‌های دانش؛
- ترویج فضاهای رقابتی در بین اعضا و واحدهای سازمانی.

۴. رهبری سازمانی و تصمیم‌گیری هوشمندانه

رهبری مناسب یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در بهره‌گیری از مزیت‌های مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌گردد: آلکس و دیوید بنت با اشاره به‌کارکردهای اصلی رهبری، برخی از توانمندی‌های ضروری آن را نیز برمی‌شمارند:«کارکرد اصلی رهبری، اداره امور، ساختن فرهنگ سازمانی و شکل‌دهی به تکامل آن است. رهبران باید طراحی ساختارهای سازمان و خط‌مشی آن را شکل دهند تا بهترین رسالت مشترک حاصل شود. برای انجام این امر، آنها باید رفتارمطلوب، ارتباطات، چشم‌انداز سازمانی و راهبرد آن را الگوسازی نموده و بر تحقق خط‌مشی‌ها و نظام‌نامه‌های ضروری پافشاری نمایند.»

عمل به تصمیم‌گیری در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که می‌توان سازمان را شبکه تصمیم مدیریت یا عمل تصمیم‌گیری دانست. کارکرد عمده مدیر در سازمان اخذ تصمیم به موقع و هوشمندانه است و هر یک از وظایف عمده و اساسی مدیریت، نظیربرنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت‌و رهبری، کنترل و نظارت و ...مستلزم تصمیم‌گیری صحیح می‌باشد. در چارچوب طراحی و اعمال یک مدیریت دانش جامع و پویا در سازمان، بهره‌گیری از نظام‌های اطلاعاتی مبتنی بر فناوری اطلاعات برای استفاده مناسب از دانش موجود، نظیر «نظام‌های اطلاعات مدیریت»، «نظام‌های تصمیم‌یار»، «نظام پشتیبانی مدیران عالی با بهره‌گیری از اطلاعات برون سازمانی» ودر نهایت، «حرکت به سوی طراحی و به کارگیری نظام‌های خبره»، تصمیم‌گیری سریع و هوشمندانه سازمانی میسر می‌گردد. در این میان، مدیریت دانش که وظیفه یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانش سازمان را بر عهده دارد می‌تواند تا حد زیادی تضمین‌کننده این مهم باشد که در یک تصمیم‌گیری خاص، از تمامی دانش موجود در سازمان در این رابطه به نحو مؤثر و دقیقی استفاده شده است.

در جامعه مبتنی بر اطلاعات و دانایی نیز مدیریت دانش به عنوان ابزار و پایه اصلی رهبری و تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه، این امکان را فراهم می‌آورد که تصمیمات صحیح سیستمی و دقیقی بر مبنای شرایط زمان و مکان اتخاذ شود.

۵. راهبرد بازطراحی فرایندهای سازمانی

با کمک مدیریت دانش، می‌توان به طراحی مجدد فرایندهای سازمانی پرداخت و از این رهگذر، به افزایش ظرفیت دانش سازمان و تقویت آن برای ایجاد ارزش افزوده بیشتر و یادگیری فزون‌تر دست یافت.

با توجه به نقش دانش و مدیریت دانش در سازمان، مدیران ارشد می‌کوشند سرمایه‌های دانش خود را به درستی شناسایی و سپس مدیریت کنند. برخی اوقات نیز فرایندهای ناکارآمد، توان رقابت‌پذیری را از سازمان‌ها سلب می‌کنند و به همین منظور، استفاده از روش‌های تغییر فرایند اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

بنابراین، ارائه یک الگوی تجویزی و استفاده همزمان از روش‌های بهبود فرایند و نظام‌های مدیریت دانش برای حفظ دانش سازمانی و بهبود فرایندها ضروری است.

برای درک بهتر رابطه مدیریت دانش و بازطراحی فرایندهای کاری، بررسی سیر تکامل بازطراحی فرایندهای کاری در طول زمان ضروری به نظر می‌رسد.

تجارب گذشته بیانگر این واقعیت است که دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی باید با بهره‌گیری از مدیریت دانش، نسبت به اصلاح فرایندها اقدام کنند که این موضوع باعث گذار از دارایی‌های حقیقی به سمت دارایی‌های دانش و اطلاعاتی می‌گردد.

۶. خلّاقیت

موفقیت در عصر حاضر در گرو دو عنصر اساسی خلّاقیت و نوآوری است. سازمان‌ها به خلّاقیت و نوآوری به عنوان یک دیدگاه راهبردی که برای سازمان مزیت رقابتی را به همراه می‌آورد، می‌نگرند. سازمان‌ها بدون یک نظام حمایت‌کننده از خلّاقیت و نوآوری، در جهت تولید محصولات و خدمات جدید موفق نخواهند بود.

سنکر بر این باور است که در قرن بیست و یکم، کدگذاری دانش در تبدیل دانش ضمنی به خلّاقیت کمکی نمی‌کند، و اجزای ضمنی خلّاقیت، فقط از طریق تجارب عملی یا تعاملات شخصی در داخل یا خارج از سازمان و شبکه‌های اجتماعی با خبرگانی که از تجارب و دانش مرتبط برخوردارند، می‌تواند تکامل پیدا کند، که آن را یادگیری از طریق انجام یک عمل می‌نامیم.

تلاش‌های نوآورانه در سازمان، نتیجه سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش است. مدیریت سازمان می‌تواند با مدیریت صحیح خلّاقیت و نوآوری کارکنان دانشی خود، این امکان را برای آنها به وجود آورد که در مسائل سازمانی که نیاز به راه‌حل‌های جدید دارند، از این افراد بهره گیرند.

خلّاقیت و نوآوری درسازمان‌ها به تناسب موقعیت و شرایط، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. به طور طبیعی در سازمان‌های گوناگون شرایط خاص یا بحرانی و اضطراری وجود خواهد داشت. در این شرایط، خلّاقیت و نوآوری اهمیت حیاتی‌تری نسبت به خلّاقیت در فرآیند فعالیت‌های انواع سازمان‌ها در شرایط عادی خواهد داشت.

بنابراین، سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم سازند تا خلّاقیت و نوآوری به شکلی مداوم و پیوسته ظهور یابد و ایجاد چنین شرایطی یکی از وظایف مدیریت دانش است.

۷. توجه به دانش افراد و نخبگان

جهت‌گیری توسعه منابع انسانی سازمان‌ها باید به گونه‌ای باشد که در یک روند موزون و رو به افزایش، جذب و پرورش نخبگان به عنوان نیروهای دانشی را در دستور کار خود قرار دهند و زیرساخت‌های لازم را برای پرورش استعدادهای آنان فراهم کنند.

هر قدر سهم منابع دانش در بافت نیروی انسانی سازمان افزایش یابد به همان میزان امکان بیشتری برای بالا بردن ضریب موفقیت مدیریت دانش فراهم می‌آید.

میزان توجه به افراد از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در پیشی گرفتن از رقبای خود محسوب می‌گردد. به عقیده برخی محققان، مانندهیتر و مک کین، در شرکت‌های نوین امروزی، توجه به افراد در فرایند مدیریت دانش از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

کار را افراد انجام می‌دهند و نه فرایندها... نبوغ حقیقی سازمان به صورتی غیرعادی و اغلب از طریق الهامات است. افرادحقیقی، مسائل حقیقی‌را ازطریق روش‌هایی‌حل‌می‌نمایندکه‌فرایندهای رسمی، انتظارآن‌راندارند.

یادگیری و کار، هر دو فعالیتی اجتماعی هستند. دانش گروه‌ها در رویه‌ها و روابطی وجود دارد که از کار با یکدیگر پدیدار می‌گردد.

سازمان‌ها شبکه‌ای از مشارکت هستند. هسته اصلی شرکت‌ها، مشارکت است و قلب مشارکت نیز در قلب و روح کارکنان دانشی قرار دارد. تنها کارکنان هستند که ایجاد سازمان پیش‌رو را انتخاب می‌کنند. وقتی سازمان به قدرت جمعی اذعان نموده و جریان‌های ضعیفی را که منجر به پدیدار شدن انجمن‌ها می‌شود، می‌پذیرد، گام بزرگی به سوی قرن بیست و یکم برداشته شده است.

مدیریت دانش می‌تواند با بالا بردن سهم منابع دانشی در بافت نیروی انسانی سازمان‌ها ضریب موفقیت خود را نیز افزایش دهد. سازمان‌ها بدون توجه به مدیریت دانش در رسیدن به اهداف خود ناکام خواهند ماند. بنابراین، توجه بیشتر به مدیریت دانش ضرورتی فراوان دارد.

۸. تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح

یکی از کارکردهای عمده مدیریت دانش، معطوف به تبدیل دانش ضمنی به صریح است تا این حجم عمده دانش سازمانی، در چرخه فرایندهای سازمانی و تصمیم‌گیری وارد شود.

از این‌رو، در یک سازمان، صریح‌سازی دانش ضمنی افراد که ناشی از اشراقیات و شهودیات آنان است و ساختاردهی به آن به منظور نشر و اشاعه دانش حاصل از علم و تجربه این افراد در تمامی بخش‌های سازمان، از جمله کارکردهای عمده مدیریت دانش محسوب می‌گردد.

در مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، از اهمیت زیادی برخوردار است. در این زمینه، مدیران میانی نقش کلیدی و مهمی ایفا می‌کنند. آنها دانش ضمنی کارکنان رده عملیاتی و مدیران ارشد را ترکیب کرده و به صورت دانش صریح درآورده و در محصولات و فناوری‌های جدید، به کار می‌گیرند.

گاندی با اذعان به سختی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، بهره‌گیری از روش‌هایی نظیر ایجاد گروه‌های دانشی، ارتباطات نوشتاری و تعاملات رودررو، مصاحبه، آموزش و. . . را در این زمینه، مؤثر می‌داند: «چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش ضمنی است، به طوری که در هنگام نیاز، قابل بازیابی باشد. دانش صریح، به آسانی قابل ثبت و انتقال است، اما تشخیص، تصرف و انتقال دانش ضمنی مشکل است. بنابراین، بیشتر سازمان‌ها تنها بر مدیریت دانش صریح تمرکز می‌کنند و استفاده از دانش ضمنی را به وقوع تصادفی آن وامی‌گذارند.

مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف می‌تواند با تدوین و بهره‌گیری از سازوکارهای جمع‌آوری و دسته‌بندی و بهره‌وری مطلوب تجربیات گذشته، ضمن انتقال این منابع دانشی گرانبها به نسل‌های بعدی، گام‌های مؤثری در جهت تقویت نقاط قوت و برطرف نمودن نقاط ضعف احتمالی بردارد.

۹. تولید دانش جدید

مدیریت دانش در سازمان تلاش دارد تا با اشاعه دانش صریح زمینه بهره‌برداری از دانش و تولید دانش جدید را فراهم کند. جکی اسوان در این‌باره آورده است: «منظور مدیریت دانش، اشاعه دانش صریح است . . . . ماحصل مدیریت دانش، بهره‌برداری و تولیددانش جدید است. ».

سوزی آلارد نیز بر این باور است: «هدف مدیریت دانش، تولید دانش صحیح است که قادر به ایجاد فرایندهای صحیح در زمان و شکل درست و به منظور ایجاد ارزش درست باشد. اغلب اوقات، دانش صحیح، دانش جدیدی است که در انحصار سازمان نبوده و بسیار گران‌قیمت، کند و غیرقابل استحصال از منابع خارجی سازمان است. بنابراین، خلق دانش، بخش ضروری اجرا و هدایت مدیریت دانش در سازمان است.

آلن رادینگ، با بیان مفهوم «حلقه دانش»، عقیده دارد که به دنبال به کارگیری دانش و مستندسازی نتایج حاصل از آن داده‌ها، اطلاعات و دانش جدیدی تولید می‌شود.

با توجه به سیاست‌گذاری کلان کشور در جهت حمایت از تولید علم و دانش جدید، نقش مدیریت دانش در اشاعه دانش و بهره‌برداری و کاربردی کردن آن اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد.

بنابراین، خلق دانش و تولید علم هنگامی تحقق می‌یابد که بتوان دانش‌های نهفته تمام عناصر دانشی سازمان‌های مختلف و مراکز علمی را در سطح خرد و کلان استخراج و در بدنه سازمان‌ها و مراکز علمی جاری نمود. این مهم هنگامی تحقق می‌یابد که دانش به شکل مطلوبی مدیریت گردد. این مدیریت اعم از منابع انسانی، سازمانی و. . . . می‌باشد. البته به نظر می‌رسد که برای رسیدن به هدف مورد نظر سازمان‌ها در کنار توجه ویژه به مدیریت دانش، باید مدیریت پژوهش نیز در سازمان‌ها و مراکز علمی مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا کاستی‌های فراوانی از این نظر وجود دارد.[۱]

۱- حسن فراهانی، «مدیریت دانش و کارکردهای آن در سازمان‌ها»، ماهنامه معرفت، شماره ۱۳۷، ۱۳۹۰، باشگاه اندیشه، سایت اینترنتی http://www.bashgah.net.

مدل‌های مدیریت دانش

مدیریت دانش، موضوعی پیچیده و پویاست. موفقیت مدیریت دانش مستلزم نگرشی سیستمی است که کلیه عوامل و اجزاءو فرایندهای مدیریت دانش را مد نظر قرار دهد. هر گونه جزء نگری ممکن است چالش های جدی بر سر راه موفقیت برنامه های مدیریت دانش بوجود آورد. بسیاری از سازمان‌ها بر این باور هستند که دانش، مهم‌ترین دارایی آنهاست، اما در عمل کمتر به آن پایبندند. یکی از دلائل عمده این امرآن است که سازمان‌ها نمی‌دانند چگونه به سراغ مدیریت دانش بروند. به این منظور مدل‌های مختلف مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد. براساس نگرش و رویکردی که صاحبنظران نسبت به مدیریت دانش اتخاذکرده اند، مدل‌های مختلفی شکل گرفته است. اثر بخشی هر کدام از این مدل‌ها به موقعیت و جایگاهی بستگی داردکه سازمان در آن قرار گرفته است. دسته‌بندی مدل‌ها به دو گونه است: یکی از نظر دیدگاهی که زمینه‌ساز مدل‌هاست و دیگری با توجه به مراحل فرایندی مدل‌های ارائه شده است.

۱- رده بندی مدل‌ها از نظر دیدگاهی

مرور رده بندی‌های مدل‌های دانش ارائه شده توسط «کاکابادسه» و همکارانش، چهار گروه از مدل‌ها به شرح زیر اشاره دارد:

۱-۱-مدل‌های شبکه

در این نوع از مدل ها، تمرکز بر روی ارتباطات، کسب، تسهیم و انتقال به طریق تبادل اطلاعات افقی است. دانش‌های مهم در شبکه‌ای متشکل از افراد که به وسیله ابزار مختلف به هم می پیوندند، نهفته است و آگاهی از این بینش‌ها و اطلاعات، خارج از گروه‌ها و تیم های رسمی، عاملی کلیدی به شمار می‌رود. در این نگرش، ساختن روابط اجتماعی، سرمایه اجتماعی و قائل بودن روابط متقابل، به عنوان کار و فعالیت اصلی دانش، مورد توجه قرار گرفته است.

۱-۲- مدل های شناختی

دانش به مثابه دارایی سازمانی است که نیاز به دستیابی دقیق، بیان، ذخیره، اندازه‌گیری، نگهداری و انتشار کنترل شده دارد. ایجاد ارزش از طریق کاربرد متوالی بهترین روش‌های حاصل و نیز پرهیز از خطاهای نا آشکار ریشه‌یابی شده و کتبی و نیز بهره بردن از درس‌های آموخته شده به دست می آید. در این نگرش بر روی استفاده دوباره، تکثیر استانداردسازی و حذف روش‌های قدیمی که‌کارآیی خود را از دست داده اند، تمرکز می‌شود.

۱-۳- مدل های انجمنی/ ارتباطی

در این مدل‌ها درباره ویژگی‌های گروه‌های کاری که باید دارای قابلیت هایی چون، خودسازماندهی، فراگیری مستمر و تبادلات غیر رسمی باشند، بحث می‌شود. دانش در تفکری ایجاد می‌شود که در یک انجمن گردش می‌کند؛ جایی که زبان مشترکی وجود دارد، اعتماد اجازه بهره‌برداری از مکاشفه‌ها را می‌دهد، ممکن است آرایه‌های نهفته به صورت خلاقانه برنامه ریزی شود و نشانه های مهم و راه حل های کاری متوالی به وسیله بیان داستان های کاری منتشر می‌شوند.

۱-۴- مدل‌های فلسفی

در این مدل‌ها بازارها و فرایندهای داخلی بر پایه گفتگوی دوطرفه در یک زمینه استراتژیک، پرسش در مورد فرضیات وکندوکاو مداوم درباره رفتار رقبا، مورد توجه قرار می‌گیرد. این دیدگاه، شخصی‌سازی را مقدم بر کدکردن می‌داند و تکنولوژی کمی را مورد استفاده قرا ر می‌دهد. همچنین محرک‌های فرهنگی اصلی برای این کار، حفظ ارتباط آزاد (تبادل نظر)، تشویق، انعکاس نظرات، کنکاش خلاقانه و اثبات عقیده و نظر است.

با توجه به تجربیات سازمان‌های پیشرفته در زمینه مدیریت دانش، ترکیب مدل‌های شبکه، فلسفی و انجمنی به همراه استفاده از مدل شناختی، ترکیبی مناسب برای مدیریت دانش در سازمان است و محرک‌های اصلی در این راستا، ارتباطات و روابط، اعتماد، همدلی، انجمن گفتگوی دو جانبه عمیق و تکنولوژی برای دستیابی به گفتگو و برقراری ارتباط با ثبات هستند[۱].

۲- مدل فرایندی مدیریت دانش

۲ -۱- مدل عمومی دانش در سازمان

مدل عمومی سازمان از چهار عنصر تشکیل شده است:

۱- ایجاد دانش: این مرحله در برگیرنده فعالیت‌هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است که شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می‌شود.

۲ - حفظ و نگهداری دانش: عبارت است از فعالیت هایی‌که دانش را در سیستم ماندگار می کند در این راستا صاحب نظران به مهم ترین عاملی که اشاره می‌کنند حافظه سازمانی است و آن عبارتند از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش. نکته مهمی که دینگ و کاربی (۱۹۹۹) به آن اشاره می‌کنند این است که حافظه سازمانی، صرفاً توانایی نگهداری دانش‌های صریح را دارد. اگر سازمان‌ها به دنبال دستیابی به یک مدیریت دانش مؤثر هستند نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه سازمانی بسنده کنند. آنها از حافظه دیگری تحت عنوان حافظه فردی یاد می‌کنند. این حافظه مهم‌ترین منبع و مخزن دانش نهفته است. مدیریت دانش صرفاً فقط زمانی مؤثرخواهد بودکه این دو نوع حافظه سازمانی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند. نکته دیگری‌که صاحب نظران به آن توجه می‌کنند وجود مراکز و درگاههای دانش در سازمان است مراکز و درگاههای دانش در سازمان‌ها در حقیقت، کانون جمع آوری، سازماندهی و انتشاردانش‌می‌باشند. این مراکز ممکن است بصورت فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این مراکز هدایت افراد بسوی منابع دانش در داخل یا خارج سازمان می باشد. در این مراکز نقشه‌ای دانش، تهیه، نگهداری و به هنگام سازی می شوند. این مراکز دراصل بعنوان نقاط انشعاب تلقی می‌شوندکه دسترسی به هر منبع دانش از طریق آنها صورت می‌گیرد. به عبارت دقیق تر این مراکز، درگاههای دانش می باشندو کلیه جریانات دانش از آنها عبور می‌کنند. وجود این مراکز علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان از بسیاری از دوباره کاری ها مخصوصاً در کسب دانش جلوگیری می کند.

۳- تبدیل و انتقال دانش: اشاره به فعالیت هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش با یک نفر به بخش یا نفری دیگر را شامل می‌شود و شامل ارتباطات ترجمه، تبدیل، تفسیر و تصفیه دانش می‌شود.

۱- عباس افرازه، *مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)*، تهران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۸۴.

۴- بکارگیری دانش: شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند.

۲-۲-مدل «هیسیگ»

مدل هیسیگ (۲۰۰۰) از چهار فرایند زیر تشکیل شده است:

• خلق کن: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط بر می گرد د. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباط های متقاطع با دیگر موضوعات، از این اهمیت کلیدی برخوردار است.

• ذخیره کن: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم مؤثر دانش فراهم می‌شود، به وجود می آید. در این سامانه باید، دانش های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.

• نشرکن: این فرایند به توسعه یک روح جمعی که درآن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت‌هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می کند.

• به‌کار ببر: چهارمین فرایند، از این ایده آغاز می‌شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می کند.

۲- ۳- مدل مارک «م. مک الروی»

وی با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین‌المللی مدیریت دانش (۲۰۰۲) برای این نوع از مدیریت، چهار چوب فکری با نام «دوره عمر دانش» تعریف کرده که در آن، علاوه بر نظریه نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) بر نکته مهم دیگری نیز تأکید شده است:

«دانش تنها پس از اینکه تولید شد، وجود دارد و بعد از آن می‌توان آن را مهار، کدگذاری یا تسهیم نمود.»

بنابراین «مک الروی» فرایند ایجاد دانش را به دو فرایند بزرگ یعنی تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می کند:

• تولید دانش: فرایند خلق دانش، سازمانی جدید است که به وسیله یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می گیر د. این فرایند مترادف یادگیری سازمانی است.

• پیوسته کر دن دانش: از طریق برخی فعالیت‌ها که پخش و تسهیم دانش را تجویز می‌کنند، انجام می‌گیرد. این عمل کارهایی از قبیل پخش دانش از طریق برنامه و غیره (جستجو، تدریس، تسهیم و دیگر فعالیت‌های اجتماعی - که موجب برقراری ارتباط می‌گردد- را شامل می‌شود.

مک الروی همچنین به دو موضوع «عرضه» و «تقاضا» نیز توجه دارد:

• سمت عرضه: عمل مدیریت دانشی است که در هر صورت برای افزایش عرضه دانش موجود به همکاران یک شرکت طراحی می‌شود.

• سمت تقاضا: بر روی عرضه دانش موجود به عده ای از نیروی کار متمرکز شده و سعی در افزایش ظرفیت آنان جهت تولید دارد، به این ترتیب، ماموریت مدیریت دانش، این است که ظرفیت یک سازمان را جهت تقاضا برای دانش جدید بالا ببرد.

۲-۴- مدل «بک من»

«بک من» (۱۹۹۹) هشت مرحله زیر را برای فرایند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:

- شناسایی کردن: تعیین صلاحیت های درونی، منبع استراتژی، قلمرو دانش.
- تسخیر کردن: رسمی کردن دانش موجود.
- انتخاب کردن: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش های ناسازگار.
- ذخیره کردن: معرفی حافظه یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش.
- پخش کردن: توزیع دانش برای استفاده کنندگان به طور خودکار بر پایه علاقه و کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه ها.
- به کار بردن: باز یافتن و استفاده دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسایل، خودکار کردن و پشتیبانی‌کار و مددکاری شغل و آموزش.
- ایجاد کردن: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق.
- تجارت کردن: فروش و معامله، توسعه و عرضه کردن دانش جدید به بازار در قالب محصولات و خدمات.

۲-۵ - مدل بکوویتز و ویلیامز

اجزای فرآیند مدیریت دانش ارائه شده از سوی بکوویتزو ویلیامزشامل هفت عامل:

یافتن، بکارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری و حذف است که باید برای ایجاد سرمایه بر پایه دانش بصورت یکپارچه مدیریت شوند. در ادامه راجع به هر یک از آنها توضیحاتی به شرح زیر داده خواهد شد.

الف) یافتن: نکات اساسی که در یافتن اطلاعات درست، باید در زمان مناسب مدنظر قرار گیرند، عبارتند از:

- آیا همکاران می‌توانند، نیازهای اطلاعاتی خود را دقیق فرموله کنند؟
- آیا منابع و حاملان دانش مشخص اند؟
- آیا ابزار کمی و قواعد موجود از جستجو ی اطلاعات حمایت می‌کنند؟
- آیا شالوده ساختار دانشی، قابل فهم بوده و خوب سازماندهی شده‌اند؟

ب) بکارگیری: به این معنا است که بتوان خلاقانه و مشتر ی‌گرایانه، راه حل های مناسب را به دست آورد. این امر از طریق پیشنهاد راه‌های گوناگون برای استفاده از دانش های بالقوه انجام می‌شود. نکاتی‌که باید برای تحقق این موضوع مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

- جریان آزاد ایده ها در داخل سازمان.
- همکاری تنگاتنگ بخش ها ی مختلف سازمان.
- ایجاد مکان های (مجازی/ فیزیکی) آزاد برای تبادل دانش و بروز خلاقیت در سازمان.

پ) یادگیری: بررسی در خصوص یافتن دلایل موفقیت یا عدم موفقیت پروژه‌های انجام شده به منظور لحاظ کردن نتایج آن در پروژه‌های انجام شده و به منظور لحاظ کردن نتایج آن در پروژه‌های آتی برای انجام اثر بخش آنها.

مواردی که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرند، عبارت اند از:

- ایجاد این تفکر که یادگیری در سازمان، به استفاده اثر بخش در عمل منجر شود.

- در تمام سازمان، جمع آوری تجربیات و آموخته‌ها به رسمیت شناخته شود.

ت) تسهیم: در این فرآیند، همکاران دانش‌های خود را به دیگران انتقال می‌دهند و این امر، موجب گسترش پایه‌های دانش سازمانی می‌شود.

در این زمینه باید گفت، تبادل دانش در سازمان، به زمان و بستر سازی مناسب نیاز دارد، چرا که ممکن است، این حالت - به دلایل گوناگون - در برخی ازهمکاران، احساس خطر را برانگیزد.

نکات اساسی در تبادل دانش، عبارتند از:

- همکاران بر انگیخته شوند و مایل باشند که دانش خود را ارائه دهند.
- سیستم ها و ساختار ها از فرآیند انتقال دانش، حمایت کنند.
- در تمام سازمان، تبادل دانش رسمیت یافته و از آن حمایت شود.

ث: ارزیابی: در این فرآیند باید دانش های موجود ونیازهای فعلی و آتی دانش ارزیابی شوند. برای این کار لازمست، میزان رشد پایه های دانش و نیز دستاوردهای سرمایه‌گذاری مرتبط با آن اندازه‌گیری شود.

فاکتورهایی که امکان اندازه گیری پایه ها ی دانش را ممکن می سازند، عبارتند از:

- تأثیر دانش بر کارایی سازمانی به رسمیت شناخته شود و در تفکر استراتژیک سازمانی قرار گیرد.
- انواع شاخص‌ها، معیارها و نکات اساسی در اندازه گیری ارزش دارایی‌های سازمانی ایجاد شود.

ج: ایجاد/ نگهداری: باید دانش‌های مهم و استراتژیکی در این فرآیند توسعه یابند و دارایی‌های دانشی، نیز مورد توجه قرار گیرند.

برای ایجاد و نگهداری دانش باید عوامل زیر فراهم باشد:

- ایجاد بستر و ابزارهای مناسب برای نگهداری دانش و خلق دانش‌های جدید.
- روابط میان بخش‌های مختلف به گونه‌ای طراحی وایجاد شود تا هدف‌های مدیریت دانش تحقق یابد.
- سازمان به این معنا پی ببرد که استفاده از دانش ارزشمند است و باید از آن نگهداری شده توسعه داده شود و
- نرم‌ها، سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها و فرهنگ سازمانی، از تعامل بین بخش‌های مختلف سازمان و نیز مابین همکاران حمایت کند.

چ: حذف: در این فرآیند، دانش‌هایی‌که از نظر استراتژیک و کاربرد دیگر، بی معنی هستند. باید از سیستم حذف یا در جایی دیگر انبار شوند این کار به ترتیب زیر انجام می‌شود:

- دانش های ابطال شده انبار نشوند.
- دانش‌هایی‌که‌در حال حاضر بی‌ارزشند، ولی در آینده احتمال استفاده از آنها وجود دارد، به صورت دسته‌بندی، بایگانی شوند.[۱]

۱- دانشنامه هم‌افزا، سایت اینترنتی http://www.hamafza.ir.

۲-۶- مدل‌های طبقه‌بندی دانش

این مدل‌ها دانش را به عنوان عنصری مجزا می‌پندارند. برای مثال مدل نوناکا و تاکایوچی بازنمون مفهومی سطح بالا از مدیریت دانش را نشان می‌دهد و مدیریت دانش را به عنوان فرآیند خلق دانش تلقی می‌کند.

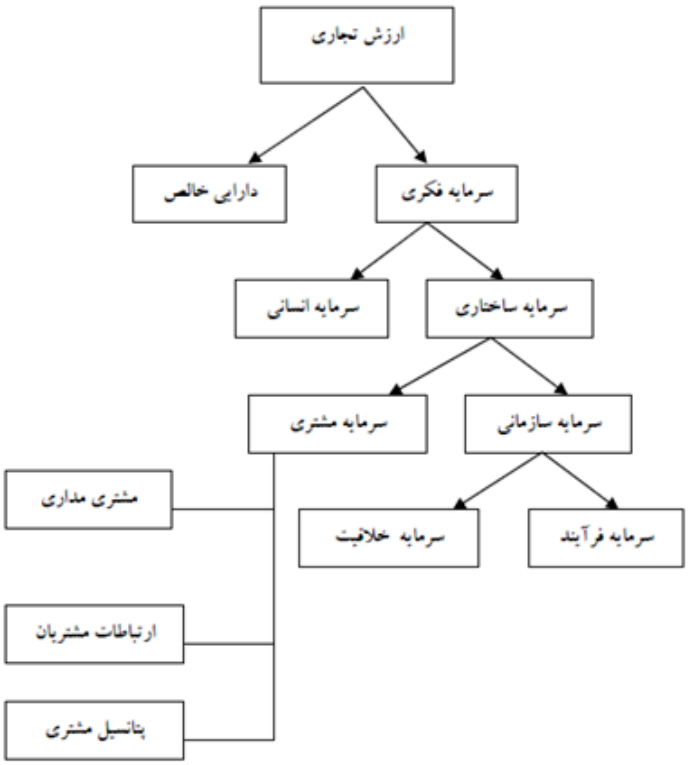
این مدل مفهومی دارای شش مرحله است:

۱. خلق معنا یا دیدگاه مشترک در رابطه با هدف توسعه دانش.
۲. تهیه اطلاعات.
۳. ایجاد فرآیند درونی سازی برای خلق دانش فردی.
۴. تبدیل دانش فردی به یادگیری گروهی.
۵. اشاعه دانش به دیگر سطوح سازمانی.
۶. جنبه‌های عملی دانش.

۲-۷- مدل های سرمایه فکری

تعدادی از مدل‌های مدیریت دانش در این مقوله دسته بندی می‌شوند. از معروف‌ترین این مدل‌ها مدل ارائه شده در شرکت اسکاندیا می‌باشد.

مدل سرمایه فکری مدیریت دانش اسکاندیا(skandia) بر گرفته از: Chase, 1997



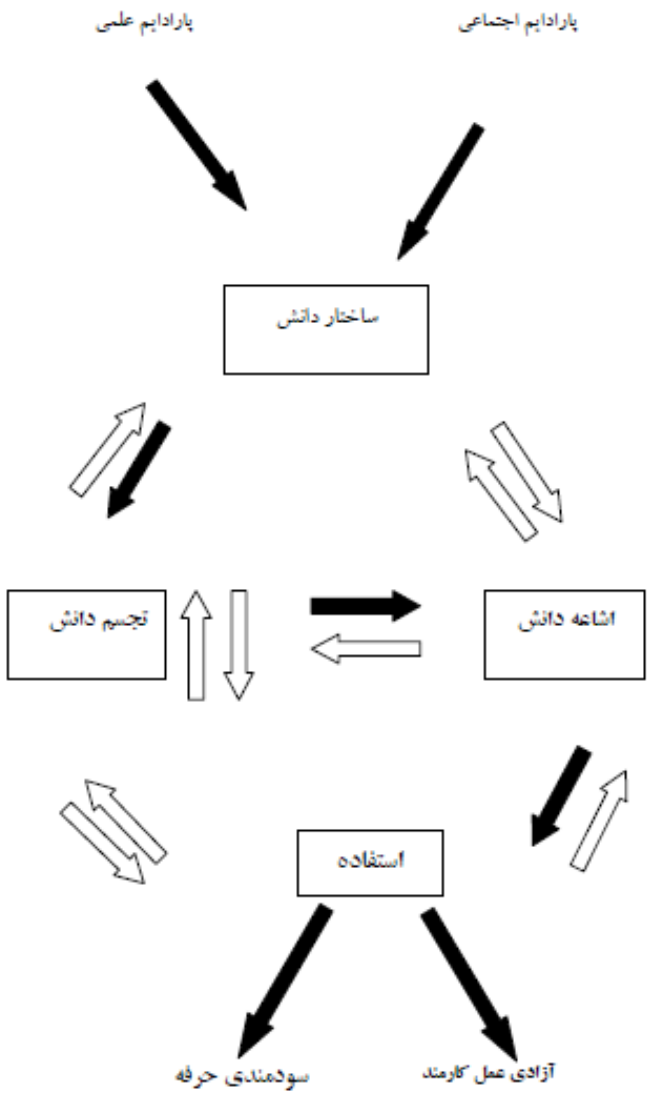
این مدل پیش فرضی با رویکرد علمی در رابطه با دانش مطرح می‌کند که می‌تواند پیوندی بین سرمایه‌های سازمانی برقرار نماید.

اسکاندیا نخستین شرکتی است که در گزارش سالانه خود فعالیت‌ها و فلسفه سرمایه فکری شرکت را مورد توجه قرار داد. در این مدل جنبه های اجتماعی مدیریت دانش نادیده‌گرفته شده است. این مدل طبیعت مکانیکی دارد و چنین فرض شده که دانش می‌تواند همانند سایر دارائی ها و در کنار آنها قرار گیرد.

۲-۸-مدل های ساختار اجتماعی

این مدل ها دارای پیوند ذاتی با فرآیندهای اجتماعی و یادگیری در سازمان‌ها می باشند. این مدل ها با وجود شباهت های زیاد، سعی در جستجوی بیان مفهوم سازمان یادگیرنده یا یادگیری سازمانی دارند. مدل دمرست از این نوع مدل ها می‌باشد.

مدل مدیریت دانش دامرست، ۱۹۹۷ برگرفته از : Mc Adam and MC Creedy,1999



در این مدل بر چهار بعد کلیدی مدیریت دانش تأکید شده است:

۱. ساختار دانش در سازمان، این ساختار تنها به اطلاعات علمی موجود در سازمان محدود نمی‌شود بلکه ساختار اجتماعی مدیریت دانش را نیز شامل می‌شود.

۲. پیش فرض مدل این است که ساختار دانش موجود در سازمان تنها از خلال برنامه‌های عینی فراهم نمی آید بلکه می‌تواند حاصل فرآیند تبادل اجتماعی نیز باشد.

۳. فرآیند پشتیبانی کننده‌ای از اشاعه دانش در سازمان و محیط سازمانی وجود دارد.

۴. استفاده اقتصادی دانش از بروندادهای سازمانی پیکان‌های سیاه نشان‌دهنده جهت جریان اصلی است. در حالی که پیکان‌های سفید جریان‌های بازگشتی، متناوب و تکرارپذیر را نشان می‌دهد. این مدل همه مفاهیم دانش را در برنمی‌گیرد ولی رویکردی‌کلی به ساختار دانش دارد. بخش مربوط به «استفاده» در این مدل به بروندادهای سازمان محدود شده و پیشرفت‌های رهایی بخش را شامل نمی‌شود. این عامل ها می‌تواند به عنوان مکمل در نظر گرفته شود نه این که مانعه الجمع فرض شود. پیکانهای دو سویه نشان می‌دهد مدیریت دانش فرآیندی ساده و خطی نیست. ساختار اجتماعی دانش یکی از بخش‌های اساسی مدیریت دانش است. عوامل موفقیت در این حوزه شناسایی آنچه را که در سازمان به عنوان دانش شناخته می‌شود و چگونگی رشد این دانش در سازمان و کارکنانش می‌باشد. نوناکا و تاکایوچی این بخش از مدیریت دانش را «خلق دانش سازمانی» نامیدند. دو پارادایم متفاوت در رابطه با ساختار دانش وجود دارد. پارادایم نخست وجود دیدگاه عملی در رابطه با دانش یا دیدگاه «دانش در برابر حقیقت» است که در این جا دانش به منزله واقعیت و قوانین خردمندانه مطرح است. دوم این‌که آن چه مربوط به پارادایم اجتماعی ساختار دانش می‌شود می‌تواند بر اساس تعاملات کارکنان از نظر اجتماعی ساختار یابد. ساختار دانش از نظر پارادایم های علمی و اجتماعی باید در تجسم یافتن و اشاعه دانش به عنوان بخشی از رویکرد مدیریت دانش در سازمان تلقی شود. بسیاری از سازمان‌ها در تجسم و اشاعه دانش به دلیل این که فقط به رویکردهای پاردایم علمی توجه می‌کنند و به پارادایم ساختار دانش از نظر اجتماعی بی‌توجه هستند دچار شکست می‌شوند.[۱]

اهداف مدیریت دانش در سازمان‌ها

سازمان‌های پایبند به مدیریت دانش با ایجاد انگیزه، تمایل به دانش اندوزی را درکارکنان فراهم می‌کنند و در نتیجه، در چنین سازمان‌هایی یادگیری امری حیاتی محسوب می‌شود. از طرفی در مدیریت دانش، آموزش محض کارکنان هدف نیست؛ بلکه تجارب در گنجینه دانایی سازمان‌ها حفظ می‌شود و این ذخیره همواره در دسترس‌کارکنان قرار می‌گیرد و نشر دانش و یادگیری، هدفمند می‌باشد. بنابراین، مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق یادگیری و باز آفرینی دانش، دانایی به طور مداوم به کارگیری، تجزیه و تحلیل و به هنگام شود. همچنین با توجه به تحولات سریع جامعه، سازمان‌ها در هزاره سوم

۱- زهره عباسی، مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، *مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی*، ۱۳۸۶. سایت اینترنتی
http://www.betsaonline.com

نمی‌توانند ازتغییرات جلوگیری کنند مگر اینکه تغییرات را شناسایی کرده، نسبت به آن واکنش نشان دهند و بر تغییرات مدیریت نمایند. از منظر مدیریت دانش، سازمان به طور مداوم در حال رشد می‌باشد.

مهمترین هدف به‌کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارآیی و سودآوری بیشتر می‌باشد. در نتیجه، مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و به‌کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود درسازمان می‌باشد. یکی از هدف‌های مدیریت دانش، برقراری ارتباط میان افرادی است‌که می‌دانند، طوری که به تدریج دانش‌های فردی به دانش‌های سازمانی تبدیل شود. کارکردیا هدف دیگر مدیریت دانش رشد و ارتقای دانش بین کارکنان است. بدین منظور لازم است تکنولوژی اطلاعات فراگرفته شود و تأثیرات اساسی آن در این فرایند درک شود. در حقیقت هدف نهایی مدیریت دانش، افزایش هوشمندی و یا بهره‌هوشی سازمان است.

از این رو اگر بخواهیم اهداف مدیریت دانش را به صورت تفصیلی مطرح کنیم به موارد زیر می‌توانیم اشاره کنیم:

- تبدیل دانایی فردی به دانایی سازمانی؛
- پاسخگویی‌سریعتر و خلاق به نیازها؛
- نوآوری‌های سریع‌تر و ارائه خدمات بهتر؛
- بهره‌گیری از داراییهای ذهنی کارکنان؛
- تسریع یادگیری و ارتقای مهارت افراد؛
- ارتقای بهره وری در سازمان؛
- تسهیل در تصمیم‌گیری و رویارویی با چالش‌ها.[۱]

مدیریت دانش و کارکردهای آن در سازمان‌ها

در عصر اطلاعات، برتری اصلی در سرمایه دانش نهفته است. دانش در دنیای پیشرفته امروز به سرعت در حال تبدیل شدن به برتری اصلی رقابت سازمان‌هاست. روند اوج یافتن نقش دانش، نوآوری و فن‌آوری‌های نوین در ایجاد مزیت‌های راهبردی و اهمیت یافتن ارزش منابع دانش در اداره سازمان‌ها باعث شده است تا مقوله مدیریت دانش در قلب سیاست‌های راهبردی سازمان‌ها جای گیرد. براین‌اساس، توجه ویژه به مدیریت دانش برای تحقق اهداف سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه‌سازی‌سرمایه‌های دانشی‌سازمان‌ها در بخش‌های مختلف و تأثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی‌مانند مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم‌گیری هوشمندانه، بازطراحی فرایندها، تولید دانش‌جدید و تبدیل دانش ضمنی به صریح، زمینه ارتقای سطح فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف موردنظر را به همراه داشته باشد.

۱- «اهداف مدیریت دانش در سازمان‌ها»، *نشریه مربیان*، شماره ۱۷، ۱۳۸۴.

البته سازمان‌ها بدون داشتن استراتژی مشخصی در استفاده از مدیریت دانش نمی‌توانند بهره‌ای از این کارکردها داشته باشند و می‌بایست در این خصوص سیاست‌های راهبردی‌تدوین گردد. [۱]

اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی چه کاربردی می‌تواند داشته باشد؟ آیا ماهیت و نقش سازمان‌های دولتی می طلبد که در مورد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی صحبت شود؟ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) در گزارشی در سال ۲۰۰۳ میلادی، اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی را مورد بررسی قرار داده است. از نظرOECD، سازمان‌های دولتی بنا به دلائل ذیل باید به سمت مدیریت دانش حرکت کنند :

- **تبدیل شدن دانش به مهم‌ترین منبع اثر بخشی فعالیت ها و اقدامات سازمان**. با توجه به این که یکی از مهم‌ترین وظایف بخش دولت، تصمیم گیری و خط مشی گذاری است، اهمیت دانش در این خصوص، سیری صعودی خواهد داشت. به نظر می‌رسد که گرایش های نوین در خط مشی گذاری در جهت کسب دانش، موید این مطلب باشد. امروزه در *شیوه‌ها* ی نوین خط‌مشی‌گذاری، استفاده صرف از شیوه‌های اثبات‌گرایی (تحصلی) در کسب دانش، انتقاد شده است و گرایش هایی به سمت رویکردهای پدیدار شناختی و تئوریهای بی نظمی مشاهده می‌شود و لذا با توجه به ماهیت دانش و مخصوصا دانش نهفته که ذهنی بوده و حاوی ارزش‌ها و تجارب و باورها نیز می باشد، اهمیت دانش در گرایشهای نوین خط مشی گذاری حائز توجه خواهد بود.
- **اعمال حاکمیت به جای تصدی گری**. یکی از انتقادهایی که مخصوصاً در سالهای اخیر متوجه دولتها شده است در خصوص اندازه دولتها بوده است. منتقدان می‌گویند که بزرگی بیش از حد دولت و گسترش بی‌رویه بوروکراسی اداری مانع کارایی و پاسخگویی سریع در بخش دولتی شده است، به گونه‌ای که کوچک سازی در دولت و حرکت از تصدی گری به سوی اعمال حاکمیت در دستورکار دولت‌ها قرار گرفته است. اعمال حاکمیت می‌طلبد که دولت‌ها به حرکت های مبتنی بر دانش توجه کنند.
- **جهانی شدن**. به نظر می‌رسد که جهانی شدن به چالشی مهم برای سازمان‌های دولتی تبدیل شده است و یا بزودی خواهد شد. با گسترش جهانی شدن رقابت بین سازمان‌هایی که خدمات مشابهی ارائه می‌کنند گسترش یافته، و نیاز به کسب دانش و مهارت درکسب و به کارگیری آن اهمیت خواهد یافت.

عصر آینده عصر شبکه‌ها خواهد بوداما نه شبکه های تکنولوژی بلکه شبکه های انسانی در قالب تکنولوژی های نو، عصرآینده تنها عصر هوش مصنوعی و سیستم‌های متخصص نخواهد بود. بلکه عصر هوشمندی مجموعه انسانی در شبکه های جهانی است. در آینده شبکه هایی‌که در آنها دانش و بصیرت انسانها، هوش و نبوغ آنان، خلاقیت و نوآوریهایشان با هم جمع شده است، جامعه انسانی را به پیش خواهند راند. یکی دیگر از نمودهای جهانی شدن در درون کشورها کم رنگ شدن تمایز بین بخش عمومی و بخش خصوصی خواهد بود.

۱- حسن فراهانی، «مدیریت دانش و کارکردهای آن در سازمان‌ها»، ماهنامه معرفت، شماره ۱۳۷، ۱۳۹۰، باشگاه اندیشه، سایت اینترنتی http://www.bashgah.net.

- **توانمندی بخش خصوصی.** توانمندی های بخش خصوصی در عرصه های مختلف روز به روز بیشتر می‌شود و توانمندی آنها در بکارگیری تکنیک هایی مثل مهندسی مجدد فرایندهای تجاری (BPR)، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، مدیریت راهبردی و تکنیکهای مشابه دیگر باعث شده است که فاصله موجود میان سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های دولتی رو به افزایش نهد.
- **افزایش دانش شهروندان.** برخلاف جوامع گذشته، درصد بالایی‌از شهروندان را امروزه افرادی تشکیل می دهند که دارای مهارت و آموزش‌های سطح بالایی هستند و بعنوان یک منبع با ارزش برای سازمان‌هایی درآمده اند.

به نظر میرسد که شهروند محوری به تدریج تبدیل به یکی از راهبردهای اصلی مدیریت دولتی بشود که البته در مدیریت دولتی نوین (NPM) بعنوان یکی از راهبردهای اصلی معرفی شده است. این سیاست موجب می‌شود تا مشارکتی سازنده و مبتنی بر اعتماد بین سازمان‌های دولتی و شهروندان بوجودآیدوشهروندان نسبت به مسائل محیطی‌ودیگر شهروندان نیز احساس مسئولیت کنند و همین طور دولتمردان و کارگزاران بوروکراسی این الزام را درک کنندکه باید به انتظارت و خواست های شهروندان گوش فراداده و ارضای نیازها و انتظارات شهروندان را می‌توان به عنوان مهم‌ترین شرکای خط مشی گذاری دولت محسوب نمود. با توجه به آن که شهروندان، واژه عامی به نظر می‌رسد و اینکه همه شهروندان قادر به مشارکت اثرگذار نیستند، به نظر می‌رسد دسته‌ای از شهروندان نظیر دانشگاهیان، محققان و پژهشگران، روزنامه نگاران و نظایر آنها توان اثرگذاری بیشتری بر سازمان‌های دولتی دارند.

- **از دست دادن نیروهای با تجربه در سازمان‌های دولتی.** دانش یک موضوع اجتماعی و انسانی است و برخلاف اطلاعات به فناوری وابسته نیست. با خروج نیروهای تحصیل کرده و حرفه ای از سازمان‌های دولتی، عملاً بخشی از دانش که سازمان دولتی سالها برای آن سرمایه گذاری‌کرده است، از سیستم خارج می‌شودو این می طلبد که از طریق الگوهای مناسب مدیریت دانش از اتلاف این سرمایه‌های ملی محسوب می شوند جلوگیری نمود. [۱]

ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش

تعیین نتیجه واقعی مدیریت دانش دشوار است. با این حال می‌توان به جرات ادعا کرد که «افراد » بایستی موتور اصلی مدیریت دانش باشند و اینکه مدیریت دانش شکل تکامل‌یافته‌ای از مدیریت منابع انسانی با استفاده از تکنولوژی اطلاعات به عنوان مکانیزم پشتیبانی‌کننده‌در تعاملات انسان و فرایند تشریک مساعی است. مدیریت منابع انسانی‌رامی‌توان به عنوان مدیریت استراتژیک کارکنان با تاکید بر روی کسب، سازماندهی و انگیزش منابع انسانی دانست. نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش توسط بسیاری از محققان بحث شده است. به عنوان مثال یک مدیر اجرایی پرسنلی مانند آرمسترانگ نقش منابع انسانی را در مدیریت دانش بعنوان : «تسهیل گر اشاعه یادگیری از طریق کارگاههای آموزشی، پروژه ها و کنفرانس ها و بعد مسئولیت پذیری برای هماهنگ سازی آماده کردن برنامه های کسب و کار که نتایج حاصل از فعالیتهای یادگیری را یکپارچه می کند» یاد می کند.

گاروان و همکاران، کار روزانه توسعه منابع انسانی را در ایجاد یک سازمان یادگیرنده بصورت زیر می بیند :

۱- سیداحمد ابطحی و عادل صلواتی، *مدیریت دانش در سازمان*، پیوند نو، ۱۳۸۵، صص ۱۲۲-۱۲۰.

- کمک به کارکنان در ایجاد دانش و استفاده از آن
- ایجاد شبکه های مناسب
- جا انداختن یادگیری متقابل و دو حلقه ای

بر مبنای مدلی که توسط کلارک و استاونتون توسعه یافت، سلیمان و اسپونر مدلی از نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش ارائه کرده اند. کار اصلی مدیریت منابع انسانی، نظارت، اندازه‌گیری و تفکیک ساختمان، اشاعه و استفاده از دانش توسط کارکنان است.

سلیمان و اسپونر همچنین نقش مدیریت منابع انسانی را در استراتژی های هشتگانه مدیریت دانش منابع انسانی به شرح ذیل قید کرده اند :

- هم‌راستا کردن مدیریت دانش با سمت و سوی کسب و کار
- یکسان سازی منافع حاصل از تلاش های مدیریت دانش
- انتخاب برنامه مناسب مدیریت دانش
- بکارگیری یک استراتژی دانش فنی
- ایجاد محیط های حمایتی برای برنامه مدیریت دانش
- استفاده از توانایی های تکنولوژی ها برای برنامه مدیریت دانش
- ایجاد گروه مدیریت دانش
- ایجاد رهبر مدیریت دانش

در ادامه برای روشن تر شدن نقش منابع انسانی در مدیریت دانش نقش هر یک از افراد سازمان را به عنوان منابع انسانی سازمان مورد بررسی قرار می دهیم چرا که منابع انسانی که مورد بحث است همان افراد سازمان اعم از مدیر دانش، کارکنان دانش و . . . هستند. اما در ابتدا به بررسی نقش مدیر ارشد دانش به عنوان فرد کلیدی سازمان می پردازیم.

مدیر ارشد دانش

به تازگی بسیاری از شرکت‌های آمریکایی ومعدودی از شرکت‌های اروپایی، به استخدام مدیران ارشد دانش برای هدایت امور مدیریت دانش خود پرداخته اند. دیگر مسئولیتهای مربوط به این زمینه ها عبارتند از: مدیریت سرمایه فکری (سمتی در «اسکاندیا» یکی از شرکت‌های بیمه سوئدی)، مدیریت انتقال دانش (آزمایشگاه های «باکمن») و مدیریت جهانی سرمایه فکری/ مدیریت سرمایه فکری (شرکت شیمیایی «داو»).

یک مدیر ارشد دانش در هر سازمان، می بایستی :

- دانش و یادگیری آن را تبلیغ یا حمایت کند.
- زیرساخت‌های دانشی مناسبی برای سازمان طراحی کرده، آنهارا به مرحله اجرا درآورده و برعملکرد صحیح آنها نظارت کند.
- روابط خود را با عرضه کنندگان اطلاعات و دانش تنظیم کرده وبا آنها به توافق‌هایی در زمینه همکاری دست یابد.

- فرآیندهای ایجاد واستفاده از دانش را از طریق تغذیه شبکه های مربوط توسط اطلاعات مرتبط را در جای جای شرکت تسهیل کند.
- ارزش دانش را با استفاده از شیوه های سنتی و مالی یا به وسیله «مدیریت حکایت» بسنجد و به درستی مورد استفاده قرار دهد.
- مدیران حرفه ای دانش در سازمان را هدایت کند. تدوین راهبرد دانش سازمان را هدایت کند.

هیچ یک از فعالیت‌های مربوط به مدیریت دانش راه بجایی نمی‌برند، مگر اینکه با دلار، ین و مارک و نظایر آنها پیوند داشته باشد. مدیر ارشد دانش می بایستی این نکته راکه برنامه مدیریت دانش او چگونه با افزایش درآمدها یا کاهش هزینه‌ها کمک کرده و یا خواهد کرد، روشن سازد و شواهدی قانع کننده و ملموس برای اثبات ادعای خود عرضه کند. ایجاد سمت مدیریت ارشد دانش هنوز برای همه لازم نیست و حتی در شرکت‌هایی که مدیریت دانش کاملاً معمول و رایج است، امکان دارد شرایطی علیه ضرورت ایجاد سمت ریاست ارشد دانش وارد عمل شوند. ممکن است ساختار سازمان موردنظر آن چنان نامتمرکز باشد که برخورداری از سمت مدیریت دانش مرکزی را نفی کند.

ما چهار سطح برای مسئولیت‌های دانش مشخص کردیم : کارکنان صف که باید دانش را در وظایف روزانه خود اداره کنند، کارکنان مدیریت دانش، مدیران طرح‌های دانش و مدیران ارشد دانش. این سطوح، تصویری فوری و گویا از ساختار سازمانی دانش در شرکت‌های پیشرو ترسیم می‌کند. بی تردید ساختار چهارسطحی دانش نه برای همه سازمان‌ها لازم است ونه در همه سازمان‌ها می تواند به صورت یاد شده اعمال شود، اما قدر مسلم این است که اگر شرکت یا سازمانی جداً و عمیقاً نسبت به تحقق وظایف مدیریت دانش در تشکیلات خود متعهد باشد، حداقل فردی توانمند را برای ایفای نقش‌های مربوطه منصوب و به شدت از او حمایت خواهد کرد.

ویژگیهای مدیر ارشد دانش

کار مدیر ارشد دانش بدون توجه به عنوان آن، نیازمند توانایی شناخت منابع ارزشمند دانش، جمع آوری آن منابع، آسان سازی دسترسی بدانها، وتحریک و تهییج کاربرد دانش وایجاد دانش جدید می‌باشد. در یک مباحثه خط- وصل در خصوص این موضوع، دکتر یوگش مالهوترا این ویژگیها را متذکر شده است:

بینش. توانایی ایجاد درک موارد اصلی کسب وکار که سازمان در تلاش پرداختن به آن است و درک روشن نیازهای رقابتی و راهبردی طولانی مدت سازمان.

عمق فناوری. درک فناوری در دسترس و مهمتر از همه این که چگونه این فناوریها می تواند در خدمت ایجاد و مستندسازی اطلاعات به کار رود، نقش مجاری ارتباطی که تبادل را تسهیل می‌کند، و فرایندهای تجدید حیات اطلاعات جاری است.

بینش‌های انسانی. درک ایجاد زیرساخت انسانی و فرهنگی که سهیم شدن در اطلاعات را آسان می سازد، بخصوص در تبدیل دانش ضمنی افراد مختلف به دانش صریح که بتوان آن را در سرتاسر شرکت به مشارکت گذاشت.

مهارت‌های اندازه گیری کسب وکار. با توجه به وضعیت اندازه گیری جاری و ابتدایی ایجاد دانش و مقیاس بندی آن، فرد باید بتواند معیارهای اثربخشی سازمان (مانند بازده سرمایه گذاری و سرمایه معنوی) را به سرمایه گذاریهای انجام شده در توسعه زیرساخت دانش مرتبط سازد.

آشنایی با فرایند دانش. می تواند مسئول آسان سازی فرایند جاری سهیم شدن در دانش و تجدید حیات دانش باشد. انجام این کار نیازمند درک توازن بین تقویت ساختارها برای معیارهای بهینه سازی مبتنی بر کارآیی و ساختارهای نسبتاً غیردقیق برای آسان سازی تفکر نوآورانه و خلاقیت می باشد.

خودآگاهی فرهنگی. دربرگیرنده درکی از موضوعات فرهنگی مرتبط با فرایندهای ایجاد دانش است؛بخصوص اینکه فرد باید قادر به تسهیل بخشی به فرهنگ خودکنترلی یا گروه کنترلی (با کمک مدیریت رده بالا) باشد تا گفتگو را آسان سازد. شخص همچنین باید دیدگاههای چندگانه را در خصوص موضوعات اصلی درک کند و مایل باشد تا با دیدگاههای گوناگون (از افراد مختلف) رابطه برقرار نماید که اینها مواد فرایند ایجاد دانش می باشند. آزاداندیشی وتمایل و توانایی پیوند بین نیازهای راهبردی مدیریت رده بالا و مسائل مورد علاقه عملیاتی سطح کارمندان بسیار ضروری است.

قابلیت‌های ارتباطاتی. درک عمیق چگونگی فناوریهای هماهنگی و ارتباطاتی گوناگون است که منجر به مهار عوامل ارتباطاتی ذی ربط به کاربرد چنین فناوریها در سطح گروه و زمینه های سازمانی می شود.

مالهوترا بر این باور است که داوطلب برای مدیر ارشد دانش نیازمند آمیزه ای از سه نوع مهارت پایه می باشد:

کسب وکار، فناوری و مردم/ فرهنگ. داوطلب مزبور نه تنها باید از موضوعات کسب وکار وفناوری جاری مربوط به سازمان وصنعت، بلکه همچنین از موضوعات مترتب به مردمی که نقش مهم روزافزونی در فرایندهای ایجاد دانش سازمانی بازی می کنند درک عمیقی داشته باشد. این فرد باید ترکیبی از قابلیت‌های استراتژیست کسب و کار، تحلیلگر فناوری و متخصص منابع انسانی را داشته باشد. تجربه در موضوعات فناوری و کسب وکار و درجه تحصیلی بالا(فوق لیسانس در مدیریت بازرگانی یا معادل آن) ترجیح دارد. داوطلبان باید همچنین قابلیت یا توان درک تفاوتهای میان داده، اطلاعات و دانش را داشته باشند. تجربه مشاور بخصوص برای کسی که درگیر نقشهای رابط مشاوره می شود بسیار مطلوب خواهد بود. برخی از دست اندرکاران توصیه می کنند که داشتن زمینه مربیگری به علت اینکه رابطه تنگاتنگی بین مدیریت دانش و یادگیری وجود دارد، می توند کمک مفید باشد.

با این الزامات، چه کسی می تواند اثربخش ترین مدیری ارشد دانش باشد؟ بر حسب معیارهای مالهوترا، هر یک از دو زمینه مدیر ارشد دانش- یعنی فناوری یا کسب وکار- مناسب خواهد بود. فقط افراد نادری هستند که در هر سه قلمرو فناوری، کسب و کار و مردم می توانند قوی باشند. سازمانی که بتواند داوطلبی بیابد که در دو معیار از این سه معیار قوی باشد بسیار خوش شانس است.

در صورت عدم وجود، بدون توجه به این امر که این شغل یک منصب عنوان دار است یا نه، نقش مدیر ارشد دانش توسط مدیر ارشد اطلاعات (مدیر سیستم اطلاعاتی مدیریت) پرمی شود، زیرا این شغل از قبل بسیاری از داده‌های ساختاریافته، زیرساختهای ارتباطات وساز وکار دسترسی به اطلاعات را در کنترل دارد. یک فناور با حس تجاری در این شغل یک گزینه بد نیست.

فردی که نقش مدیر ارشد دانش را می پذیرد، اگر بخواهد تلاشهای مدیریت دانش او اثربخش باشد باید رهبری قوی و سازگار و منسجمی از خود ارائه دهد. سازمان‌هایی که مدیر اجرایی سطح بالایی را برای تقبل مسئولیت تمام وقت مدیریت دانش می گمارند، شانس بیشتری برای موفقیت دارند. فقط وقتی که مدیریت دانش مسئولیت روشن و تمام وقت مدیر اجرایی سطح بالا شد می توان گفت که آن مدیر تمرکز و توجه کانونی موردنیاز این شغل را بدان می دهد. علاوه بر آن، فقط یک مدیر اجرایی رده بالا این اقتدار قانونی را دارد تا مدیریت دانش را تحقیق بخشیده و پذیرش آن را در کلیه بخشها، کارکردها و فرایندهای چندگانه تقویت کند.

به منظور پا گرفتن مدیریت دانش، سازمان‌ها باید مجموعه ای از وظایف و مهارت‌ها را در زمینه دریافت، توزیع و استفاده از دانش ایجادکنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیادی برای تحقق یافتن وجود دارد و این فرض که شرکت به راحتی می تواند فعالیت‌های مدیریت دانش خود را در صدر بقیه رهیافتها قرار دهد، فرضی غیرواقعی به نظرمی رسد. تنها انسانها ارزش افزوده ای را می آفرینند که داده‌ها و اطلاعات را به دانش تبدیل می‌کند. برای انجام بخشهایی از این فرآیند، کارکنانی با قبول‌تعهد می‌بایستی مسئولیتهایی را برعهده بگیرند. این بخش، به‌توضیح بعضی از وظایف و مهارت‌های ضروری این گونه افراد اختصاص دارد.

موفق‌ترین سازمان‌ها، آنهایی هستند که مدیریت دانش را به جزئی از کار کارکنان خود تبدیل کرده اند. البته معمولاً مدیریت دانش از طریق انجام وظیفه تمام وقت تعدادی از کارکنان ستادی دانشکار، می تواند به پدیده ای فراگیر تبدیل شود.

کارکنان دانش مدار

کارشناسان و متخصصان، نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می کنند، اما فعالیتها و نگرشهای کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش حقوق می‌گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت نقشی مهم تر دارد. مدیران برنامه ریزی، تحلیلگران تجاری، مهندسان طرح و تولید و حتی منشی ها و مستخدمین، از جمله مهمترین مدیران دانش به شمار می آیند. تمام آنها در کارهای روزانه خود به خلق، جستجو، تسهیم و استفاده از دانش احتیاج دارند. به این ترتیب، شکی نیست که مدیریت دانش باید به بخشی از وظایف همه کارکنان بدل شود. فرهنگ سازمانی، باید فرهنگی فوق العاده باشد تا دانش، آزادانه و راحت بر سازمان مسلط شود.

کارکنان مدیریت دانش

اولین وظایف هر فرد متعهد به دانش، با کارهای روزمره مدیریت دانش ارتباط دارد. کارهای روزانه دانش، کارهایی معمولی هستندامامدیریت دانش، مستلزم انجام کارهای جالب و جدید است. هماهنگی، کتابداری، گزارشگری، ویرایشگری، گردآوری دانش و نظایر آنها، نمونه هایی از این نوع کارها هستند.

سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که دانش را از دانشگران دریافت وسازماندهی کرده و در طول زمان به محافظت و پالایش آن بپردازند.

دانشکاران خوب در هر سطحی، باید ترکیبی از مهارت‌های سخت(دانش سازمان‌یافته، توانایی‌های فنی و تجربیات حرفه‌ای) و نیز ویژگی‌های نرم (برداشت عمیق از جنبه‌های شخصی، سیاسی و فرهنگی دانش) را داشته باشند.

دست کم، گروه‌های مدیریت دانش باید این هدفها را با هم ترکیب کنند و حداقل تمام مهارت‌های مورد نیاز باید باید مورد قبول تمامی دانشکاران باشند.

مدیران پروژه های دانش

بخش میانی ساختار رسمی مدیریت دانش، عموماً در اشغال مدیر پروژه دانش است. عمده ترین کارهای مدیریت واقعی دانش، درمتن‌طرح هایی اتفاق‌می افتدکه‌شکلهای خاصی از دانش را سازمان داده و یا فعالیتهای‌ویژه‌مربوط به دانش را بهبود می‌بخشند. مدیران طرح دانش باید تا حدودی بر فنون مدیریت پروژه، مدیریت تغییر و مدیریت فناوری مسلط باشند.

به طور کلی، فرد بالقوه مناسب برای مدیریت دانش کسی است که در خلق و توزیع دانش و استفاده از آن سابقه ای داشته باشد.

مدیر طرح های دانش، می بایستی فعالیت‌های خاصی را در زمینه مدیریت دانش انجام دهد که عبارتند از:

تعریف هدف‌های مشخص پروژه

یارگیری و مدیریت گروه هایی که با یارگیری تشکیل می شوند.

تعیین و مدیریت توقعات مشتری

نظارت بر زمان بندی ها و بودجه های پروژه

تعیین و حل مشکلات پیشرفت پروژه

مدیرانی که با دانش و سرو کار دارند، باید از تواضع خاصی برخوردار باشند. [۱]

مدیریت دانش راهی برای کسب سودمندی

جوامع بشری از دوره غارنشینی تاکنون دائم دستخوش تغییر و تحولات متعددی بوده‌اند که منجر به افزایش دانش آنها گردیده است. در عصر حاضر، که به عصر ارتباطات و دانش موسوم است، مزیت اصلی در سرمایه دانشی نهفته است. دانش در دنیای پیشرفته امروز، به سرعت در حال تبدیل شدن به برتری رقابتی اصلی سازمان‌ها می‌باشد. دانش می‌تواند فرصت مناسبی برای سازمانی باشد که به‌خوبی آن را شناخته و مدیریت می‌کند و در عین حال، تهدیدی جدی برای سازمانی قلمداد شود که تحولات محیط را نمی‌شناسد یا نمی‌خواهد، بشناسد. درعصر حاضر، اطلاعات و دسترسی مؤثر به آن، یکی از عناصرکلیدی پیشرفت و توسعه محسوب می‌شود، به‌گونه‌ای‌که تمامی فرایندهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، آموزشی و زیستی به‌شدت نیازمند اطلاعات می‌باشند. پیشرفت‌های سریع در فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و امکان دسترسی سریع و گسترده‌تر به دنیای اطلاعات افق جدیدی را فراروی متخصصان و مدیران‌گشوده است. شناخت دانش به‌عنوان یک منبع سازمانی و نظریه‌های رشد و نیز ظهور سازمان‌های دانش‌بنیان، همگی کمک کردند تا حوزه جدیدی از مدیریت دانش در نظام‌های اطلاعاتی به وجود آید. این

۱- حسین داودیان، «نقش منابع سازمانی در پیشبرد اهداف مدیریت دانش سازمان»، ۱۳۸۵، تاریخ دسترسی (۹۳/۶/۲۹) http://anynothing.blogfa.com.

پیشرفت‌ها نشان می‌دهد که دانش در شکل‌های مختلف، دارایی و سرمایه‌ای انسانی است و سرمایه‌گذاری در آن به طور مستقیم به بهبود کالاها و خدمات یا فن‌آوری پیشرفته منجر می‌شود. در کنار دیگر عوامل تولید، دانش و قابلیت‌های ایجاد شده توسط آن نیز یکی از درآمدهای در حال افزایش سازمان به شمار می‌رود. درسازمان‌ها با وجود حجم بسیار بالایی از اطلاعات و دانش و نیز به‌کارگیری فن‌آوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، اطلاعات لازم و کافی در اختیار متقاضیان قرار نمی‌گیرد. مدیریت دانش یکی از راه‌حل‌های مناسب برای کسب سودمندی وکارایی در سازمان‌ها به شمار می‌آید. از این‌رو، با مشارکت بخش‌های مختلف در فرایندهای نوآوری و مدیریت دانش، می‌توان گام‌های مؤثری در انتقال صحیح و به‌موقع دانش به محققان و مدیران از لحاظ توسعه تحقیقات برداشت. بدون تردید، دانش سنگ بنای نوآوری است و مدیریت صحیح بر منابع دانش، با خود، موهبت نوآوری را به ارمغان می‌آورد. به گفته لمون و دیگران، «نوآوری مؤثری که باعث می‌شود تا یک سازمان در شرایط محیطی نامطمئن رقابتی باقی بماند، نیاز دارد تا سازمان نسبت به ایجاد، اخذ، بهره‌گیری، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش و نخبگی اهتمام ورزد.» هامل در تلاش برای بسط مفهوم نوآوری بر این عقیده است که «هر سازمانی در روی کره زمین طی سال‌های اخیر تلاش نموده است برای کسب کارایی و سرعت عمل، فرایندهای کسب و کار خود را به‌صورت نظام‌مند مورد بازبینی و تحول قرار دهد». [۱]

نقش فرهنگ در مدیریت دانش

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می‌گردد. تاکنون تعاریف زیادی از فرهنگ سازمانی عنوان شده است. مطالعات رابینز در زمینه فرهنگ نشان می دهد که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان تأثیر می‌گذارد. داونپورت و پورساک[۲] نیز در زمینه سنجش معیارهای موفقیت سازمان‌ها در اجرای پروژه های مدیریت دانش بیان می‌دارند که فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص اساسی سنجش موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها بوده است مولفه های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز عبارتند از:

۱. حمایت مدیریت: 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 می‌کنند.

۲. حس تعلق سازمانی: مواردی مانند میزان تعهد و وفاداری به سازمان، احساس غرور و افتخار، تمایل به ماندن در سازمان و همه به علت حس تعلق سازمانی است و بررسی ها نشان داده اند که در سازمان‌های دانش محور، ساختار سازمانی مبتنی بر تیم‌های دانشی است که از کارکنان منتخب برای به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی و مهارت هایشان تشکیل می شوند.

۳. مشارکت در تصمیم گیری: در سازمان‌های خلاق، مشارکت جمعی، بهره گیری از نظرات کارکنان و هم فکری در چارچوب سیستم های ارتقاء، به طور گسترده ای رایج هستند و جزء فرهنگ سازمانی به شمار می روند. [۳]

۱- حسن فراهانی، «مدیریت دانش و کارکردهای آن در سازمان‌ها»، ماهنامه معرفت، شماره ۱۳۷، ۱۳۹۰، باشگاه اندیشه، سایت اینترنتی http://www.bashgah.net.

2- Davenport & Prusak, 2000

۳- رقیه بخشعلی‌زاده، «ضرورت و کارکردهای مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی، تاریخ دسترسی (۹۳/۶/۳۰)، وبلاگ http://ravabetir.blogfa.com.

ضرورت نیاز به مدیریت دانش در سازمان فرهنگی

امروزه فرهنگ به‌عنوان مهم‌ترین بستر تحول جوامع بشری مورد توجه ویژه قرار دارد و صاحبنظران و خبرگان ظرافت و ویژگی‌های استراتژیکی دانش را در این عرصه مورد بررسی و تأمل قرار داده‌اند. طرح برخی پرسش‌ها از قبیل : مدل‌های مدیریت دانش در حوزه‌های فرهنگی کدامند؟ چه شاخص‌هایی دارد؟چگونه اندازه گیری و سنجش می‌شود؟ با چه روندی دانش ضمنی ارزشمند موجود در این حوزه به دانش تصریحی و قابل ارائه تبدیل می گردد؟ چه مکانیزم هایی امکان تبادل دانش را فراهم می‌آورد؟ و هزاران پرسش دیگر که شاید از منظر طرح، با مدیریت دانش در حوزه های صنعتی و تجاری تفاوتی نداشته باشد ولیکن بدیهی است که جنس متفاوت دانش در حوزه های فرهنگی، تأثیر شگرف در کشف، استخراج واستفاده از دانش در فعالیت‌های فرهنگی و فضای بسیار پویا و منعطف دانش فرهنگی از جمله خصوصیات مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی می‌باشد.

متاسفانه اهل فن کمتر به تعریف و تبیین ابعاد یک سازمان فرهنگی پرداخته‌اند. بر اساس تعاریف موجود از فعالیت‌های فرهنگی، چنین برداشت می‌شود که سازمان فرهنگی سازمانی است که ماموریت و یا وظایف اصلی خود را از میان فعالیت‌های فرهنگی انتخاب نموده است. واژه فرهنگ یکی از پر استفاده‌ترین واژه‌ها در زندگی اجتماعی است، اگر بخواهیم تعاریف متنوع از فرهنگ را - با توجه به دامنه عملکرد و نوع استفاده از تعریف فرهنگ- طبقه‌بندی نماییم، می‌توان به ۳ طبقه کلی و اساسی در تعاریف فرهنگ دست یافت.

حوزه اول، تعاریف عام از فرهنگ است که در این تعاریف فرهنگ به طور مستقیم و غیرمستقیم تمام جنبه‌های حیات انسانی را می‌پوشاند و مفهومی واقعاً بدون حد و مرز است و تنها طبیعت و حیات وحش خارج از آن قرار می‌گیرد. نظیرآن تعاریفی که تقریباً تمامی مردم شناسان از فرهنگ دارند.

حوزه دوم، عمدتاً تعاریفی است که باورها، ارزش‌ها یا به عبارت دیگر حوزه فرهنگ غیرمادی را در بردارد. همچون تعریفی که ریموند ویلیامز از آن سخن می‌گوید (مجموعه آثار فکری و خلاقانه) یا تعریفی از فرهنگ که در بحث‌های مربوط به فرهنگ توسعه مطرح می‌شود و صرفاً شامل فرهنگ غیرمادی است.

حوزه سوم، عمدتاً شامل فعالیت‌هایی است که در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست گذاری‌های فرهنگی تحت عنوان بخش فرهنگ به آن استناد می‌شود و در این حوزه کالا و خدمات خاصی تولید و عرضه می‌شود، و به طور روشن‌تر در ادبیات دولت و برنامه‌های توسعه با عنوان بخش فرهنگ متجلی است.

در هر سه حوزه عامل مهمی که به چشم می خورد جنس داده‌ها و ستاده‌ها در اینگونه سازمان‌هاست. سرمایه‌های نامشهود مثل دانش، اطلاعات، تجربیات و... وارد سازمان شده و ستاده‌های آن نیز شامل خدمات فرهنگی ناشی‌از همین‌سرمایه‌های نامشهود سازمانی‌می‌باشد. در نتیجه ضرورت مدیریت کردن این سرمایه‌های نامشهودکه شامل ارزیابی، اداره وکاربردآنها می‌باشد بسیار با اهمیت می باشد.

کارکردهای مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی

امروزه دانش و اطلاعات به عامل تعیین کننده ای در موفقیت و قدرت رقابت پذیری سازمان‌ها تبدیل شده و مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین مباحث سازمانی در علم مدیریت مطرح شده است. خصوصاً با ابلاغ سیاست های کلی نظام اداری توسط مقام معظم رهبری (فروردین ۱۳۸۹) در زمینه مدیریت دانش، و افزایش تأکید دولت بر ایجاد جامعه دانشی و اولویت حرکت به سوی اقتصادهای دانش محور در سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور و برنامه های چهارم و پنجم توسعه، مسئله مهمی که بوجود آمده درک این موضوع است که چگونه از دانش به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی استفاده کنیم. در این میان بسیاری از سازمان‌ها تلاش خود را بر این مسئله متمرکز نموده اند که چگونه می‌توانند دانش را در سازمان مدیریت نمایند. مدیریت دانش مزایای بسیاری برای سازمان‌ها به همراه دارد که از آن جمله می‌توان به بهبود کیفیت کار، 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 اشاره نمود.

تبیین عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی

زیر ساخت دانش، سازو کاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت می کند و افراد در بخش های متفاوت آن، دانش خود را از طریق این زیر ساختها تسهیم می‌کنند. هدف اصلی این زیرساخت ها، چیزی‌جز جریان دادن دانش در رگهای فرایندهای‌کاری سازمان نیست. برای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی با توجه به ویژگی های اینگونه سازمان‌ها بدون توجه به عوامل زمینه ساز و بستر سازی مناسب امکان پذیر نبوده و با شکست مواجه خواهند شد. برای موفقیت در این امر سازمان‌های فرهنگی نیازمند ایجاد محیط کاری هستند که در آن، دانش و تجربه به سادگی تسهیم شده، فرایندها و فناوری‌های اطلاعاتی نیز برای این هدف بایستی اعمال شوند. همچنین رفتارافراد درسازمان‌ها هم باید در این راستا قرار گیرد تا اطلاعات و دانش آنان ادغام شده و در زمان مناسب به دست افرادی برسدکه به آن نیاز دارند تا بتوانند با بهره وری بیشتری عمل کنند. بدون تردیدآنچه‌که باعث صعود کیفیت بروندادهای سازمان‌های فرهنگی می‌شود وجود مدیری دانا، آگاه و تأثیرگذار در سازمان است‌که علاوه بر سازگاری و هماهنگی با تغییرات، خود نیز باعث تغییر می‌شود. مبانی زیرساخت مدیریت دانش، شامل فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و فرایندهای دانش است. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تعامل و یا بازسازی دانایی می گردند، به طور نظام مند تشویق و حمایت شوند.[۱]

مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان (مراحل پیاده‌سازی)

طبیعی است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان همچون پیاده‌سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فرایند گام‌به‌گام و آرام صورت گیرد، پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل شش مرحله می‌باشد.

۱- رقیه بخشعلی‌زاده، «ضرورت و کارکردهای مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی، تاریخ دسترسی (۹۳/۶/۳۰)، وبلاگ http://ravabetir.blogfa.com.

۱- آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران

اجرای هر طرح جامعی در سازمان، احتیاج به جلب نظر مدیران و نیز آموزش مفاهیم و موضوع طرح در سطح کارشناسی دارد. به خصوص‌آن که مدیریت دانش، بایستی توسط خود اعضای سازمان راهبری وهدایت شود. بنابراین‌در ابتدای طرح بایستی کارگاه‌های آموزشی‌مشارکتی در جهت جلب نظروآشناسازی تخصصی اعضای سازمان پیاده‌سازی‌شود. این‌کارگاه‌های آموزشی شامل موضوعاتی همچون موارد ذیل می‌شود:

- مفاهیم مدیریت دانش در سازمان(مقدماتی)
- مفاهیم مدیریت دانش در سازمان(پیشرفته)
- مدیریت دانش و فناوری اطلاعات
- فرهنگ سازمانی تسهیم دانش، هست‌ها و بایدها؟
- چگونه سطح دانشی سازمان را افزایش دهیم؟
- مشکلات دانشی سازمان ما
- راه‌حل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مشابه.

۲- ارزیابی سطح دانش سازمان

پس از آشنایی و جلب نظر مدیران، لازم است وضعیت موجود به صورتی کاملا شفاف مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا پرسشنامه‌هایی در سازمان و در میان کارشناسان توزیع می‌شودکه برگرفته از نوع سازمان، چک لیست‌های مشابه طرح‌های مدیریت دانش و نیز موقعیت کلی سازمان می‌باشد. نتایج این پرسشنامه‌ها و نیز اطلاعات سازمانی در یک سیستم دینامیک کامپیوتری وارد شده و نمودارهای رشد دانش‌های مختلف سازمانی(براساس آخرین نظریه‌های مدیریت دانش) به عنوان خروجی به دست می‌آید. سیستم دینامیک به شبیه‌سازی سناریوی دانش سازمانی می‌پردازد و آن را به صورت نمودارهایی ترسیم می‌کند. این نمودارها نشانگر وضعیت فعلی دانشی سازمان و آینده آن با ادامه وضع موجود می‌باشد. این نمودارها توسط متخصصان مدیریت دانش و نیز در جلسات مشترک با مدیران تحلیل شده و نقاط ضعف و قوت سازمان در ابعاد مختلف ساختاری، تکنولوژی و انسانی به لحاظ دانش مشخص می‌شود.

۳- تشکیل تیم دانش

پس از ارزیابی متخصصان مدیریت دانش و مدیران سازمان و برگزیدن سناریوی مطلوب و گام دانشی بعدی، با توجه به نیازهای سناریوی پیشرو، تیم‌های مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان از میان اعضای سازمان انتخاب می‌شود. این افراد در کنار امور پیشین خود، وظایف جدیدی را (که البته به لحاظ زمانی ایجاد مشکل نمی‌کند) برعهده می‌گیرند.

۴- تدوین چشم‌انداز دانش

براساس سناریوی مقبول، چشم‌انداز دانشی سازمان ترسیم و بر مبنای آن برنامه استراتژیک دانشی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف سازمان به لحاظ دانش مشخص می‌شود. پس از آن آیین‌نامه‌هایی در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخشی از سازمان طراحی و ابلاغ می‌شود. طرح مدیریت دانش در ابتدا بایستی در حیطه‌ای کوچک به عنوان طرح پایلوت پیاده‌سازی شود. بنابراین کل امور فوق در همین بخش طراحی می‌شود.

۵- اجرای طرح پایلوت

بخشی از سازمان که به عنوان طرح پایلوت مورد تصویب قرارگرفته، مورد تحلیل مجدد قرار گرفته و براساس نتایج تحلیل با همان روش قبلی و با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از کل سازمان، *روش‌ها* و راه‌حل‌های مدیریت دانش در سه حوزه ساختار، تکنولوژی و انسان مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین این راه‌حل‌ها، تحلیل هزینه شده و با استفاده از روش گوناگون یافتن جواب بهینه (مرجح) با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان، راه‌حل‌هایی مصوب تعیین می‌شود. این راه‌حل‌ها در طرح پایلوت برنامه‌ریزی‌و اجرا می‌شود. در حین مراحل اجرا و پس‌ازآن، نتایج پیاده‌سازی، ارزیابی و گزارش‌دهی می‌شود و در نهایت، گزارش به مدیران، جهت تصحیح روند و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش ارایه می‌شود.

۶- اداره مستقل واحد مدیریت دانش

در صورت مقبول بودن طرح پایلوت، طرح پیاده‌سازی مدیریت دانش در فرایند مرحله‌ای، در بخش‌های دیگر سازمان پیاده می‌شود. البته در این بخش شکل‌گیری واحد مدیریت دانش در سازمان الزامی است و این بخش بایستی به عنوان بخشی از چارت سازمانی شناخته شود. این واحد از این پس، صرفا با دریافت توصیه‌هایی از مشاور مدیریت دانش به صورت مستقل به پیاده‌سازی کامل مدیریت دانش در سازمان می‌پردازد. ادامه موفقیت‌آمیز این روند باعث هم‌آوایی سازمان با تحولات دانش در اقتصاد جهانی و حفظ رقابت‌پذیری و خلق بازارهای جدید و به طور کلی مبدل شدن سازمان به یک شرکت دانش‌محور می‌شود.[۱]

عوامل موفقیت مدیریت دانش

هری هارن بیان می‌کند براساس تجربیات خودم و همچنین مطالعات موردی مدیریت دانش در جهان، عوامل اصلی را که برای موفقیت مدیریت دانش حیاتی‌است می‌توان در چهار گروه طبقه‌بندی کرد. این چهار گروه عبارتند از:افراد، فرایندها، تکنولوژی و تعهد استراتژیکی مستمر. گروهی از پژوهشگران معتقد هستند که عوامل فوق را می‌توان در دو طبقه قرار داد:تکنولوژی و فرایندها در یک گروه، افراد و تعهد استراتژیکی مستمر در گروه دیگر.

۱-تکنولوژی:راه‌حل‌های تکنولوژی‌های مدیریت دانش، بنیانی برای حمایت و سهیم‌سازی دانش، همکاری، جریان کار و مدیریت سند فراهم می‌کند. این ابزارها فضایی را به عنوان منبع مرکزی به وجود می‌آورند که کارکنان، مشتریان، شرکاء و

۱- صابر قربانی، «چیستی مدیریت دانش»، مجله کار و جامعه، شماره ۱۱۶ و ۱۱۷، بهمن و اسفند ۱۳۸۸، پایگاه علمی- پژوهشی پارس مدبر www.psrsmodir.com

تأمین‌کنندگان می‌توانند اطلاعات را با هم مبادله و یکدیگر را راهنمایی کنند و در نهایت تصمیم‌گیری بهتری انجام دهند. معروف‌ترین اشکال تکنولوژی مدیریت دانش، ورودی‌های دانش هستند مانند: اینترنت، اینترانت و اکسترانت. بعضی از این تکنولوژی‌ها جنبه عمومی دارند نظیر میکروسافت استاندارد یا پایگاه داده‌های لوتوس نوتز و بعضی از آنها ابزارهای تخصصی هستند مثل: هوش تجاری، مدیریت سند.

۲-فرایندها: شامل فرایندهای استاندارد برای اهدای دانش، مدیریت محتوا (پذیرش، محتوا، حفظ کیفیت، نگهداری محتوای فعلی، بایگانی یا حذف محتوای قدیمی) است. در اینجا نیز مهم و ضروری است که فرایندها ساده و واضح باشند تا به وسیله تمام کارکنان سازمان کاملا درک و استفاده شود.

۳-افراد:مهم‌ترین چالش در مدیریت دانش اطمینان از مشارکت اعضاء در سهیم‌سازی دانش، همکاری و کاربرد مجدد دانش برای نتایج است. این موضوع مهم باید با تغییر فرهنگ سازمان توام باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش، اجتناب نماید و فضای توام با صمیمت و اعتماد خلق کند. برای تحقق این هدف لازم است به انگیزه‌های افراد توجه شود. به این منظور تنظیم مجدد سیستم‌های پاداش، ارزیابی عملکرد و سایر سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد باید مورد توجه قرار گیرد.

۴-تعهد استراتژیکی مستمر: مدیریت استراتژیکی نقش کلیدی برای ارتقای رفتار مطلوب از طریق الگو یا ارتباط مستمر دارد. یک اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است. بررسی‌ها نشان می‌دهد ابتکار مدیریت دانش در چند سازمان شکست خورده زیرا آنها مدیریت دانش را کوتاه‌مدت فرض کرده و توجه خود را از موج بزرگ بعدی منحرف کرده بودند. سازمان‌هامی‌توانندعوامل زیر را به عنوان راهنمای موفقیت در کاربرد ابتکار مدیریت دانش مورد استفاده قرار دهند:

- وجود رهبران یا قهرمانان دانش، رهبر دانش شخصی است که به طور فعال برنامه دانش را خلق می‌کند و به جلو سوق می‌دهد
- خلق فرهنگی که نوآوری و یادگیری و سهیم‌سازی دانش را تشویق کند
- تسریع عمل یادگیری و انتقال دانش
- ایجاد درک مشترک از مأموریت‌های سازمان
- وجود طرح روشن که ارتباط بین دانش با منافع آن را نشان دهد
- بصیرت‌های جذاب و جالب
- زیر ساخت‌های تکنولوژی مناسب
- در دسترس قرار دادن اطلاعات، دانش و متادانش برای کارکنان به منظور انجام کار کیفی و تحقق پارادایم خدمت.

عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش

مهم‌ترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان، فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بیشمار مدیریت دانش در میان کارکنان می‌باشد. به عبارت دیگر دلایل اساسی عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع موسسات عبارت است از:

فقدان یادگیری سازمانی، به دلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان(۰۲٪)عدم موفقیت در به کارگیری مطلوب مدیریت دانش در تمامی فعالیت‌های روزانه(۹۱٪) عدم تخصیص زمان مناسب به منظور یادگیری چگونگی بهره‌گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگی‌های آن(۸۱٪)فقدان آموزش کارکنان(۵۱٪) برداشت نادرست کارکنان دال براین که مدیریت دانش مزایای کمی را به کاربران آن ارایه می‌نماید(۳۱٪)آنچه تاکنون بیان گردید حاکی از آن است که مهم‌ترین دغدغه‌های اجرای اثربخشی مدیریت دانش، شامل جنبه‌های انسانی می‌باشد. بسیاری از موسسات بدین دلیل در اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان ناکام بوده‌اند که مفاهیم مدیریت دانش را به شکلی مطلوب به کارکنان معرفی ننموده‌اند. [۱]

تأثیر رهبران سازمان در اجرای مدیریت دانش

شیوه های متفاوتی برای اجرای مدیریت دانش در مؤسسات پیشنهاد گردیده است که معمولترین آنها، مدل« بالا به پایین» میباشد. همچنان که مرکزتوسعه کیفیت و بهره وری آمریکا (APQC) پیشنهاد مینماید، یکی ازاثربخشترین شیوه های اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و کاهش ادراکات نادرست کارکنان، نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان است. در این راستا به نظر میرسد به جای بهره گیری ازقدرت و اختیارات قانونی به منظوراجرای تغییرات فرهنگی درمیان کارکنان، مطلوب تراست با برجسته نمودن نقش و کارکردهای رهبران سازمانی، فرآیند نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان را به شکلی مطلوب و اثربخش اجرا نمود.

رهبران میتوانند هم در جوامع کوچکتر مانند خانواده و هم در جوامع بزرگتر نظیر کشور، منشاء حرکتهای اجتماعی وسیعی باشند. فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش در مؤسسات نیازمند رهبری توانمند است تا از طریق معرفی مزایای مدیریت دانش و برانگیختن کارکنان، بتواند موانع فرهنگی موجود در این رابطه را از میان بردارد. در این ارتباط کارکنان بایستی اطمینان یابند که اولاً دانش مهم‌ترین سرمایه محسوب میگردد و ثانیاً مطلوبترین راه دستیابی به این قدرت، اشتراک دانش در سازمان است.

افراد نیاز دارند ازطریق ارتباط با دیگران ازمعلومات و اعتقادات آنها مطلع شده و ابهامات ذهنی خود را مرتفع سازند. نقش رهبران در این میان، برانگیختن کارکنان به منظور اشتراک دانش در سازمان می باشد. رهبران سازمانی نقش کلیدی در متقاعد سازی زیردستان خود درارتباط با مزایای دانش از جمله گسترش مهارت‌های شغلی و رشد حرفه ای ایفا می نمایند.

در فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش، کارشناس ارشد دانش (CKO) می‌تواند به عنوان رهبر بالقوه جهت بهبود فرایند کشف و انتشار دانش در سازمان وترغیب کارکنان با شخصیتهای متفاوت به منظور پذیرش فرهنگ اشتراک دانش، ایفای نقش نماید. کارشناسان ارشد دانش، باور عمیقی به مدیریت دانش داشته و اهداف بلند پروازانه آنها را برای موفقیت مؤسسات شان دنبال می نمایند. آنان انعطاف پذیری زیادی داشته و قادرند با هر فرد یا عاملی که موجب تقویت مدیریت دانش درسازمان گردد، تشریک مساعی نمایند. ارل و اسکات درسال ۲۰۰۱، مهم‌ترین نقش کارشناسان ارشد دانش موفق را شامل موارد زیر برشمردند:

- کارآفرینی (تمایل به قبول خطردرکارهای جدید).

۱- صابر قربانی، «چیستی مدیریت دانش»، مجله کار و جامعه، شماره ۱۱۶ و ۱۱۷، بهمن و اسفند ۱۳۸۸، پایگاه علمی- پژوهشی پارس مدیر www.psrsmodir.com.

- مشاوره (توانایی سازگاری ایده های جدید اعضای سازمان با شرایط محیطی).
- فناوری (تسلط برفناوریهای پیشرفته).
- تعهد در مقابل حفظ محیط زیست (توانایی طراحی واجرای فرآیندهایی به منظور حداکثر نمودن دانش خود جهت حفاظت از محیط زیست پیرامون).[۱]

دانش آفرینی سازمانی

منظور از دانش آفرینی سازمانی، ظرفیت شرکت به عنوان یک مجموعه کل در خلق دانش نوین، و نشر آن در همه بخشهای سازمان و تجسم آن در محصولات، خدمات و سیستم‌هاست. اساس «معرفت شناسی »نوناکا و تاکه اوچی بر پایه تفاوت بین دانش ضمنی و دانش صریح استوار است.

تحقق دانش آفرینی به بسیج همگانی و تبدیل آن به دانش ضمنی بستگی دارد و چون آنها به دانش آفرینی سازمانی به عنوان نقطه متضاد دانش آفرینی فردی می نگرد، به همین دلیل نظریه آنها دارای «هستی شناسی» خاص خود خواهد بود که سطوح مختلف جوهره دانش آفرینی (فردی، گروهی، سازمانی و بین سازمانی) را مورد ارزیابی و سنجش قرار خواهدداد.[۲]

روش‌های دانش آفرینی در سازمان

دانپورت و پروساک *روش‌های* عمده دانش آفرینی را مورد بررسی قرار داده اند:

۱- **کسب دانش.** ایجاد دانش برای سازمان صرفاً از طریق خلق دانش‌های نو نیست. بلکه آن می‌تواند دانشی باشد که فقط برای سازمان تازگی دارد. یادگیری الگویی و الگو برداری از بهترین‌ها می‌تواند برای کسب دانش بسیار مهم باشد (الوانی، ۱۳۸۲ص۱۵).

۱- محبوبه رمضانی فرد، «مدیریت دارایی بی پایان»، تاریخ بروز رسانی ۱۳۹۱/۹/۲۸، سایت اینترنتی www.bankia.ir.

۲- جهانیار بامدادصوفی و پریسا طاهری، *مدیریت دانش سازمانی*، انتشارات سیمای دانش، ۱۳۹۱، ص ۴۷.

۲- **اجاره دانش.** دانش مورد نیاز موجود در بیرون از سازمان را نه تنها می‌توان خرید بلکه می‌توان آن را اجاره کرد. روش رایج در اداره دانش، حمایت مالی سازمان‌ها از موسسه ها و مراکز تحقیقاتی و پژوهشی است (دانپورت و پروساک، ۱۳۷۹ص۹۵).

۳- **منابع متعهد.** راه رایج برای دانش آفرینی در سازمان، ایجاد گروهها و واحدهای مخصوص این‌کار است واحد تحقیق و توسعه (R&D) نمونه ای از این گروههاست. هدف آنهاخلق دانش جدید و یا راهی نوین برای انجام امور است.

۴- **همجوشی.** هدف در اینجا قرار دادن افرادی مختلف با دیدگاه‌های مختلف در کنار هم است تا در زمینه های خاص با هم فعالیت کنند. بارتون، این عمل را برخورد خلاق نامیده است. «نوناکا و تاکوشی» نیز اظهار داشته اند: گرد هم آوردن افراد با دانش و تجربه های مختلف، یکی از شرایط اصلی خلق دانش است هیرشبرگ، پنج مدیریت دانش را که به همجوشی عقاید می انجامد به صورت زیر ارائه کرده است :

۴-۱ -آگاهی های لازم را از ارزش دانش مطلوب و میل به سرمایه‌گذاری در فرایند ایجاد آن به وجود آورید.

۴-۲- دانشکاران کلیدی را که میتوان برای انجام اقدامات لازم گردآوری کرد، مشخص سازید.

۴-۳- بر استعدادهای خلاق و نیز چند گانگی و پیچیدگی تأکید کنیدو تفاوت ها را مثبت تلقی کنید.

۴-۴ -با تشویق و اعطای جایزه، نیاز به دانش آفرینی را کاملا آشکار سازید و اقدامات دانش آفرینی را به سوی هدفی مشترک هدایت کنید.

۴-۵- نمایه ها و معیارهای مشخصی را برای سنجش ارزش دانش و موفقیت در فرایند خلق آن بکار گیرید و انتظار نداشته باشید تراز نامه ها وگزارش‌های مالی، این سنجش ها را برایتان انجام دهند (داونپورت و پروساک).

۵- **تطابق.** فشارهای محیط پیرامونی، سازمان‌ها را ناگزیر از تغییر می سازند. محصولات جدید رقبا، فناوری های جدید و تغییرات اقتصادی و اجتماعی ضرورت خلق دانش را ایجاب می‌کند. تغییر دادن چیزی که کار می‌کرده و اکنون نیز کار می‌کند، کاری مشکل است. آرامش و خوش‌خیالی ناشی از موفقیت‌های گذشته، باعث می شوند که شرکت‌ها و سازمان‌ها نتوانند تغییرات پیرامون خود را ببینند. یا آنچه که ممکن است آنها را تحت تأثیر خود قرار دهد، درک کنند. شرکت‌های موفق دهه های ۱۹۸۰-۱۹۷۰، یکی پس از دیگری با فاجعه روبروشده اند. گستردگی این امر تجارت جهانی را به خودآورده است. امروز سازمان‌ها و شرکت‌ها در یافته‌اند که از طریق خلق دانش می‌توانند با این تغییرات و تهدیدات، سازگار شوند.

۶- **شبکه‌ها.** دانش ممکن است بوسیله شبکه های غیر رسمی و خود سامان یافته در سازمان‌ها و شرکت‌هایی که به مرور نظام‌مندتر می‌شوند به وجودآید. محفلهای علمی، متشکل از افراد مطلع که به دلیل علاقه های مشترک گردهم می آیندمعمولا از طریق گفتگوهای رو در رو و یا از طریق پست های الکترونیکی و شبکه های ارتباطی، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند تا با تسهیم تخصص های خود، مشکلات یکدیگر را حل‌کنند. اگر چه کدگزاری این فرایند مشکل است اما آثار آن را می‌توان در عملکرد افراد و سازمان مشاهده نمود. شبکه ها در غیاب فرایندها و سیاستهای علمی نظام یافته، مانند همکارانی مهم برای برانگیختن تفکر نوآورانه عمل می‌کنند.

دانش خود بخود ایجاد نمی‌شود. سازمان‌ها باید با ارائه تمهیداتی، زمینه ایجاد دانش های جدید را بوجود آورند. نوناکا و تاکوشی چهار دستورالعمل را در این خصوص ارائه داده اند.

۱- **ایجاد چشم اندازی برای دانش**. سازمان بایدچشم اندازی را برای دانش ایجاد کند و آن را به کارکنان منتقل کند. این چشم انداز باید به عنوان یک نقشه ذهنی عمل کند و نوع و چگونگی دانش های مورد نیازسازمان را معین کند. این کار باعث می‌شود که توانایی سازمان در زمینه تحصیل، ایجاد، طبقه بندی و بکارگیری دانش افزایش یابد.

۲- **تشکیل و توسعه تیمی برای دانش**. برای بهبود و ارتقای ابتکارات، تیمی باید راهبری فعالیت های دانشی را بر عهده بگیرد. البته این بدان معنا نیست‌که تنها این تیم، پیش برنده اهداف مدیریت دانش باشد زیرا موفقیت مدیریت دانش، بستگی به مشارکت همه کارکنان دارد.

۳- **ایجاد شبکه های ارتباطی رسمی و غیر رسمی**. ایجاد شبکه های ارتباطی رسمی و غیر رسمی گسترده به تبادل دانش‌های نهفته بین افراد و گروهها کمک قابل توجهی می‌نماید. اختصاص دادن اتاق‌هایی برای طوفان مغزی، سمینارها، جلسات غیررسمی و ... مفیدبوده‌وبه ایجاد دانش کمک می کند.

۴- **ایجاد شبکه های دانش با بیرون از سازمان**. در سازمان باید قابلیت جذب دانش‌های محیط بیرونی وجود داشته باشد. تیم هدایت گر فعالیت های دانش سازمان بایستی از طریق ایجاد سازوکارهای لازم، زمینه تعاملی پویا با عوامل بیرونی مثل مشتریان، دولتمردان و نظایر اینها را فراهم آورد.

زک میگوید زمانیکه دانش ایجاد شدباید عمل انتقال دانش به منظور دستیابی به مزایای آن، اتفاق بیفتد این انتقال می‌توان از فردی به فرد دیگر با گروه‌های دیگر و یا به رویه ها و فرایندهای کاری مختلف باشد. این انتقال باید در جایی صورت بگیرد که به حل مشکلات و بهبود عملکرد کمک کند، لذا انتقال دانش در بخش های مختلف سازمان می‌تواند به ایجاد بینش و بصیرت‌های جدید کمک نماید. زک معتقد است که شرط لازم برای انتقال دانش ایجاد ظرفیت یادگیری در افراد است.[۱]

تقویت شرایط جهت تحقق دانش آفرینی سازمانی

نقش سازمان در فرایند دانش آفرینی، فراهم سازی بافتی مناسب جهت تسهیل، خلق دانش و جمع آوری آن در سطح فردی است. نوناکا و کاکه اوچی پنج شرط را در بخش سازمانی به منظور ارتقای سطح دانش مارپیچی ارائه داده اند. آنها هدف، استقلال، نوسان و بی نظمی سازنده، زیادگی و چندگانگی بایسته را از شرایط تحقق دانش آفرینی در سازمان می دانند، که هریک از شروط پیشرفت دانش آفرینی در سازمان به اختصار تشریح می گردد.

۱- هدف

دانش مارپیچی، از مفهومی منتج می‌شود که به عنوان گرایش سازمان در نیل به اهداف مورد نظر، تعریف می‌شود.

هدف سازمان، مهم ترین معیار را برای تأیید صحت دانش ارایه شده، فراهم می آورد. اگر هدف مشخص نباشد، ارزیابی ارزش اطلاعات یا دانش مورد سنجش، غیر ممکن خواهد بود. هدف در سطح سازمان اغلب با توجه به استانداردها یا نگرشهای سازمانی مورد نیاز برای ارزیابی و توجیه دانش خلق شده، بیان می‌شود. ماهیت هدف، مستلزم وجود ارزش است. سازمان‌ها باید به منظور خلق دانش، با تعیین یک هدف و ارائه آن به کارکنان، تعهد آنان را نسبت به کارهای محوله تقویت کنند. مدیران ارشد

۱- حسین ابطحی و عادل صلواتی، *مدیریت دانش در سازمان*، انتشارات پیوند نو، ۱۳۸۵، صص ۹۲-۸۹.

یا میانی می‌توانند توجه سازمان را بر ارزش‌های اساسی متمرکز سازند. چنین حرکتی بیشتر جنبه سازمانی دارد تا فردی. سازمان به جای وابستگی صرف به اندیشه ها و رفتارهای افراد می‌تواند چنین اندیشه های را با ایجاد تعهد مشترک، مجددا جهت دهی کرده و ارتقاء دهد. همانطور که پولانی (۱۹۵۸) می گوید: «تعهد، فعالیت دانش آفرینی انسان را تقویت می کند»

۲- استقلال

استقلال، شرط دوم جهت ارتقای دانش سازمانی است. همه اعضای سازمان باید در سطح فردی تا آن جایی که شرایط اجازه می‌دهد، بطور مستقل عمل کنند. ممکن است سازمان با مجاز ساختن فعالیت مستقل اعضای خود، فرصت ارائه موقعیتهای مناسبی را فراهم آورد. استقلال همچنین، امکان خود انگیزشی افراد در خلق دانش نوین را ارتقاء می‌دهد. اندیشه های اصلی که از ذهن افراد مستقل تراوش می کند، بعد از نشر در میان اعضاء سازمان، به عنوان دیدگاه‌های سازمانی، نهادینه می شوند. از دیدگاه دانش آفرینی، چنین سازمانی عمدتا در دستیابی به اطلاعات، تفسیر و انتقال آن باید انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد.

۳- نوسان و بی نظمی سازنده

نوسان و بی نظمی خلاقانه ای که کارکرد سازمان و محیط بیرونی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، سومین شرط سازمانی در ارتقای سطح دانش مارپیچی می باشد. وقتی که نوسان به سازمان ارائه میگردد، اعضای آن با یک نوع آشفتگی درکارهای روزمره، عادات یا چارچوب های ذهنی مواجه می شوند. آشفتگی یعنی قطع ناگهانی شرایط عادی و معمول. وقتی با چنین آشفتگی مواجه می شویم، فرصت لازم برای بررسی مجدد دیدگاه ها و اندیشه های اساسی خود را پیدا می کنیم. به عبارت دیگر، در چنین موقعیتی ما سعی می کنیم تا صحت دیدگاه خود را نسبت به جهان پیرامون، مورد بازنگری قرار دهیم. این نوع فرایند مستلزم تعهد فردی عمیق از جانب شخص می باشد. آشفتگی ایجاب می کند که گفتگو به عنوان ابزاری برای کارکرد متقابل اجتماعی مورد استفاده قرار گیرد، چون این شیوه در خلق مفاهیم جدید، تأثیر بسزایی دارد.

بنابراین اهداف نوسان را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:

- روابط متقابل اجتماعی جهت خلق مفاهیم جدید.
- ارتقای سطح خلاقیت.
- ارتقای توانایی اعضاء جهت بازنگری در فعالیت‌هایشان.

۴- زیادگی

مفهومی که اینجا از زیادگی مطرح است، وجود اطلاعاتی است که اعضاء سازمان نیاز فوری به آن ندارند. در سازمان‌های کسب و کار، زیادگی به انباشتگی عمدی اطلاعات موجود پیرامون فعالیت‌های تجاری و مسئولیتهای مدیریتی اطلاق می‌شود. به منظور محقق ساختن دانش آفرینی سازمانی، فرضیه ای که توسط فرد یا گروه ارائه می گردد، باید با افراد دیگری که نیاز فوری به آن ندارند، بطور مشترک در میان گذاشته شود. اطلاعات مازاد، میزان اشتراک دانش ضمنی را بالا می برد، زیرا افراد می‌توانند چیزی را که دیگران سعی در بیان آن دارند، به راحتی درک کنند. از این لحاظ زیادگی اطلاعات، روند فعالیت دانش آفرینی را شتاب می بخشد. اشتراک اطلاعات اضافی، افراد را در درک موقعیت خود در سازمان کمک می کند و این امر در عوض کنترل

مسیر اندیشه و عملکرد فرد را ممکن می سازد. افراد سازمان در عین استقلال کامل جدا از یکدیگر نبوده، بلکه به یکدیگر گره خورده اندو در بافت کلی سازمان، از یک موقعیت تعریف شده های برخوردار هستند. در نتیجه زیادگی اطلاعات یک نوع مکانیزم خودکنترلی فراهم می آورد تا سازمان بتواند مسیر مشخصی را انتخاب کند.

زیادگی اطلاعات حتی در داخل یک سازمان مبتنی بر سلسله مراتب دقیق نیز باعث می‌شود تا مجراهای ارتباطی ناشناخته ای بوجود آید. بنابراین مبادله بین سلسله مراتب و عدم سلسله مراتب را تسهیل می سازد.

۵- چند گانگی بایسته

پنجمین شرطی که باعث پیشرفت دانش مارپیچی می‌شود « چند گانگی بایسته » است. طبق نظر اشبی تنوع داخل یک سازمان باید با تنوع و پیچیدگی محیط سازگاری داشته باشد تا به راحتی با ناهمگونی ها ی محیطی مقابله کند. اعضای سازمان می‌توانند در صورت برخورداری از چند گانگی بایسته که با تلفیق متفاوت، انعطاف پذیر و سریع اطلاعات و هم چنین دسترسی یکسان به اطلاعات در همه بخشهای سازمان، ارتقاء پیدا می کند، خود را برای مقابله با بسیاری از پیشامدهای احتمالی آماده کنند.

به منظور حداکثر سازی تنوع، باید هر یک از افراد سازمان بتوانند در مدت زمانی کوتاه و با سریع ترین شیوه ممکن، به متنوع ترین اطلاعات مورد نیاز دسترسی داشته باشند.

جهت ارزیابی فرایندهای خلق دانش سازمانی نوناکا و همکارانش، پرسشهای زیر را در ارتباط با چگونگی دانش آفرینی سازمانی مطرح ساخته اند تا نسبت به میزان خلق دانش در سازمان آگاهی حاصل شود.

نمونه ای از پرسشهای مرتبط با ارزیابی فرایندهای خلق دانش سازمانی

- آیا در سازمان‌های شما اطلاعات از سایتهای تولید و فروش گردآوری می‌شود؟
- آیا در سازمان شما تجارب با عرضه کنندگان و مشتریان به اشتراک گذاشته می‌شود؟
- آیا در سازمان شما محیطی جهت یادگیری متخصصان و صنعتگران بوجود آمده است ؟
- آیا در سازمان‌های شما گفتگو های اساسی و خلاق انجام می‌شود؟
- آیا در سازمان شما جهت خلق مفاهیم، از استعاره ها در گفتگوها استفاده می‌شود ؟
- آیا در سازمان شما انتقال مفاهیم جدید ایجاد شده، صورت می گیرد ؟
- آیا در سازمان شمنا سازو کارهایی جهت انتقال و تسهیم تجارب وجود دارد ؟
- آیا در سازمان شما جستجو برای ارزش‌ها و تفکرات جدید و اشتراک گذاری آنها صورت می گیرد؟[1]

۱- جهانیار بامدادصوفی و پریسا طاهری، *مدیریت دانش سازمانی*، انتشارات سیمای دانش، ۱۳۹۱، صص ۵۶-۵۴ .

نگاه اجمالی به آینده مدیریت دانش

مدیریت دانش علیرغم نو و جوان بودنش در حال تغییر است که در این خصوص حداقل سه نوع دیدگاه در مورد این که چگونه مدیریت دانش در حال تغییر می باشد و چگونه ما باید به « مدیریت دانش نوین » توجه کنیم مطرح است (ج. وزف ام فایرستون ۲۰۰۲)[1]

یکی از این دیدگاه ها توسط« مارک کوئینگ » [2] (۲۰۰۲)ارایه شده است که در برگیرنده سه مرحله است :

مرحله اول : مدیریت دانش اساساً تکنولوژی اطلاعات، اینترنت، *شیوه‌های* انجام کار، ... و مهم تر از همه به اشتراک گذاری دانش را هدایت می کند.

مرحله دوم : به عوامل انسانی و یادگیری سازمانی توجه دارد که نقش زیادی در مدیریت دانش دارد و تولید دانش را به عنوان تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار می‌داند.

مرحله سوم :مدیریت دانش از دیدگاه کوئینگ، مرحله ترتیب و مدیریت محتوا از طریق طبقه بندی تعابیر و معانی استفاده از آنها در فرایندهای انجام کار در سازمان است. این مرحله همانند مرحله اول گرایش به طرف تکنولوژی اطلاعات به عنوان ابزار مدیریت دانش دارد.

دومین دیدگاه تغییر در مدیریت دانش توسط «دیوید اسناودر »[3] (۲۰۰۲) مطرح شده است که تا حدودی دقیق تر و هوشمندانه تر از دیدگاه اول می باشد. براساس این دیدگاه:

مرحله اول : در آن کلمه دانش خودش در ابتدا نامعین و پیچیده نیست و تمرکز بر توزیع اطلاعات است تا تصمیم گیرندگان به موقع از اطلاعات لازم برخوردار باشند و افراد دیگر نیز بتوانند از این اطلاعات در انجام وظایف محوله استفاده لازم را ببرند.

مرحله دوم : تبدیل دانش پنهان به آشکار است.

مرحله سوم : براساس نظر« اسناودر » برخورداری دانش و اطلاعات از یک مرکزیت خاص در یک سیستم مدیریت دانش است.

سومین دیدگاه مربوط به تغییر مدیریت دانش، که ابتدا توسط «مارک مکیلروی[4]» ارائه شد و سپس به وسیله و تحت حمایت کنسرسیوم بین المللی مدیریت دانش ادامه یافت، اولین نسل مدیریت دانش را به عنوان یکی کردن دانش تولید شده قبلی در نظر می گیرد که این کار از طریق توزیع دانش، به اشتراک گذاری دانش و دیگر فعالیت های منسجم انجام می‌گیرد. این عمل نوعاً با دونوع فعالیت شناخته شده زیر مرتبط است :

۱- کسب، تدوین و به اشتراک گذاشتن دانش ارزشمند

۲-به دست آوردن اطلاعات درست و ارایه آن به افراد مناسب (مربوط) در زمان مناسب

1- Josephm. fireston
2- Mark koeing
3-David snowdes
4 -Markw. Mcelroy

در این دیدگاه دومین نسل مدیریت دانش در اواسط دهه، ۹۰ بود که پردازش دانش عرضه – مدار[1] مثل به اشتراک گذاشتن دانش، و پردازش دانش تولید- مدار[2] یا « دانش –تولید» که در پاسخ به تقاضای حاصله انجام می گیرد تمرکز دارد. این توجه ترکیبی بر انسجام دانش و تولید دانش، ویژگی‌های نسل دوم مدیریت دانش را تعریف می کند. اما جنبه هم آن شناخت این موضوع است که در سازمان‌ها پدیده، سیستم های پیچیده سازگار فراگیر می‌شود، و از مدیریت دانش در آنها برای توانا ساختن یا تقویت سازمان در پردازش دانش به منظور تحقق نوآوری پایدار در حمایت از سازگاری سازمانی استفاده به‌عمل می‌آید.

از این سه دیدگاه مختلف، چند سئوال به ذهن متبادر می‌شود: کدام یک از این سه دیدگاه صحیح است ؟ آیا سه دیدگاه مذکور مراحل مطروحه وجود عینی دارد؟ آیا عنصر سوم در مدیریت دانش شروع شده است.

از نظرکوئینگ مرحله اول مدیریت دانش استفاده ار تکنولوژی برای تکمیل به اشتراک گذاشتن دانش و ایجاد هماهنگی در سرتاسر سازمان از نظر برخورداری از اطلاعات و دانش است.

مرحله دوم شناخت این بود که در مدیریت دانش نه تنها از تکنولوژی استفاده بهینه می‌شود بلکه مدیریت دانش درباره عوامل انسانی و فرهنگی بحث می کندکه در کاربست مدیریت دانش بسیار مؤثر است. مرحله سوم آگاهی از اهمیت محتوا، به ویژه آگاهی از اهمیت بازیابی، ترتیب و توصیف و ساخت محتوا است. کلاً مرحله سوم درباره یافتن محتوای مربوط و توسعه محتوا برای تسهیل اهداف است.

در آینده توسعه مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌ها به چند عامل مهم بستگی دارد.

۱. توجه به توسعه زیر ساخت های ارتباطی و فناوری به عنوان شرط لازم مدیریت دانش.

۲. توجه به نقش نیروی انسانی متخصص و متعهد در توسعه یادگیری سازمانی و ایجاد هماهنگی در برخورداری از دانش سازمانی.

۳. عزم حاکمیت کلان کشور در توسعه مفاهیمی چون دولت الکترونیک، شهروند الکترونیک و توسعه مراکز سازمانی و فراسازمانی به منظور ایجاد هماهنگی و توسعه فرایند تولید، ذخیره سازی و اشتراک گذاری دانش در بخش های دولتی و خصوصی.

۴. کادر حقوقی مناسب برای مدیریت و انتقال دانش در سطوح مختلف دولتی و خصوصی و ... .[3]

1 -Supply -side
2 -Demand-side

۳- سیداحمد طباطبایی و عمران رمضانی، *مدیریت دانش با تأکید بر انتقال دانش (مبانی علمی – کاربردی و الگوی اجرایی)*، جهاد دانشگاهی واحد تهران، زمستان ۱۳۸۹، صص ۶۹-۶۸.

منابع و مآخذ

فارسی

۱- ابطحی، سیدحسین و عادل صلواتی، **مدیریت دانش در سازمان**، پیوند نو، ۱۳۸۵.

۲- رمضانی‌فرد، محبوبه، مدیریت دارایی بی‌پایان، *نشریه بانکداری الکترونیک*، شماره ۳۴، سایت الکترونیکی: http://www. ec-day. com

۳- طباطبایی، سیداحمد و عمران رمضانی، **مدیریت دانش با تأکید بر انتقال دانش (مبانی علمی - کاربردی و الگوی اجرایی)**، جهاد دانشگاهی واحد تهران، زمستان ۱۳۸۹.

۴- بامدادصوفی، جهانیار و پریسا طاهری، **مدیریت دانش سازمانی**، سیمای دانش، ۱۳۹۱.

۵- افرازه، عباس، **مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)**، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۸۴.

سایت‌های اینترنتی

۱- وحیده علی‌پور، «مدیریت دانش»، ۱۳۸۸/۴/۱۰، وبلاگ تخصصی مدیریت بازرگانی bmsw.persianblog.ir.

۲- صابر قربانی، «چیستی مدیریت دانش»، مجله کار و جامعه، شماره ۱۱۶ و ۱۱۷، بهمن و اسفند ۱۳۸۸، پایگاه علمی- پژوهشی پارس مدبر www.psrsmodir.com

۳- روح‌الله تولایی، پایگاه مقالات علمی مدیریت تاریخ بروزرسانی ۹۰/۴/۶ سایت اینترنتی http://system.parsiblog.com

۴- حسین داودیان، «نقش منابع سازمانی در پیشبرد اهداف مدیریت دانش سازمان»، ۱۳۸۵، تاریخ دسترسی (۹۳/۶/۲۹) http://anynothing.blogfa.com.

۵- حسن فراهانی، «مدیریت دانش و کارکردهای آن در سازمان‌ها»، ماهنامه معرفت، شماره ۱۳۷، ۱۳۹۰، باشگاه اندیشه، سایت اینترنتی http://www.bashgah.net.

۶- خشایار جهانیان، مدل فرایندی ابداعی مدیریت دانش، http://tizpa.blogfa.com.

۷- زهره عباسی، مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، *مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی*، ۱۳۸۶. سایت اینترنتی http://www.betsaonline.com

۸- رقیه بخشعلی‌زاده، «ضرورت و کارکردهای مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی، تاریخ دسترسی (۹۳/۶/۳۰)، وبلاگ http://ravabetir.blogfa.com.

۹- «مدیریت در سازمان‌های یادگیرنده»، گروه مدیریت بازاریابی قرن بیست و یکم، تاریخ دسترسی (۹۳/۶/۳۰)، سایت اینترنتی http://21thcenturymarketing.blogfa.com