

## مروری بر مدل‌های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها

زهرة عباسی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری علوم اطلاع رسانی و کتابداری دانشگاه فردوسی مشهد

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، مدل‌های مدیریت دانش، نظام‌های مدیریت دانش، دارایی فکری

### چکیده

فناوریهای جدید به سازمانها این امکان را می دهند تا سیستم های مدیریت دانش را به منظور ذخیره و اشاعه اطلاعات ساختار نیافته مورد استفاده قرار دهند. امروزه علاقه مندی فزاینده ای به حوزه مدیریت دانش در سازمانها و محافل علمی وجود دارد. به دلیل نوظهور بودن این مساله، کمبود دسته بندی استاندارد و مشخص در رابطه با مدل های پیاده سازی مدیریت دانش در منابع پژوهشی و سازمانی احساس می شود. در همین راستا این مقاله به توصیف، تحلیل و ارزیابی مدل های پیشنهادی مدیریت دانش که در سه حوزه اصلی یعنی مدل‌های طبقه بندی دانش، مدل های سرمایه فکری و مدل‌های ساختار اجتماعی دسته بندی شده اند، می پردازد. سپس چند نمونه از مدل‌های پیاده سازی نظام مدیریت دانش در سازمانها که حاصل گزارشهای پژوهشی در این زمینه است مورد بررسی قرار گرفته است.

### مقدمه

دانش نخستین منبع راهبردی برای شرکت ها در قرن ۲۱ است. پژوهشگران و متخصصان تلاش می کنند دریابند، چگونه منابع دانش به صورت موثری گردآوری و مدیریت شود تا بتوان به عنوان مزیتی رقابتی از آن استفاده کرد. بنابر این قبل از اقدام به مبادرت بر اجرای طرح های مدیریت دانش، سازمان ها نیازمند ارزیابی زیر سیستم های سازمانی و منابع موجود خود هستند تا مهمترین و بهترین راهبرد مدیریت دانش را برای خود شناسایی کنند.

مدیریت دانش امر جدیدی نیست، تمدن های بشری از نسلی به نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش، برای درک گذشته و پیش بینی آینده، می نمودند. در محیط های تجاری پیچیده و پویای امروزی تشنگی برای دانش، روز به روز دامنه و عمق گسترده تری می یابد. دانشی که به شدت در حال تغییر و در بیرون از سازمان ها در حال انتشار است. فناوری اطلاعات و اینترنت نیز چالش های جدیدی را در خلق، نگهداری و مدیریت دانش به وجود آورده است.

<sup>1</sup> -zohre\_abbassi@yahoo.com

در دهه های ۸۰ و ۹۰ فلسفه ها، رویکردها و روش شناسیهای بهبود تجارت به طور مداوم توسعه یافت. این توسعه و پیشرفت ناشی از ترکیب فعالیت های تجاری و نظریه های علمی در دهه های اخیر است. مباحثی از قبیل یادگیری سازمانی، سازمان های یادگیرنده، مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، فرآیند تجارت و ... مثالهایی از این رویکردهای جدید می باشد. بررسی نوشته ها نشان می دهد که مباحث مربوط به اقتصاد، سرمایه فکری، رویکردهای مهندسی ( نظامهای تولید صنعتی انعطاف پذیر)، رسانه های دانش، رایانه، مطالعات سازمانی (مردم شناسی و جامعه شناسی) معرفت شناسی ( شامل یادگیری، شناخت موقعیتی و روانشناسی شناختی)، جنبه های مربوط به هوش مصنوعی، مباحث مربوط به منابع انسانی و... در این حوزه مطرح شده است.

### مکاتب فکری مطرح در مدیریت دانش

بیان مفهوم هر موضوعی در روشن شدن دامنه و عمق آن موضوع می تواند مفید و موثر باشد. در برخی از موارد بیان مفهوم بسیار دشوار است. به ویژه در مباحث مربوط به حوزه مدیریت، به دلیل ماهیت و طبیعت رشته بیان برخی مفاهیم از پیچیدگی خاصی برخوردار است. بر این اساس تعاریف زیادی از مدیریت دانش مطرح شده از جمله: "مدیریت دانش خلق، تفسیر، اشاعه و استفاده، حفاظت و نگهداری و پالایش دانش را در بر می گیرد". پیچیدگی این بحث ارتباط دانش با اطلاعات و فناوری اطلاعات نیست بلکه قرابت این مفهوم با مباحثی نظیر روانشناسی و تجارت دانش است ( Peters, 1992 نقل از: Mc Adam & Mc Creedy, 1999). مدیریت دانش فعالیتی است که تاکتیک ها و راهبردهای آن برای مدیریت سرمایه های انسان محور در نظر گرفته می شود. با نگاهی اجمالی به تعاریف مدیریت دانش می توان دریافت که مدیریت دانش با تئوری و عمل رابطه دارد. (۱)

سوال اساسی در حوزه مدیریت راهبردی این است که سازمان چگونه به مزایای رقابتی دست یابد و آن ها را تداوم بخشد. در رویکرد سنتی جذابیت صنعت انتخاب شده و استقرار آن در مقابل رقبا مهمترین مزیت رقابتی بود (Porter, 1985) (۲). با توجه به افزایش عدم قطعیت و پویایی در محیط های سازمانی تمرکز پژوهش های راهبردی جدید بر الگوی "ساختار - رفتار - اجرا" <sup>۲</sup> به عنوان کلید اصلی مزیت رقابتی می باشد. گرنت اضافه می کند که این تغییر، نارضایتی در رابطه با سکون و تعادل در رویکردهای سنتی را نشان می دهد و به چشم اندازی داخلی به نام "دیدگاه منبع - مداری سازمانی" <sup>۳</sup> منجر می شود. این دیدگاه سبب می شود سرمایه ها و توانمندیهای سازمانی به عنوان منابع اصلی مزیت های رقابتی تلقی شوند. در این دیدگاه باید بین منبع و توانایی تمایز قائل شد. منابع سازمانی شامل ابزارها و تجهیزات، مهارت ها، ثبت اختراعات و نقدینگی مهمترین دروندادهای رقابتی پایدار می باشند. توانایی سازمانی در به دست آوردن و استفاده از این منابع در جهت اجرای کارها و فعالیت های رقابتی می باشد. بر اساس دیدگاه دانش - مداری بسیاری از نظریه پردازان در رابطه با توانمندی های سازمانی پیشنهاداتی داده اند. این توانایی ها به صورت خلاصه در جدول شماره ۱ آمده است. (Grant, 1991). (۳)

<sup>2</sup> - Structure – Conduct - performance

<sup>3</sup> - Resource – based view of firm

جدول ۱: مفهوم توانایی سازمانی در متون مدیریت دانش. برگرفته از Lee & Kim, 2001

مفهوم توانایی سازمانی	توانایی سازمانی	نظریه پرداز
توانایی خلق دانش با آغاز مدل تغییر و مدل حلزونی	توانایی خلق	نوناکا، (Nonaka, 1994)
توانایی سازمانی به منزله یکپارچگی دانش و توانایی اجرای مکرر یک عمل پر بار و مفید برای ایجاد ارزش در برون دادها	توانایی یکپارچه سازی	گرنٹ، (Grant, 1996)
توانایی سازمانی در فراگیری مهارت های جدید با ترکیب یادگیری های درونی و بیرونی	توانایی ترکیب کردن	کوگوت و زاندر، (Kogut & Zander, 1992) گالونیک ورودن (Galunic & Rodan, 1998)
توانایی جذب و توانایی شناخت ارزش اطلاعات جدید و بیرونی و جذب آن، به کارگیری آن در فعالیت های تجاری برای ایجاد توانایی های خلاقانه سازمانی	توانایی جذب	کوهن و لونیتال، (Cohen & Levinthal, 1996)
توانایی نیروبخشی به سازمان با مدیریت کردن دانش سازمانی بر اساس تغییراتی در محیط با چشم اندازی پویا	توانایی نیرو بخشی	ژانارکارو کوئین، (Janarkar, 1997 & Quin, 1996)
توانایی سازمانی برای فراگیری یا به دست آوردن دانش مورد نیاز از دیگر سازمان ها	توانایی پیوند دانش	باداراکو و پاول، (Badaracco, 1991 & Powell, 1998)

بر اساس متون فوق چنین استنباط می شود که سازمان ها نیاز به کسب دانش از بیرون خواهند داشت. بر همین اساس کوهن و لونیتال بر روی ویژگی توانایی جذب اطلاعات بیرونی به عنوان یک ارزش جدید تاکید کرده اند. گردآوری دانش سازمانی می تواند از طریق فراهم آوری دانش از منابع بیرونی و خلق درونی صورت گیرد. مهمترین فعالیت های مدیریت، یکپارچه سازی و ترکیب مجدد آن ها بر اساس تغییرات محیطی است.

مدل های مدیریت دانش طیف وسیعی از دیدگاه هایی که در متون توصیف شده است را بیان می کند. توصیف این مدل ها می تواند در پژوهش های ساختاری و کارکردهای سازمانی مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. مدل های مدیریت دانش باید با احتیاط مورد استفاده

قرار گیرد. مدل های انتخاب شده در این مقاله از جنبه ها و دیدگاه های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در برخی منابع مدیریت دانش سه نوع مدل در این حوزه معرفی شده است: مدل های طبقه بندی دانش، مدل های سرمایه فکری و مدل های ساختارهای اجتماعی. (۴)

### مدل های طبقه بندی دانش

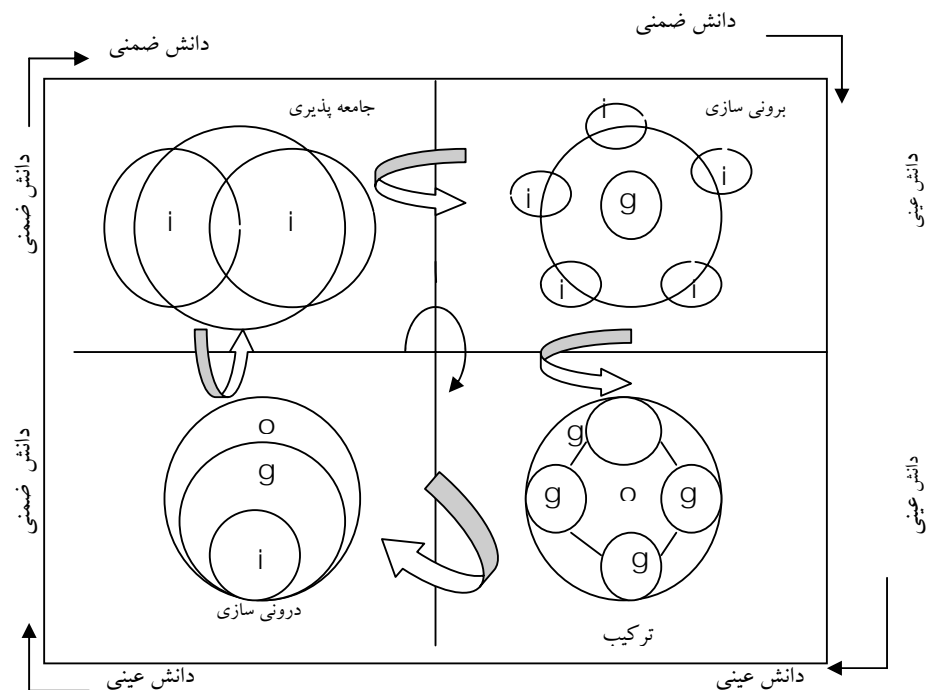
این مدل ها دانش را به عنوان عنصری مجزا می پندارند. برای مثال مدل نوناکا و تاکایوچی بازنمون مفهومی سطح بالا از مدیریت دانش را نشان می دهد و مدیریت دانش را به عنوان فرآیند خلق دانش تلقی می کند (شکل ۱).

شکل ۱: مدل نوناکا و تاکایوچی، ۱۹۹۵ برگرفته از Hiscock, 2004

i= فرد

g= گروه

O= سازمان



بر اساس این مدل دانش از عناصر عینی و ضمنی تشکیل شده است. دانش ضمنی بر اساس تعریف پولانی (1962, polanyi نقل از Hiscock, 2004) دانشی غیر لفظی، ذاتی و بیان نشده است. دانش عینی دانش اظهار شده از طریق نوشته ها، طرح ها، نقاشیها، برنامه های کامپیوتری و ... است. در این مدل فرض شده که دانش ضمنی می تواند از خلال فرآیند جامعه نگری به دانش ضمنی فرد دیگری منتقل شده و در فرآیند برونی سازی به دانش عینی تبدیل شود. همچنین بر اساس این مدل دانش عینی می تواند از طریق

فرآیند درونی سازی به دانش ضمنی تبدیل شود و از طریق ترکیب شدن و انتشار می تواند به دانش عینی دیگری تبدیل شود. البته انتقال دانش بسیار پیچیده تر از ماتریکس ساده پیشنهادی نوناکا است و به راحتی قابل تفسیر در پارادایم جدید مدیریت دانش نمی باشد. نسخه بهینه ای از این مدل در مدل نوناکا و هدلاند (Hedlund & Nonaka, 1993) نقل از (Hiscock, 2004) نمایش داده شده است. بر اساس این مدل چهار سطح مختلف از حاملین یا عاملین دانش در سازمان ها وجود دارد (محور هستی شناسی<sup>۴</sup>) که شامل افراد، گروه های کوچک درون سازمان یا بیرون سازمان (مشتریان اصلی، تهیه کنندگان، رقبا و...) می باشد. مدل دیگری که در این حوزه مطرح شده مدل بویسوت (Boisot, 1997) است که بر اساس این مدل وی دانش سازمانی را به دانش تدوین شده، تدوین نشده و منتشر شده، منتشر نشده تقسیم کرده است. دانش تدوین شده دانشی است که برای هدف انتقال ایجاد شده نظیر داده های مالی، و دانش تدوین نشده دانشی است که به راحتی قابل انتقال نیست نظیر تجربه، دانش منتشر شده دانشی است که آماده به اشتراک گذاری است. دانش منتشر نشده به آسانی قابل اشتراک گذاری نیست. اگر دانشی تدوین نشده و منتشر نشده باشد تنها به عنوان دانش شخصی (ادراک، دیدگاه، تجربه) تلقی می شود. دانش تدوین شده و منتشر نشده تنها بر اساس "نیاز به دانستن" در گروه های کوچک قابل انتقال است. تنها دانش تدوین شده و منتشر شده می تواند از طریق مجله ها، کتابها، کتابخانه ها قابل دسترس باشد. دانش منتشر نشده و تدوین نشده را عقل سلیم<sup>۵</sup> می داند این نوع دانش بر اساس نظر بویسوت در فرآیند کند و آهسته ی جامعه پذیری، عادات و شهود ایجاد می شود. شباهت های زیادی بین مدل نوناکا و بویسوت وجود دارد. (۵)

شاید بتوان جدیدترین مدلی که در این راستا مطرح شده را مدل لاستری (Lustri, 2007) دانست. مدل ارائه شده توسط وی بیانگر این است که دانش فردی نقطه آغاز خلق دانش سازمانی است. اطلاعات ماده خام دانش فردی است که اساس دانش سازمانی را تشکیل می دهد. همان گونه که داونپورت اظهار کرده دانش فردی از ترکیب اطلاعات، تفسیر، انعکاس و تجربه در یک موقعیت خاص ظهور می کند. برای خلق دانش سازمانی، دانش فردی (عینی و ضمنی) باید برونی شود. (۶). دانش سازمانی از ترکیب این دو بعد ایجاد می شود. دانش فردی باید به افراد و گروه های دیگر منتقل شود تا دانش سازمانی بهبود یابد. انتقال دانش فردی به دانش سازمانی با جامعه پذیری، برونی سازی، درونی سازی و ترکیب اتفاق می افتد. این فرآیند می تواند از فرد به فرد، از فرد به گروه و یا در درون گروه ها اتفاق افتد. دو مورد اخیر می تواند برای انتقال دانش موثرتر باشد. این مدل مفهومی دارای ۶ مرحله است:

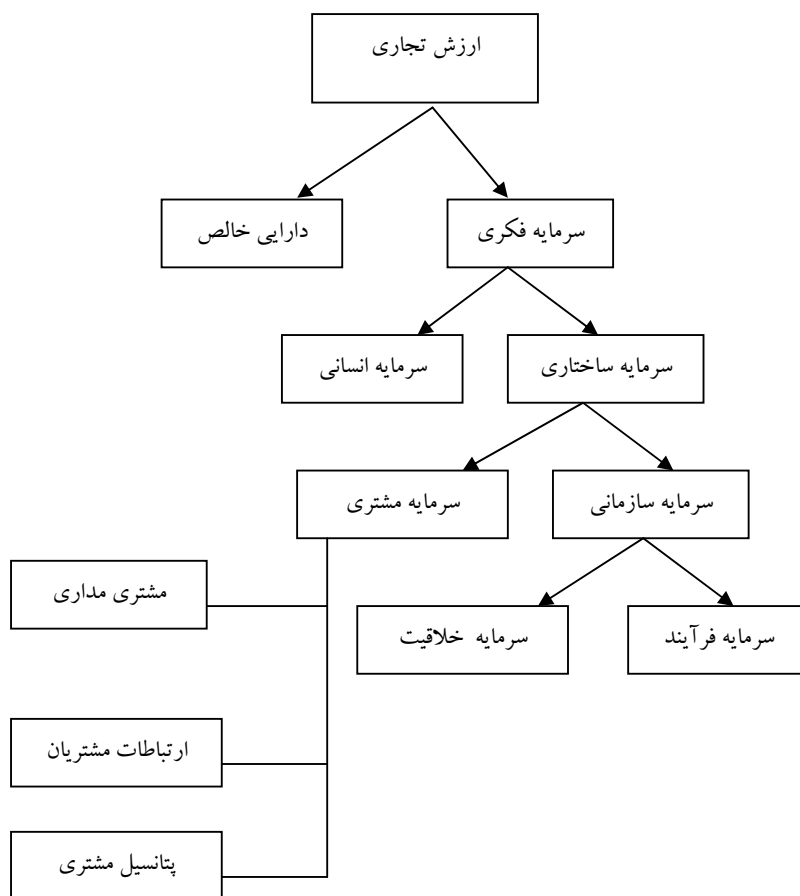
- ۱- خلق معنا یا دیدگاه مشترک در رابطه با هدف توسعه دانش
  - ۲- تهیه اطلاعات
  - ۳- ایجاد فرآیند درونی سازی برای خلق دانش فردی
  - ۴- تبدیل دانش فردی به یادگیری گروهی
  - ۵- اشاعه دانش به دیگر سطوح سازمانی
  - ۶- جنبه های عملی دانش (۷)
- . به طور خلاصه این مدل ها فرآیند تغییر شکل دانش را مورد بررسی قرار می دهند اگر چه برخی از فرآیندهای ذکر شده در آن بسیار مکانیکی و شکلی است.

<sup>4</sup> - Ontology  
<sup>5</sup> - Common Sense

### مدل های سرمایه فکری

تعدادی از مدل های مدیریت دانش در این مقوله دسته بندی می شوند. از معروف ترین این مدل ها مدل ارائه شده در شرکت اسکانديا<sup>۶</sup> می باشد (شکل ۲).

شکل ۲- مدل سرمایه فکری مدیریت دانش اسکانديا (skandia) بر گرفته از: Chase, 1997



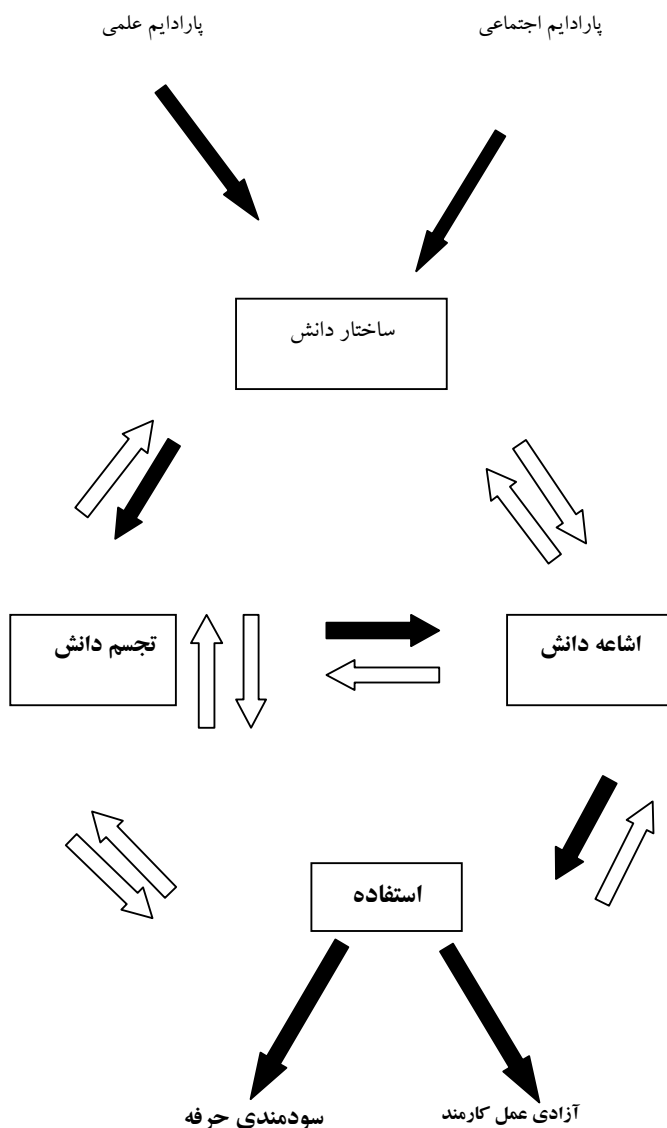
این مدل پیش فرضی با رویکرد علمی در رابطه با دانش مطرح می کند که می تواند پیوندی بین سرمایه های سازمانی برقرار نماید. اسکانديا نخستین شرکتی است که در گزارش سالانه خود فعالیت ها و فلسفه سرمایه فکری شرکت را مورد توجه قرار داد. در این مدل جنبه های اجتماعی مدیریت دانش نادیده گرفته شده است. این مدل طبیعت مکانیکی دارد و چنین فرض شده که دانش می تواند همانند سایر داراییها و در کنار آنها قرار گیرد. (Chase, 1997). (۸)

<sup>6</sup> - Skandia

### مدل های ساختار اجتماعی

این مدلها دارای پیوند ذاتی با فرآیندهای اجتماعی و یادگیری در سازمان ها می باشند. این مدل ها با وجود شباهت های زیاد، سعی در جستجوی بیان مفهوم سازمان یادگیرنده با یادگیری سازمانی دارند. مدل دمرست (Damerest, 1997) از این نوع مدل ها می باشد

شکل ۳: مدل مدیریت دانش دامرست، ۱۹۹۷ برگرفته از : Mc Adam and MC Creedy, 1999



دراین مدل بر چهار بعد کلیدی مدیریت دانش تاکید شده است:

- ۱- ساختار دانش در سازمان، این ساختار تنها به اطلاعات علمی موجود در سازمان محدود نمی شود بلکه ساختار اجتماعی مدیریت دانش را نیز شامل می شود.
  - ۲- پیش فرض مدل این است که ساختار دانش موجود در سازمان تنها از خلال برنامه های عینی فراهم نمی آید بلکه می تواند حاصل فرآیند تبادل اجتماعی نیز باشد.
  - ۳- فرآیند پشتیبانی کننده ای از اشاعه دانش در سازمان و محیط سازمانی وجود دارد.
  - ۴- استفاده اقتصادی دانش از پرونده های سازمانی
- پیکانهای سیاه نشان دهنده جهت جریان اصلی است. در حالی که پیکان های سفید جریان های بازگشتی، متناوب و تکرارپذیر را نشان می دهد. این مدل همه ی مفاهیم دانش را در بر نمی گیرد ولی رویکردی کلی به ساختار دانش دارد. بخش مربوط به "استفاده" در این مدل به پرونده های سازمان محدود شده و پیشرفت های راهی بخش را شامل نمی شود. این عاملها می تواند به عنوان مکمل در نظر گرفته شود نه این که مانع الجمع فرض شود. پیکانهای دو سویه نشان می دهد مدیریت دانش فرآیندی ساده و خطی نیست. ساختار اجتماعی دانش یکی از بخش های اساسی مدیریت دانش است. عوامل موفقیت در این حوزه شناسایی آن چه را که در سازمان به عنوان دانش شناخته می شود و چگونگی رشد این دانش در سازمان و کارکنانش می باشد. 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 این که آن چه مربوط به پارادایم اجتماعی ساختار دانش می شود می تواند 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 پارادایم علمی توجه می کنند و به پارادایم ساختار دانش از نظر اجتماعی بی توجه هستند دچار شکست می شوند. (۱)

در این مدل هدف اصلی مدیریت دانش "استفاده" است. دامرست استفاده را "تولید ارزش تجاری برای مشتری" توصیف کرده است. در حالی که ویلکنسون و ویلموت (Wilkinson & Willmott, 1994) چنین استدلال کرده اند که روش های بهبود تجارت باید توسعه یابد تا به اهداف پشتیبانی دو جانبه در رابطه با تجارت توسعه یافته و بهره وری کارکنان دست یابند. خلاقیت و نوآوری یکی از کلیدهای سودمندی و استفاده در مدیریت دانش است. هنری و والکر (Henry & Walker, 1991) خلاقیت و نوآوری را به "دانش نو" و یا "دانش ساختار یافته جدید" پیوند داده اند. دانش نو می تواند علمی - فنی و یا اجتماعی باشد. سود و بهره کارکنان می تواند شامل اعطای منزلت به آن ها باشد. پیترز (Peters, 1992) سخن از "منزلت و جایگاه تخصصی" دانشکاران می نماید. همچنین در این مورد افزایش خودمختاری (آزادی عمل)، سودمندی ذاتی، و یادگیری از نتایج پیاده سازی مدیریت دانش خواهد بود. مدل اصلاح شده دامرست به عنوان مدلی مفید و بازمنوی برای مطالعه و پیاده سازی مدیریت دانش در بخش های خصوصی و عمومی می باشد. حوزه های کلیدی درون مدل نشانگر رویکردهای مدیریت دانش در هر دو بخش عمومی و خصوصی می باشد. (۴)

<sup>7</sup> - Expert Status



مدل مفهومی چند مرحله ای

در این مدل که توسط لی و کیم (Lee & kim, 2001) پیشنهاد شد چنین فرض شده که مدیریت دانش و توانایی سازمانی از طریق عبور از چهار مرحله، آغاز - انتشار - یکپارچه سازی - شبکه ای شدن، رشد می کند. این مراحل از جنبه نظری طبیعت متناوب دارند ولی از نظر رشد و توسعه درختی و سلسله مراتبی هستند. بسیاری از نظریه پردازان معتقدند که مدیریت دانش به عنوان یک فرآیند مدیریتی باید بتواند موجب تغییرات اساسی در رفتارهای فردی و سازمانی شود. عملکردهای مدیریتی به اهداف مدیریتی منجر می شود که در مدل شماره ۴ خلاصه شده است. در نتیجه توانایی سازمانی در نتیجه مدیریت دانش شامل گردآوری دانش سازمانی و مرتبه ای از توانایی سازمانی است که به صورت منحنی S شکلی رشد می کند. (۴)

شکل شماره ۴: مدل مفهومی - مرحله ای توسعه مدیریت دانش سازمانی. برگرفته از Lee & kim, 2001

هدف	آغاز	انتشار	یکپارچه سازی	شبکه سازی
هدف	آماده سازی برای فعالیت های مدیریت دانش در سازمان	فعالیت ها و زیرساختها برای فعالیتهای دانش	یکپارچه سازی تلاشهای مدیریت دانش و موفقیت های سازمانی	پیوند مدیریت دانش با شرکای بیرونی
تلاش های سازمانی	اشاعه نیازهای مدیریت دانش ارزیابی مدیریت دانش ساخت و اشتراک دیدگاه ها و اهداف مدیریت دانش ساخت یک طرح بلندمدت برای مدیریت دانش ارزیابی معیارها با انجام طرح های آزمایشی	راه اندازی اولیه فرآیند مدیریت دانش ساخت نظام پاداش توسعه برنامه های آموزش، کارآموزی و بازآموزی توسعه ریخت شناسی دانش ساخت نظام مدیریت دانش مبتنی بر دانش سازمان هدایت وقایع به سمت فعال سازی فعالیت های دانش	ارزیابی موثر بودن دانش بررسی تغییرات نیازهای محیطی بازبینی و کنترل فعالیتهای مدیریت دانش تعریف و تمرکز بر حوزه های اصلی دانش اشاعه بهترین فعالیتهای مدیریت دانش	تحلیل درونی و بیرونی بهره وری مدیریت دانش ارتباط دادن دانش با شرکا اشتراک دیدگاه ها و اهداف مدیریت دانش با شرکا پیوند مدیریت دانش با شرکا تسهیل و مدیریت اشتراک دانش درون سازمانی و همکاران

### مدل های پیاده سازی نظام مدیریت دانش

دانش فنی در مدیریت دانش بر دانش عینی تاکید دارد، که به آسانی به تصرف درآمده و تدوین می شود. در حالی که تجربه و قضاوت، جنبه های ضمنی و انتزاعی دانش را نشان می دهد که تدوین و تصرف آن به سختی امکان پذیر می باشد. همان گونه که در تعریف مدیریت دانش آمد هدف اولیه مدیریت دانش درک ارزش آن است. برای رسیدن به این هدف نیاز به نظام پیاده سازی مدیریت دانش وجود دارد تا تولید، نگهداری و اشتراک دانش را تسهیل نماید. موفقیت نظام های مدیریت دانش نیز بستگی به استفاده موثر توسط کاربران دارد. در متون مطالعات زیادی در رابطه با عوامل موفقیت یا شکست نظام های مدیریت دانش وجود دارد. نظام مدیریت دانش زیرساخت های لازم برای اجرای فرآیندهای مدیریت دانش را برای سازمان ها فراهم می کند. مدل های مختلفی از نظام های مدیریت دانش وجود دارد. اما همان گونه که چیت (Chait, 1999) نقل از (Quaddus & Xu, 2005) معتقد است نظام مدیریت دانش باید عناصر کلیدی سرمایه دانش سازمانی را در بر داشته باشد از جمله:

۱- اطلاعاتی در رابطه با مهارت ها و دانش کارکنان که سبب تقویت توانایی سازمان می شود،

۲- اطلاعاتی در رابطه با مشتریان سازمان

۳- اطلاعات در رابطه با ابزارها و روش شناسی های سازمان در جهت انجام فعالیت های خدماتی کیفی و موثر

۴- اطلاعات در رابطه با فعالیت ها و گروه های موجود در سازمان. (۹)

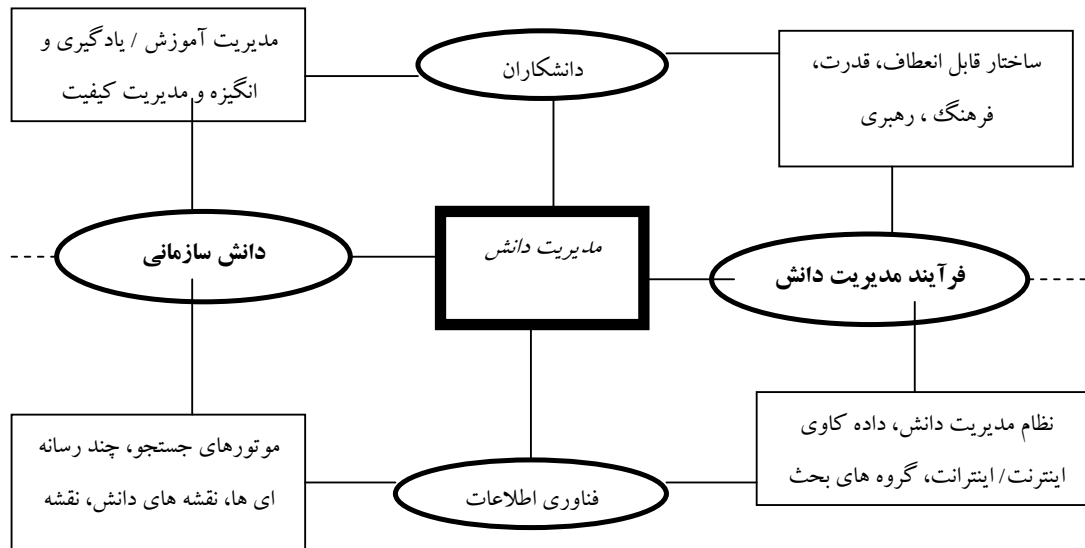
ساخت نظام های مدیریت دانش یا نظام های دانش - مدار با کمک پایگاه های اطلاعاتی، فناوری نظام های هوشمند و نظام های ارتباطی مثال های عام در این حوزه هستند. اگر چه استفاده از این رویکرد فناوری - مدار سازمان ها را قادر کرد که به یکپارچه سازی و استفاده از منابع دانش خود، به ویژه در رابطه با دانش های عینی موجود در سازمان، بپردازند. اما پژوهشگران این حوزه بیشتر بر روی خلق و به اشتراک گذاری منابع دانش تاکید می کنند و نقش فرهنگ سازی و انگیزه دانشکاران را مد نظر قرار می دهند (نوناکا و تاکایوچی، ۱۹۹۵). (۱۰)

### تلاش های سازمانی برای مدیریت دانش

مدیریت دانش تنها تشکیل گروه های یادگیری، یا نصب نظامی جهت مدیریت منابع الکترونیکی نیست، بلکه یک پارادایم مدیریتی است که مردم و سایر منابع درگیر از قبیل فرهنگ سازمانی، فرهنگ، فناوری اطلاعات و... را تحت تاثیر قرار می دهد.

در رابطه با این که چه چیزی باید مدیریت شود در متون مرتبط با مدیریت دانش به برخی از آنها اشاره شده از جمله: دانش، فرآیند مدیریت، دانشکاران، ارتباطات انسانی مبتنی بر صداقت، فناوری اطلاعات، فرهنگ دانش - محور، ساختار قابل انعطاف سازمانی، ابزارهای سنجش عملکرد و نظام پاداش. مدیریت همه موارد فوق بسیار دشوار است. ضمن این که برخی از موارد فوق نه فقط گسترده بلکه برای مدیریت شدن بسیار پیچیده است. به عنوان نمونه ارتباطات مبتنی بر راستی و درستی به عنوان فرهنگ سازمانی نیازمند توجه به ساختارهای مدیریتی دیگری از قبیل مدیریت، رهبری، قدرت و انگیزه است. اما همان گونه که در شکل شماره ۵ مشاهده می شود چهار عامل مهم در مدیریت دانش عبارتند از دانشکاران، فرآیند مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و دانش سازمانی باید به عنوان منابع سازمانی راهبردی مد نظر قرار گیرد.

شکل شماره ۵: عناصر و رویکردهای سازمانی برگرفته از Lee & Kim, 2001



عناصر مدیریتی که دانشکاران را تحت تاثیر قرار می دهند عبارتند از رهبری، قدرت، ارزیابی عملکرد و نظام پاداش، ساختار و فرهنگ سازمانی. سازمان ها می توانند با مشخص کردن آئین نامه ها و قواعد و با ایجاد تیم های مورد نیاز فرآیند مدیریت دانش را ساده کنند. برای بهبود توانایی دانش افراد، سازمان ها می توانند برنامه های خودآموزی و شیوه نامه های کاری را برای بالا بردن کیفیت منابع انسانی خود مورد استفاده قرار دهند. برخی از سازمان ها نوع شناسی دانش<sup>۸</sup> خاص خود را دارند و به وسیله آن به مدیریت نظام مند منابع دانش سازمانی خود می پردازند. برخی از آنها برای این منظور نظام های مخزن دانش ایجاد کرده اند و با کمک کانال های ارتباطی نظیر اینترنت و موتورهای جستجو از آن استفاده می کنند. در ادامه به برخی از مدل های پیاده شده در سازمانها که در پژوهش های این حوزه به آن پرداخته شده اشاره می شود. (۴)

### مدلهای شبکه ای و مخزنی<sup>۹</sup>

فناوری های جدید به سازمان ها اجازه می دهند که نظام مدیریت دانش را اجرا کنند، نظامی که به کمک آن بتوانند اطلاعات ساختار نیافته را ذخیره و منتشر کنند. در این رابطه در برخی متون دو نوع مدل برای پیاده سازی نظام مدیریت دانش پیشنهاد شده است (Alavi & Leidner, 2001).

۱- مدل شبکه ای که از راهنماها و فناوریهای ارتباطی استفاده می کند تا صاحبان دانش را با استفاده کنندگان دانش پیوند دهد.

<sup>8</sup> - Knowledge Typology

<sup>9</sup> - Network and repository

۲- مدل های مخزن که از فناوری اطلاعات جهت به دست آوردن، سازماندهی، ذخیره و توزیع دانش عینی سازمان استفاده می کنند.

برای درک تمایز بین این دو رویکرد باید طبیعت دانش سازمانی را مورد توجه قرار داد. نظام های مدیریت دانش شبکه ای از انتقال هر دو نوع دانشی (عینی - ضمنی) حمایت می کنند، اما به نظر می رسد این مدل ها برای دانش ضمنی مناسب تر هستند. نظام مدیریت دانش شبکه ای قصد تدوین دانشی را که توسط خبرگان در یک سازمان به دست آمده ندارد، بلکه تلاش دارد راهنمایی برای این دانش ایجاد کند. این امر سبب می شود دانش مرتبط با سازمان تعریف شود، دارندگان دانش در هر حوزه مشخص شوند و این امر منجر به ایجاد راهنمایی قابل جستجو برای کمک به دیگران در سازمان شود. اجزاء دیگر نظام مدیریت دانش شبکه ای مجموعه ای غنی از ابزارهای ارتباطی و همکاریهایی برای پشتیبانی، توزیع و به اشتراک گذاری دانش می شود. در مدل مخزن، دانش به عنوان یک شیء تلقی می شود که می تواند گردآوری، ذخیره و منتشر شود. نظام مدیریت دانش مبتنی بر این مدل بر دانش عینی سازمانی تاکید دارد و دانش به شکل قابل مشاهده ای به تصرف در می آید. (۱۱)

#### مدل انتشار نظام مدیریت دانش

این مدل، طرح جامعی از انتشار سیستم مدیریت دانش است که توسط محمد قدوس (Quddus, 2004) پیشنهاد شده است این مدل حاصل اطلاعات استخراج شده از شش شرکت بزرگ در استرالیا و امریکای شمالی می باشد، و بر اساس اظهار نظرهای افراد کلیدی که در اجرای نظام مدیریت دانش در این سازمانها مشارکت داشتند، ترسیم شده است. این مدل دارای ۱۶ فاکتور اصلی و فرعی و ۶۴ متغیر است. بر اساس این مدل چهار متغیر برای انتشار نظام مدیریت دانش دارای اهمیت بیشتری هستند، و از جانب همه افراد شرکت کننده در پژوهش مورد توجه قرار گرفته بود. این چهار متغیر عبارتند از فرهنگ سازمانی، پشتیبانی و حمایت مدیران عالی، سودمندی برای افراد و رویای نظام مدیریت دانش. اگر چه ممکن است آزمون و پیاده سازی کامل مدل، کار دشواری باشد اما می توان بخش هایی از مدل را به صورت مجزا مورد آزمون و پیاده سازی قرار داد. این مدل مراحل انتشار نظام مدیریت دانش را از آغاز تا استفاده پایدار همراه با جزئیات نشان می دهد. (۹)

#### مدل مفهومی نظام مدیریت دانش (MATE<sup>10</sup>)

این مدل بر سه نظام اساسی تکیه دارد. عناصر مدیریت راهبردی، یادگیری و ارزیابی که به صورت چرخه ای نظام مند با یکدیگر در ارتباط هستند. دانش می تواند در چهار سطح فردی، تیمی، سازمانی و برون سازمانی پیاده شود. این مدل بر دانش راهبردی سازمان تکیه کرده است. نظام مدیریت استراتژیک در سازمان شامل طراحی، اجرا و بازبینی راهبردی به صورت مداوم و نظام مند می باشد. نظام مدیریت راهبردی توسط نظام های ارزیابی و یادگیری پشتیبانی می شود. نظام ارزیابی عملکرد، مکمل و پشتیبان نظام مدیریت راهبردی است. عناصر اساسی این مدل به ویژه اجرا، بازبینی و ارزیابی راهبردی نیاز به منابع انسانی ذی صلاح دارد. نظام آموزش راهبردی باید این فرآیندها را به خوبی نشان دهد. نظام آموزش راهبردی در این مدل (MATE) شامل تحلیل نیازهای آموزشی است. تجربیات مداوم و بازخورد این که چگونه یک سازمان می اندیشد و عمل می کند در این مدل به خوبی مطرح شده است. سودمندی این نظام این است که سبب مشارکت فزاینده در تدوین خط مشی های تصمیم سازی، اختیارات

<sup>10</sup> - MATE= Management and Training Evaluation

کارکنان، پر بارتر کردن فعالیتها، صداقت، شفافیت، شایسته سالاری، ارتباطات آزاد، گفتمان، همکاری و تعهد بیشتر می شود (Sotriakoa, 2004). (۱۲)

### مدل مرجع مدیریت دانش

در سالهای اخیر دیدگاه جدیدی در رابطه با مدیریت دانش ظهور کرده است. این دیدگاه با تغییر پارادایم های زیر شکل گرفته است

- ۱- دانش به منزله محصول یعنی کالایی که تولید و بازتولید می شود.
  - ۲- تبدیل رویکرد فنی - مدیریتی به رویکرد اجتماعی.
  - ۳- حرکت از معرفت شناختی مالکیتی در رابطه با دانش به سمت معرفت شناختی عمل که در آن عمل و انجام کار وابسته به دانایی است.
- بنابر این نیاز به تجدید نظر در مدل های مدیریت دانش موجود و حرکت به سمت مدل مرجع مدیریت دانش احساس می شد. مدل مرجعی که بتواند پاسخگوی سوال زیر باشد:

یک نظام پشتیبان مدیریت دانش چگونه می تواند رشد کرده، به مرحله عمل درآید و مورد ارزیابی قرار گیرد؟

برای پاسخ به این سوال مدل مرجع مدیریت دانش سه مرحله ای شامل مرحله شناختی، مرحله عمل و منابع توسط ابوزید پیشنهاد شده است. این مدل می تواند در فرآیندهای پویای پردازش دانش مورد استفاده قرار گیرد. اولین مرحله شامل عناصری است که هر نظام مدیریت دانشی باید با آن در تعامل بوده یا بر اساس آن عمل نماید. مرحله دوم مقوله ای است که شامل فرآیندهای مورد نیاز برای پردازش عناصر مرحله اول است.

سومین لایه شامل عناصری است که پشتیبان عناصر لایه دوم هستند ولایه منابع است. در مرحله شناخت مجموعه ای از اشیاء مرتبط به هم تعریف می شود. بین مرحله بیرونی شناخت و مرحله درونی آن تفاوت وجود دارد. حوزه شناخت بیرونی مجموعه ای از عوامل است که سازمان می تواند در تعامل با آنها هویت خود را حفظ نماید؛ نظیر مشتری، تولید کننده، شرکاء (توزیع کنندگان، فروشندگان، بانک ها) رقبا. عوامل درونی که سبب خودآگاهی سازمانی می شود شامل اهداف، فرآیندها، منابع، قواعد و پیامدهای تجاری و ... است. هر یک از عوامل فوق الذکر وابسته به خلق دانش است که بایستی با آن در تعامل بود و یا بر اساس آن کار کرد.

اگر چه بسیاری از عوامل سازمانی ثابت هستند، ولی ویژگی بارز عوامل دانش تغییر مداوم آن است. به همین دلیل لایه عمل مدل مرجع مدیریت دانش از دو مقوله از فرآیندهای دانش تشکیل شده است. در چرخه ی حیات یک سازمان، دانش سازمانی می تواند به شیوه های مختلف وجود داشته باشد و با مقوله های زیادی از قبیل خلق، کشف، ترکیب، برونی سازی، نگهداری، سازگاری، روزآمد سازی، ارزیابی شدن و ارزیابی کردن، قابل مشاهده شدن، واقعیت یافتن و... در ارتباط باشد.

لایه منابع مدیریت دانش منابع ارتباطی و اطلاعاتی و ابزارهایی که از فرآیندهای پردازش دانش پشتیبانی می کند را شامل می شود.

(۱۳)

### نتیجه گیری

استفاده از مدیریت دانش در سازمانها سبب کاهش هزینه ها و بهبود کیفیت، بهره وری و سودمندی سازمان می شود. بررسی مفاهیم و رده بندیهای موجود در زمینه مدیریت دانش نشان می دهد که طیف متنوعی از نظرات و دیدگاهها در این حوزه وجود دارد. در حال حاضر سازمان ها با وجود پراکندگی های جغرافیایی می توانند با استفاده از فناوریهای جدید و از طریق گروه های مجازی و ارتباط از راه دور با یکدیگر همکاری نمایند. نظام های مدیریت دانش دارای توانایی های بالقوه با ارزشی برای رسیدن به این اهداف می باشند. انتخاب ابزارها و نظام مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش یکی از ملاحظات مدیریتی در استفاده هر چه سودمندتر از دانش های آشکار و نهان در سازمان ها می باشد. سرمایه مورد استفاده در نظام مدیریت دانش سرمایه ای زیرساختی است که سودمندی های هوشمندانه و بسیار ظریفی دارد. به نظر می رسد قبل از پیاده سازی مدیریت دانش باید مطالعات گسترده ای در این زمینه انجام داد. شاخص ها نشان می دهد اگر چه برای پیاده سازی نظام جامع مدیریت دانش به یک رویکرد نظام مند و بلند مدت نیاز است، اما میتوان درجاتی از این نظام را با امکانات موجود در سازمانها پیاده کرد.

### منابع و مواخذ

- 1- McAdam, Rodney; Sandra McCreedy. "A Critical Review of Knowledge Management models". The Learning Organization, vol, 6 (3), , (1999), 91- 100
- 2- Porter, M. A. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance:.. New York: The Free Press 1985.
- 3- Grant, R. m.. "The Resource- based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation". California Management Review, 33(3), (1991), 114-135.
- 4- Lee, Hawan -Jang; Young – Gul Kim. "A Stage Model of Organizational Knowledge Management: A Latent content Analysis". Expert Systems with Applications, 20, (2001), 299 – 311.
- 5- Hiscock, Jane. "Developing Knowledge Management Awareness in Public Relation Students". Public Relation Review, vol 30, (2004), 107 115.
- ۶- داوینپورت ، تامس . "مدیریت دانش" ترجمه حسین رحمان سرشت. تهران : انتشارات ساپکو، ۱۳۷۹
- 7- Lustri, Denise. "Knowledge Management model: Practical Application Competency Development". The Learning Organization, vol 14 (2), (2007), 186- 202.
- 8- Chase R. " The Knowledge – based Organization: an international Survey". Journal of Knowledge Management, vol 1 (1), (1997), 54- 62.

9- Quaddus, Mohammad; Jun Xu. "Adoption and Diffusion of Knowledge Management System: Field Studies of Factors and Variables". Knowledge – based System, vol, 18, , (2005), 107- 115.

۱۰- نوناکا، ایکوجیرو، هیروتاكا، تاكوجی " شرکت های دانش آفرین " ترجمه علی عطا فر و دیگران. قم : انتشارات سماء قلم، ۱۳۸۵.

11- Alavi, Maryam; Dorothy E. Leidner "Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundation and research issues". MIS Quarterly, vol 25 (1), (2001) , 107 136.

12- Sotriakoa, Tatiana; Mary Zeppou. "The "MATE" model: A Strategic Knowledge Management technique on the chessboard of Public – Sector Modernization". Management Decision, vol 42 (1/2), (2004), 69- 88.

13- Abou- Zeid, El-sayed, " A knowledge management reference model". Journal of Knowledge Management, vol 6 (5), (2002), 486- 499.