



# مدیریت دانش

**مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی**

**دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان**

**سال ۱۳۹۶**

## پدید آورندگان:

محمد اکبری.....سرپرست مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی

دکتر علی صفدریان.....رئیس گروه تحول اداری

غلامرضا یاری پور.....معاون سازماندهی و نوسازی اداری

زهرا جلالی.....کارشناس گروه تحول اداری

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۴	بخش اول : اصول و مبانی مدیریت دانش.....
۵	مقدمه .....
۶	مفاهیم زیربنایی مدیریت دانش .....
۱۱	فلسفه دانش .....
۱۲	ویژگیهای دانش .....
۱۴	طبقه بندی انواع دانش.....
۱۵	ماتریس دانش .....
۲۱	مدیریت دانش .....
۲۲	استعاره خط لوله در برابر استعاره رودخانه.....
۲۴	بخش دوم : مدل مورد مطالعه و فرآیندهای اصلی مدیریت دانش .....
۲۵	مدل پروبست، روب، رومهاردت.....
۲۵	فرآیندهای مدیریت دانش .....
۲۸	راههای شناسایی دانش .....
۳۱	اکتساب و جمع آوری دانش .....
۳۳	روش های جمع آوری دانش .....
۳۳	روش های جمع آوری دانش .....
۳۷	محدودیت های اکتساب دانش .....
۳۸	اهمیت توسعه دانش .....
۴۲	نوآوری، خلاقیت و مدیریت دانش.....
۴۴	موانع نوآوری و خلاقیت .....
۴۸	اشتراک و توزیع دانش.....
۴۹	اهمیت توزیع دانش .....

۵۱	روشهای توزیع دانش.....
۵۵	انواع فن آوری‌های توزیع دانش.....
۵۶	موانع بالقوه توزیع دانش.....
۶۲	عوامل موفقیت‌آمیز جهت انتقال دانش.....
۶۵	بهره‌گیری از دانش.....
۶۶	موانع بهره‌گیری از دانش.....
۷۳	چالش‌های ذخیره دانش.....
۷۹	مزایای مدیریت دانش.....
۸۲	عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش.....
۸۶	فرهنگ دانش آفرین.....
۸۹	موانع و مشکلات مدیریت دانش.....
۹۴	چالش‌های مدیریت دانش.....
۹۶	آینده مدیریت دانش.....
۹۸	منابع و مآخذ.....

بخش اول :

اصول و مبانی مدیریت دانش

## مقدمه

اقتصاد جهان از اقتصاد وابسته به تولیدات صنعتی به اقتصادی وابسته به دانش تغییر ماهیت داده است. مدیریت کارآمد، سرمایه مهمی است که سازمان‌ها در اقتصاد جهانی و وابسته به دانش امروز با آن مواجه هستند. مدیریت دانش در مورد اداره کردن دانسته‌ها نیست، بلکه در واقع در مورد مدیریت و ایجاد فرهنگی گروهی است که بتواند تبادل، کاربرد مناسب و پیدایش دانش را تسهیل و ترغیب کند و موجب ایجاد امتیاز راهبردی گروهی و مطلوبی شود. لزوم گسترش فرهنگ دانشی برای تمام سازمانها روشن و واضح است. موفقیت سازمانها، تنها از طریق توانایی و قابلیت سازمان برای پیش‌بینی تغییر و انطباق سریع‌تر از طریق یادگیریهای قوی و جامع میسر است، هیچ روشی برای موفقیت پایدار سازمانی بدون یادگیری سازمانی وجود ندارد. بسیاری از سازمان‌ها هم اکنون تحت عنوان مدیریت ارتباط با مشتری اقدام به مدیریت دانش می‌کنند. این سازمانها دارای پایگاه‌های داده‌ی بزرگی برای محصولات خود هستند که بر روی مدیریت دانش متمرکز شده و شامل تبادل، توزیع و کاربرد دانش می‌باشند، لزوم افزایش کارایی و بازدهی حاصل از تعدیل نیرو در سازمانها، در طول گرایش به کاهش در اقتصاد اخیر، بر لزوم مدیریت دانش یا فرهنگ دانش در تمام سازمانها تأکید می‌کند.

بخش خصوصی، اولین قدمها را در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش برداشته است؛ اما دولت با یک قدم فاصله به دنبال بخش خصوصی در حال حرکت است. با توجه به اهمیت مدیریت دانش و کاربرد آن در بخش دولتی باید زمینه‌های لازم برای نهادینه نمودن فرهنگ مدیریت دانش در وزارت خانه‌های مختلف منجمله وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برداشته شود و امیدواریم مطالب موجود در این دوره بتواند در آشنایی بیشتر با مفاهیم مدیریت دانش به خوانندگان محترم کمک نماید.

با تشکر

نویسندگان

## - مفاهیم زیربنایی مدیریت دانش

### - داده

داده، به اعداد و پاسخ‌هایی گفته می‌شود که به تنهایی دارای مفهوم کاربردی برای سازمان نیستند. داده، یک واقعیت از موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص، بدون ارتباط با دیگر چیزهاست در حقیقت داده، حقایق و واقعیت‌هایی خام هستند. داده‌ها منعکس‌کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می‌شود. این اجزاء در پایگاه داده، ذخیره و مدیریت می‌شوند. داده‌ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القاء نمی‌کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند.

پس می‌توان گفت، داده‌ها نقاط بی‌معنا در فضای زمان هستند که هیچگونه اشاره‌ای به فضا و زمان ندارند، داده‌ها شبیه رویداد، حرف یا کلمه‌ای خارج از زمینه می‌باشند. خارج از زمینه بدین معناست که داده‌ها هیچ‌گونه رابطه‌ای با چیزی ندارند.

### - اطلاعات

اطلاعات به داده‌هایی اطلاق می‌شود که بین آنها رابطه منطقی برقرار شده و معنی و مفهوم خاصی را به ذهن، متبادر می‌کند. به گفته پیتر دارکر «داشتن ارتباط و هدف، ویژگی اطلاعات است» اطلاعات، دومین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد این سطح، داده‌های کمی خلاصه شده‌ای را در برمی‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی شده‌اند تا بتوانند معنی‌دار شوند.

اطلاعات، زمانی حاصل می‌شود که بین داده‌ها در بعد زمانی و مکانی ارتباط ایجاد شود این ارتباط می‌تواند بین داده‌ها و یا داده‌ها و اطلاعات برقرار شود بنابراین اطلاعات تاحدودی دارای زمینه است و اشخاص می‌توانند براساس تطابق داشته‌های قبلی خود آن را درک و تعبیر کنند.

اطلاعات اغلب داده‌هایی استخراج شده، فیلتر شده یا شکل داده شده به یک روش مشخص است

### - ارزشمندی اطلاعات

تهیه داده‌ها، به روز کردن، پردازش و تعبیر و تفسیر داده‌ها برای تبدیل به اطلاعات بسیار پرهزینه است. بنابراین بحث ارزشمند بودن اطلاعات مطرح می‌گردد. می‌توان معیارهایی را برای آنکه اطلاعات با کاربرد بهتر را از اطلاعات کم ارزش تر تشخیص داد استفاده نمود:

۱- زمان: اطلاعات بایستی به موقع تهیه گردد و جهت استفاده در زمان مناسب در اختیار قرار گیرد. تأخیر در جمع‌آوری داده‌ها و پردازش یا انتقال آنها می‌تواند اطلاعات مهم و حیاتی را به اطلاعات بی ارزش تبدیل نماید.

۲- تناسب: اطلاعات باید متناسب با حیطه عملکرد استفاده کننده آن باشد و با وظایف و تصمیم‌های او مرتبط باشد. همچنین با وضعیت و موقعیت او متناسب باشد.

۳- دقیق بودن: همچنین اطلاعات بایستی به حد کافی دقیق باشد تا استفاده‌کنندگان را در رسیدن به هدف کمک نماید. البته حدود این دقت نیز باید متناسب با شرایط تصمیم مورد نظر باشد چرا که رعایت دقت در اطلاعات، هزینه‌هایی را در بر دارد.

۴- جزئیات اطلاعات و قابلیت درک آن: می‌بایست به صورتی تنظیم گردد که به سهولت قابل درک باشد و در آن سطح درک و فهم استفاده‌کننده رعایت شده باشد .

## - دانش

دانش، شامل مجموعه‌ای از اطلاعات، اصول و تجربیاتی است که به طور فعال اجرا و مدیریت، تصمیم‌گیری و حل مسئله را هدایت می‌کند. از طریق دانش می‌توان به طور هوشمندانه منابع اطلاعاتی موجود را کسب نموده و آنها را بکار بست. براساس تعریف دانشگاه کنتاکی (۱۹۹۸)، دانش یک منبع حیاتی می‌باشد که در واقع، ماده اولیه در حال ساخت و کالای ساخته شده در حال تصمیم‌گیری است.

از نظر تام داوونپورت (۱۹۹۸)، دانش، اطلاعاتی است با ارزش ناشی از ذهن انسان .

دانش، ترکیبی منعطف و قابل تبدیل از تجارب، ارزشها، اطلاعات معنی دار و بینش‌های متخصصان است که چارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهد . با توجه به تعاریف فوق، می‌توان استنباط کرد که دانش، یعنی موضوعی چند لایه ، پیچیده ، پویا و انتزاعی که در ذهن انسان نهفته است. دانش به عنوان یک منبع کلیدی از مزایای رقابتی مورد شناسایی قرار گرفته است و یک منبع بالقوه‌ی مهم و بااهمیت برای سازمانها محسوب می‌شود. در زمانی که سازمان دارای صفات و ویژگی‌های ارزشمند، فوق‌العاده و تقلیدناپذیر باشد، افزایش مداوم ارزش دانش باعث ایجاد جنبشی در افکار می‌شود.

دانش یک موقعیت خاص و ویژه است که به یک زمان و مکان خاص بستگی دارد، بدون قرار گرفتن در آن شرایط فقط اطلاعات است نه دانش، اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می‌شود که توسط افراد و در یک شرایط



خاص ایجاد شده، توصیف و تفسیر گردد و در اعتقادات و تعهدات افراد تثبیت شود. در نهایت دانش آن چیزی است که برای سازمان تازه و جدید است، به طور ناخودآگاه خلق می‌شود و یا از منابع خارجی حاصل می‌شود. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرد (شکل ۱). تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود بشر است. این تبدیل‌ها از طریق واژه‌های زیر که در انگلیسی همه با حرف (c) شروع می‌شوند، صورت می‌پذیرد.

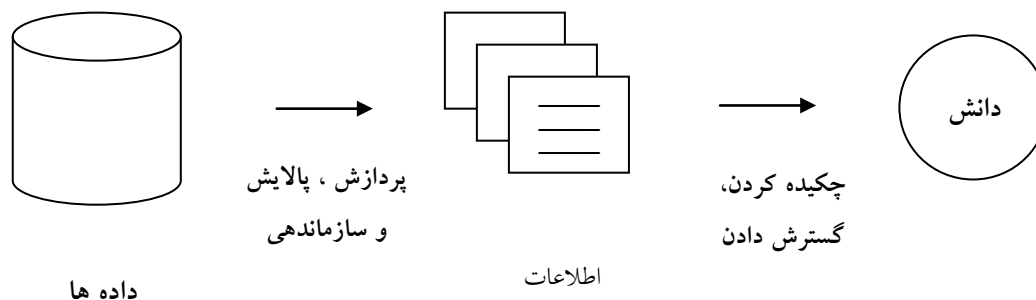
- مقایسه<sup>۱</sup>: اطلاعاتی که در مورد شرایطی خاص داریم، چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد؟

- عواقب<sup>۲</sup>: از اطلاعات موجود، چه استنباطی می‌توان برای تصمیم‌گیری و اقدام کرد؟

- ارتباطات<sup>۳</sup>: این بخش از دانش چه ارتباطی با دیگر بخشها دارد؟

- گفتگو<sup>۴</sup>: آشکار است که این عملیات دانش آفرین، بین انسانها صورت می‌گیرد.

ما معمولاً داده‌ها را در پرونده‌های آماری و مبادلات و اطلاعات را در پیام‌ها می‌یابیم، اما دانش را از افراد یا گروههای آگاه و حتی از روندهای سازمانی بدست می‌آوریم. دانش از طریق رسانه‌ای ساخت‌مند (مثل کتاب و مدارک) و یا از شخصی به شخص دیگر (چه به صورت گفتگو و چه به شیوه استاد و شاگردی) گسترش می‌یابد.

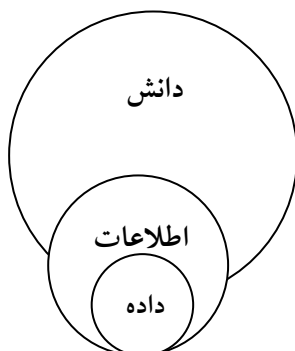


شکل ۱: تبدیل داده به دانش

روابط میان داده، اطلاعات و دانش، سلسله‌مراتبی و مطلق نیست، افراد و موقعیت‌ها تعیین‌کننده داده، اطلاعات و یا دانش بودن این عوامل هستند.

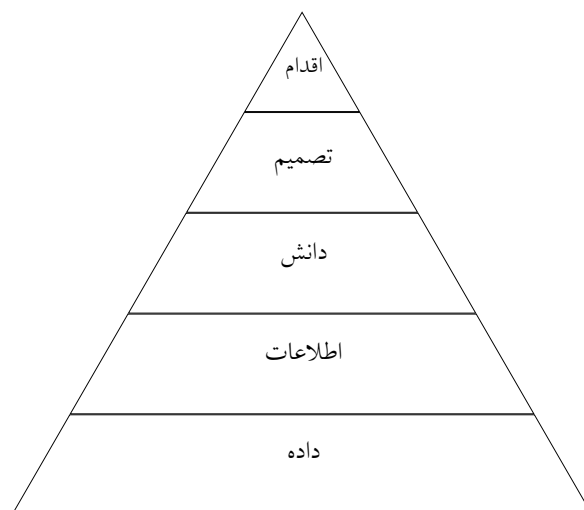
1 - Comparison  
2 - Consequences  
3- Connections  
4 - Conversation

صاحب‌نظرانی مانند داوونپورت و پروساک، نوناکا و توایاما<sup>۱</sup>، استیوهالس<sup>۲</sup> و کارل ویگ<sup>۳</sup> متفق القول هستند که سطح تکامل دانش از اطلاعات و داده‌ها بیشتر بوده و در برگیرنده هر دوی آنهاست و همچنین سطح تکامل اطلاعات از داده بیشتر بوده و در برگیرنده آن نیز می‌باشد. وجود داده برای شکل-گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای ایجاد دانش ضروری است.



شکل ۲: روابط داده، اطلاعات و دانش

سوکنانان<sup>۴</sup> معتقد است که با وجود نیاز سازمان به داده، اطلاعات و دانش، دانش از جایگاه والاتری برخوردار است زیرا نزدیک‌ترین لایه به فرایند تصمیم‌گیری است (نمودار ۱).



نمودار ۱: تعامل داده، اطلاعات، دانش و تصمیم از دیدگاه سوکنانان

1 - Nonaka & Toyoma  
2 - Hales  
3 - Wiig  
4 - Sooknanan

اگر چه خط و مرز بین دانش و اطلاعات روشن نیست، لیکن چند ویژگی وجود دارد که این دو را از هم جدا می‌کند.

- **سطح ظرافت:** اطلاعات غالباً به موقعیتها، شرایط، فرایندها و یا هدفهای خاص اشاره دارد. در این صورت در برگیرنده سطحی از ظرافت و دقت است که آن را برای کار موردنظر مناسب می‌کند. ورای موقعیت یا کار خاص، اطلاعات تا زمانی که به دانش تبدیل نشود کم‌ارزش خواهد بود.

- **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 ارتقا دهد. زمینه، اطلاعات را برای مدیریت، جهت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مفید می‌کند. مدیر نتایج معنی‌داری را در خصوص معاملات با بررسی و بازبینی داده‌ها استخراج می‌کند برای اینکه داده مفید واقع شود باید در درجه اول در زمینه قرار گیرد.

- **دامنه:** اطلاعات کلاً محدود به زمینه‌ای است که در آن ایجاد می‌شود، دانش در این خصوص فراتر عمل می‌کند و در موقعیت‌های گوناگون کاربرد دارد.

- **بهنگام بودن:** اطلاعات مبتنی بر زمان است و بنابراین، به طور مداوم در حال تغییر است به مجرد اینکه داده جدید اخذ شود، اطلاعات جدیدی مورد نیاز خواهد بود. دانش به علت بار معنایی زیاد خود، حساسیت زمانی کمتری دارد. دانشی که از اطلاعات دیروز و امروز بدست آمده و می‌تواند برای درک اطلاعات فرد به کار رود.

اطلاعات شامل تفاوت‌هایی است که باعث ایجاد تباین می‌شوند. اطلاعات، زاویه دید جدیدی را برای بررسی وقایع و اشیاء فراهم می‌آورد. هم چنین آن دسته از معانی را که قبلاً ناملموس بودند، به صورت ملموس ارائه داده یا اینکه پیوندهای دور از انتظار را محقق می‌سازد. بنابراین اطلاعات یک رسانا یا مواد لازم برای اقتباس دانش و ساختار بندی آن به شمار می‌رود. اطلاعات به واسطه ساختار بندی مجدد یا الحاق چیزی به دانش، آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد

## - فلسفه دانش

بررسی تاریخ فلسفه از زمان یونان باستان، می‌تواند به عنوان یک فرایند تحقیقی به منظور پاسخ این سؤال باشد که: «دانش چیست؟». علی‌رغم تفاوت‌های اساسی بین مکاتب عقل‌گرایی و تجربه‌گرایی

فیلسوفان غربی، عموماً دانش را یک «ایده مطلوب و توجیه شده»<sup>۱</sup> تعریف می‌کنند. این فرضیه برای اولین بار توسط افلاطون در اثری بنام «منوفائو و تئتوس»<sup>۲</sup> ارائه شد. به هر حال، از دیدگاه منطق، تعریف دانش، هیچ‌گاه کامل نیست. طبق این تعریف، عقیده ما نسبت به حقیقت هر چیز، دانش واقعی ما نسبت به آن شیء را شکل نمی‌دهد. این روند تا زمانی که یک اشتباه هر چند ناچیز در عقیده ما ثابت شود، ادامه می‌یابد. بنابراین، ارزیابی دانش در فلسفه غرب شدیداً توأم با شک است. به همین دلیل بسیاری از فیلسوفان در پی یافتن شیوه‌ای برآمدند تا بتواند آنها را در نهادینه‌سازی یک دانش حقیقی و نهایی به دور از هر گونه شک و تردید، یاری کند. این فیلسوفان به دنبال دستیابی به «دانش پایه‌ای بدون دلیل و سند» بر آن شدند تا آن را پیش زمینه‌ای برای حوزه‌های دیگر دانش قرار دهند.

همانطور که در بالا اشاره شد، دو سنت بزرگ در زمینه معرفت‌شناسی در فلسفه غرب وجود دارد. طبق نظریه عقل‌گرایان، دانش حقیقی، محصول تجارب حسی نمی‌باشد، بلکه ثمره چند فرایند ایده‌آل ذهنی محسوب می‌شود. این دیدگاه نشان می‌دهد که یک نوع دانش برتر وجود دارد که نیازی به توجیه از طریق تجارب حسی ندارد بلکه حقیقت مطلق از استدلال عقلی مبتنی بر قضایای بدیهی، استنتاج می‌شود. علم ریاضیات نمونه کلاسیکی از این نوع استدلال است. از طرف دیگر، سنت تجربه‌گرایی بر این فرض استوار است که هیچ دانش مقدسی وجود ندارد و تنها منبع دانش تجربه حسی می‌باشد. طبق این نظریه، همه اشیاء در جهان ذاتاً دارای یک وجود خارجی هستند؛ حتی زمانی که یک شخص از مشاهده تخیلی بهره می‌گیرد، همین واقعیت که چیزی مشاهده می‌شود، خود حائز اهمیت فراوانی است. علوم تجربی نمونه کلاسیکی از این نوع دیدگاه می‌باشد.

همانطور که دیدیم، دو دیدگاه عمده در معرفت‌شناسی، یعنی عقل‌گرایی و تجربه‌گرایی، تفاوت بسیار زیادی از حیث محتوای حقیقی منبع دانش با یکدیگر دارند. تفاوت اساسی را باید در روشی جستجو کرد که دانش با آن به دست می‌آید. عقل‌گرایان معتقدند که می‌توان دانش را به طور «قیاسی»<sup>۳</sup> از طریق ساختارهای ذهنی از قبیل فرضیه‌ها، قوانین، یا نظریه‌ها، کسب نمود. از طرف دیگر، تجربه‌گرایان بر این نکته تأکید دارند که دانش بطور «استقرایی»<sup>۴</sup> از تجارب حسی خاص استنتاج می‌شود.

---

1 – Justified tru belief

2 – Meno , phaed , and Theaetetus

1 – Deductive

2 - Inductive

## - ویژگیهای دانش

مک درموت<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، معتقد است که کسب اطلاعات درخصوص ویژگی‌های دانش به اداره موثر آن کمک می‌کند. وی معتقد است همان گونه که مدیران در صورت شناخت ویژگی‌های کارکنان تحت سرپرستی خود، احتمال بیشتری برای موفقیت در اداره آن دارند، شناسایی ویژگی‌های دانش نیز چنین خصوصیتی خواهد داشت. در واقع سازمانها برای مدیریت دانش باید بدانند چه چیزی را اداره می‌کنند.

موارد زیر را می‌توان به عنوان ویژگیهای عمده دانش نام می‌برد:

۱- دانش: یک عمل انسانی و وابسته به انسان است. سیستمهای رایانه‌ای تضمین کننده رشد دانش نیستند. زیرا دانش در ذهن انسان ایجاد می‌شود، رشد می‌یابد و در حقیقت نتیجه تفکر انسان است.

۲- ارائه و توزیع دانش به رشد آن کمک می‌کند. دانش تنها دارائی شناخته شده‌ای است که وقتی دیگران در آن سهم می‌شوند افزایش می‌یابد.

۳- دانش سریعاً ایجاد نمی‌شود، بلکه به صورت تدریجی ایجاد و انباشته می‌شود. دانش گذشته در شکل گیری دانش جدید مؤثر است.

۴- روش ارائه دانش منحصر به فرد نیست. دانش در زمانها و مکانهای مختلف توسط افراد متفاوت و در روش‌های متنوعی ارائه می‌شود، تسلط بر روش‌های مختلف ایجاد و ارائه دانش، ظرفیت بیشتری در سازمان برای دستیابی به دانش‌های جدید ایجاد می‌کند.

وان کروخ دانش سازمانی را دارای ۴ ویژگی زیر می‌داند:

۱- **بی‌نظیر بودن:** هر شخصی در سازمان دانش پایه را براساس برداشت شخصی که از اطلاعات درون و برون سازمانی بدست می‌آورد، در اختیار دارد. علاوه بر این دانش سازمانی براساس گذشته تاریخی و تجربیات خود سازمان شکل می‌گیرد.

۲- **نادر و کمیاب بودن:** دانش سازمان حاصل مهارت‌ها، آگاهی‌ها و روش‌های کاری کارمندان است زیرا آن کارکردها به دانش و تجربیات گذشته و اخیر کارمندان بستگی دارد و براساس دانش قبلی همین سازمانها بوجود می‌آید.

۳- **ارزشمند بودن** : دانش سازمانی جدید، باعث بهبود تولیدات، فرایندها، فناوری‌ها یا خدمات می‌شود و سازمانها را قادر می‌سازد که رقابت و کارایی خود را ادامه دهند.

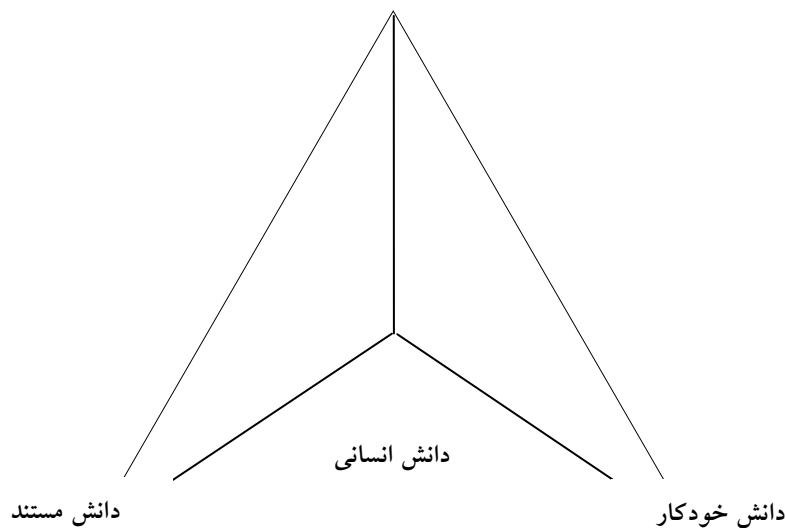
۴- **غیرقابل جایگزین بودن** : یعنی دانش سازمانی بوجود آمده در یک سازمان قابل بکارگیری در سازمانهای دیگر بعنوان جایگزین نیست چرا که همان کارکردها، تجربیات و افراد نمی‌توانند در جای دیگر دوباره تکرار شوند

### - طبقه بندی انواع دانش

دانش از دیدگاه‌های متفاوتی طبقه‌بندی شده است که در زیر به چند نوع از این طبقه‌بندی‌ها اشاره می‌شود:

- **دانش نیروی انسانی** : دانشی که در مغز اعضای سازمان وجود دارد.
- **دانش مکانیزه** : دانشی که حاصل وظایف ویژه یکپارچه شده در سخت‌افزار ماشین است.
- **دانش مستند** : که به شکل بایگانی، کتاب، سند، دفتر کل و .... ذخیره می‌شود.
- **دانش خودکار (اتوماتیک)** : که به طور الکترونیکی ذخیره شده و بوسیله برنامه‌های رایانه‌ای که وظایف خاص را پشتیبانی می‌کند قابل دسترسی است (شکل ۳).

دانش مکانیزه



شکل ۳ : انواع دانش

دانش را می‌توان به روش دیگری نیز طبقه‌بندی نمود:

**دانش چه چیزی:** دانستن اطلاعاتی که مورد نیاز است.

**دانش چگونه (دانش فنی):** آگاهی از اینکه چگونه اطلاعات باید پردازش شود.

**دانش چرایی:** دانستن اینکه چرا اطلاعات معین مورد نیاز است.

**دانش کجایی:** آگاهی از اینکه کجا اطلاعات خاص و معینی را می‌توان بدست آورد.

**دانش زمانی:** دانستن اینکه چه زمانی اطلاعات معینی مورد نیاز است

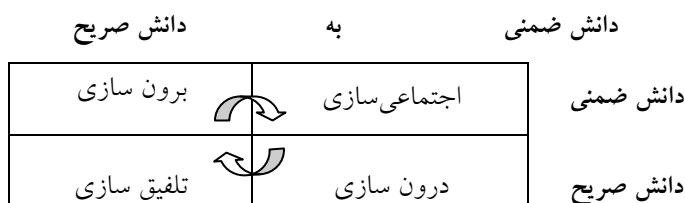
### - ماتریس دانش

دانش، دانش می‌آفریند. همان فرایندهایی که به کار گرفته می‌شود تا دانش ایجاد، منتقل و به کار گرفته شود خود منتج به دانش جدید می‌شود. کارمند، دانش را از پایگاه‌های اطلاعاتی و به شکل راه حل به کار می‌گیرد تا مشکل مشابهی را که کمی با آن تفاوت دارد حل کند. این راه حل موفق (که البته مستندسازی و ذخیره شده است) اکنون پایه دانش سازمانی را گسترش می‌دهد. به همین ترتیب، ایده‌هایی را می‌توان در جلسات بحث و تبادل نظر مطرح کرد تا ایده‌های جدید منتشر شود، ایده‌هایی که برخی از آنها بینش‌های جدید با ارزشی ارائه می‌دهد که به دانش سازمان می‌افزاید.

نتیجه، چرخه دانشی است که در آن داده‌ها به اطلاعات تبدیل می‌شوند. اطلاعات، دستچین و تقویت گردیده و تبدیل به دانش می‌شود. این دانش سپس به کار گرفته می‌شود و نتایج آن مستند می‌گردد و داده‌ها و اطلاعات جدید فرآیندهایی را در پی دارد. شکل ۴ عناصر تشکیل‌دهنده این ماتریس را نشان می‌دهد.

مدیران می‌توانند با بکارگیری مدیریت دانش، سرمایه‌های دانشی سازمان را بوجود آورند و به معنای واقعی کلمه باعث رشد پایه دانش سازمان از طریق گسترش وسیع آن شوند، کاربرد دانش را به کار اندازند و داده‌ها و اطلاعات منتج از آن را در اختیار بگیرند. مدیران پیشاپیش گزارش می‌دهند که بازارهای خرید و فروش داده‌ها و منابع ذخیره‌ای داده‌ها، از زمانی که ساخته می‌شوند، بطور مداوم رشد و بسط پیدا کنند. آنها همچنین گزارش می‌دهند که یک برنامه اثربخش دسترسی به داده‌ها برای یک گروه یا ابتکار عمل یک بازار داده‌ای مؤثر برای یک بخش، منجر به تقاضاهای مشابه از گروه‌ها و بخش‌های دیگر می‌شود. این پیش‌روندگی هم تقاضا برای اطلاعات و هم نهایتاً دانش و تمایل طبیعی برای گسترش اطلاعات و دانش را توصیه می‌کند. سازمانها، مثل انسانها، به طور طبیعی هوشمندی و

اطلاعات دست اول را از دست نمی‌دهند؛ بلکه آنها به صورت هوشمندتری نیز رشد می‌کنند (و باید هم چنین باشد).



شکل ۴: چهار شیوه تبدیل دانش

دو نوع دانش وجود دارد: ۱- دانش صریح، ۲- دانش ضمنی.

دانش صریح، آن دانشی است که می‌تواند در قالب یک رمز یا زبان قرار بگیرد و در نتیجه به زبان بیاید و باعث ایجاد ارتباط شده، پردازش و منتقل گردد و نسبتاً به راحتی حفظ شود. این نوع دانش همگانی بوده و تقریباً به طور گسترده‌ای شناخته شده است و می‌تواند در کتاب‌ها، ژورنال‌ها و وسایل ارتباط جمعی مانند: روزنامه، تلویزیون، اینترنت و ... یافت شود.

در مقابل، دانش ضمنی، دانشی است که رسمی کردن آن مشکل است. این دانش در عمل در شیوه‌های اجرا، تعهدات، ارزش‌ها، احساسات و ... ریشه دارد. دانش ضمنی کمتر شناخته شده است و یک فرم غیرمتداول از دانش است. این نوع دانش دانشی است که از آن آگاه نیستیم، به سختی قابل تدوین بوده، با زبان منتقل نمی‌شود، و از طریق تجربیات مشترک، توسط مشاهدات و تقلید کسب می‌شود. دانش ضمنی به صورت کامل رسمیت پیدا نمی‌کند و رمزدار کردن آن نیز مشکل است.

دانش صریح و ضمنی مکمل هم هستند به این معنا که هر دو نوع جهت خلق دانش ضروری و الزامی هستند. دانش صریح وابسته به دانش ضمنی بوده و بدون وجود دانش ضمنی، دانش صریح معنا و مفهومی نخواهد داشت. دانش ضمنی بخشی از یک روند یادگیری طولانی است که اغلب در آغاز یک درک و فهم علمی قرار دارد. اهمیت و نقطه قوت دانش ضمنی این است که اغلب برای رقبا تقلید و انتقال آن خیلی دشوار است

فرضیه‌ای که براساس آن دانش با کارکرد متقابل بین دانش ضمنی و دانش صریح خلق می‌شود، ما را مجاز به ارائه چهار شیوه مختلف برای تبدیل دانش می‌سازد. این چهار شیوه عبارتند از: (۱) دانش



ضمنی به دانش ضمنی، که آن را اجتماعی سازی<sup>۱</sup> می‌نامیم، (۲) از دانش ضمنی به دانش صریح یا برون سازی<sup>۲</sup>، (۳) از دانش صریح به دانش صریح یا تلفیق<sup>۳</sup>، (۴) از دانش صریح به دانش ضمنی یا درونی سازی<sup>۴</sup>.

### - اجتماعی سازی: از ضمنی به ضمنی

شیوه اجتماعی سازی، به عنوان فرایند اشتراک تجارب و در پی آن خلق دانش ضمنی از قبیل الگوهای ذهنی و مهارت‌های فنی مشترک تعریف می‌شود. فرد می‌تواند دانش ضمنی را بدون استفاده از زبان، بطور مستقیم به دست آورد. شاگردان نه با زبان بلکه با مشاهده، تقلید و تمرین به همکاری با استادان خود و یادگیری حرفه و فن می‌پردازند، در محیط کار شیوه آموزش ضمن خدمت، در اصل به همین منوال است. تجربه، عامل اساسی برای نیل به دانش ضمنی، به شمار می‌رود. بدون بهره‌گیری از پاره ای تجارب مشترک، انتقال اندیشه یک فرد به فرایند فکری فرد دیگر بسیار دشوار خواهد بود. اگر اطلاعات از احساسات مرتبط و بافتهای حاوی تجارب اقتباس شود، انتقال صرف آن، اغلب ناکارا خواهد بود.

فرایند اجتماعی سازی را حتی می‌توان بدون «بازیابی»<sup>۵</sup> تجارب افراد دیگر نیز محقق ساخت. برای مثال اگر خواندن یکسری مجموعه داستان یا گوش دادن به آن باعث شود تا برخی از اعضای سازمان به واقعیت و ماهیت داستان پی ببرند، تجربه‌ای که در گذشته ایجاد شده، ممکن است تبدیل به الگوی ذهنی گردد. وقتی که بسیاری از اعضای سازمان، به طور مشترک، چنین الگویی را در ذهن داشته باشند، دانش ضمنی به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی درخواهد آمد. اعمال این رویه در ژاپن رواج گسترده‌ای یافته است. در این کشور کتابها و مقاله‌های فراوانی پیرامون شرکتها و رهبران آنها، موجود است که اغلب توسط نویسندگان غیروابسته به یک سازمان خاص یا کارمندان سابق و بنابه درخواست شرکتها، تألیف شده‌اند.

---

1 - Socialization  
2- External Nalisation  
3 - Coronation  
4 - Internalization  
5- Expcering

### - برون سازی: از ضمنی به صریح

برون سازی، فرایندی است که طی آن دانش ضمنی، در قالب مفاهیم صریح بیان می‌شود. برون سازی، نمونه کاملی از فرایند دانش آفرینی است که در آن دانش ضمنی در قالب‌های مختلفی همچون استعاره، قیاس، مفاهیم، فرضیه و یا الگو، تبدیل به دانش صریح می‌شود. وقتی که می‌خواهیم به مفهوم-سازی یک فرضیه پردازیم، عمدتاً ماهیت آن را با زبان بیان می‌کنیم. عمل نوشتن، تبدیل دانش ضمنی به دانش قابل بیان تلقی می‌شود. روش برون‌سازی تبدیل دانش عمدتاً در فرایند مفهوم پردازی مورد سنجش قرار می‌گیرد که با ابزاری همچون گفتگو یا تعامل مشترک اعمال می‌گردد.

### - تلفیق سازی: از صریح به صریح

تلفیق سازی، فرایند قاعده مند ساختن مفاهیم در قالب سیستم دانش است. این شیوه‌ی تبدیل دانش، مواردی همچون تلفیق اشکال مختلف دانش صریح را در بر می‌گیرد. افراد می‌توانند با ابزاری نظیر اسناد، جلسات، مکالمات تلفنی یا شبکه ارتباطات رایانه‌ای به تبادل دانش و تلفیق آن بپردازند. با بیکربندی مجدد اطلاعات موجود به واسطه تنظیم، جمع‌آوری، تلفیق و طبقه‌بندی دانش ضمنی می‌توان به دانش جدید دست یافت. نوع دانش آفرینی که در آموزش و پرورش رسمی در مدارس اعمال می‌شود، معمولاً دارای چنین اشکالی است. آموزش *MBA*، نمونه بارزی از این نوع دانش آفرینی تلقی می‌شود. در بافت کسب و کار، شیوه تلفیق‌سازی تبدیل دانش، اغلب زمانی محقق می‌شود که مدیران میانی دیدگاه‌های مشترک، مفاهیم تجاری یا فرضیه‌های تولیدی را مورد بررسی و ارزیابی قرار داده و سپس به مورد اجرا درآورند.

مدیریت میانی، با شبکه بندی دانش و اطلاعات کدبندی شده، نقش سازنده‌ای در ابداع مفاهیم جدید ایفا می‌کند. استفاده مؤثر از شبکه ارتباطات رایانه‌ای و پایگاه‌های داده‌ای با مقیاس وسیع، این شیوه از تبدیل دانش را میسر می‌سازد.

در سطح مدیریت ارشد سازمان، شیوه تلفیق سازی زمانی تحقق می‌یابد که مفاهیم میان برد (از قبیل فرضیه‌های تولیدی) با مفاهیم کلی (نظیر دیدگاه سازمان) تلفیق و یکپارچه‌سازی شود تا بتوان معانی جدید از مورد دوم (مفاهیم کلی) استنباط کرد.

### - درون سازی: از صریح به ضمنی

درون سازی فرایندی است که طی آن دانش صریح در قالب ضمنی، تجسم می‌یابد. این فرایند با «یادگیری عملی»<sup>۱</sup>، ارتباط بسیار نزدیکی دارد. برای تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی، نمودار بندی یا بیان دانش در قالب اسناد، جزوه یا روش شناسی، بسیار مؤثر خواهد بود. مستندسازی دانش صریح باعث می‌شود تا افراد بتوانند به درون‌سازی تجارب خود پرداخته و سطح دانش ضمنی خود را ارتقا دهند. به علاوه، اسناد یا جزوه‌ها، انتقال دانش صریح به افراد دیگر را تسهیل ساخته و آنها را در کسب مستقیم تجارب (تجربه مجدد) دیگران، مساعدت می‌کند.

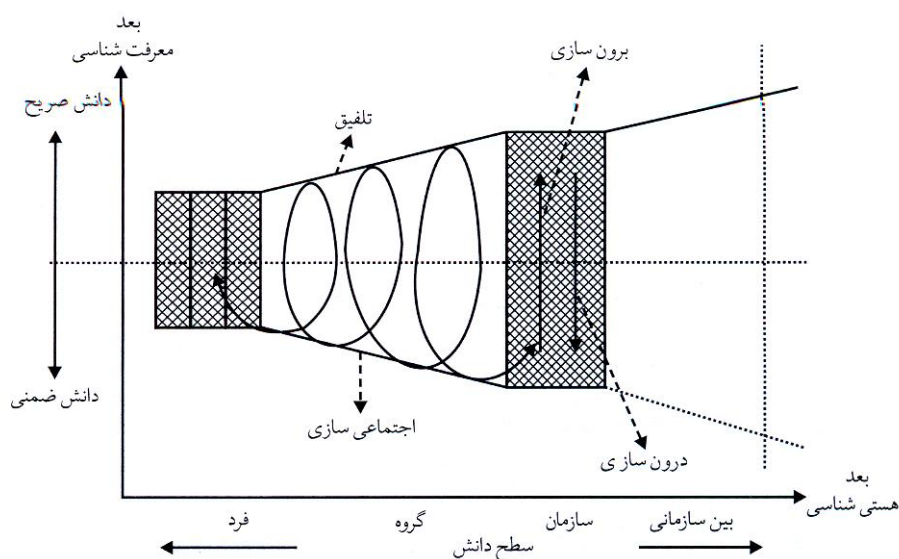
از میان چهار شیوه تبدیل دانش، فرایند برون‌سازی به علت ارائه فرضیه‌های نوین و صریح از دانش ضمنی، نقش بسیار مهمی در فرایند دانش آفرینی ایفا می‌کند.

چگونه می‌توان دانش ضمنی را به طور کارا و اثربخش به دانش صریح تبدیل نمود؟ جواب این سؤال به استفاده متناوب از استعاره، قیاس و الگو بستگی دارد. استعاره روشی برای مشاهده یا درک شهودی یک شیء به واسطه تداعی نمادین شیء دیگر است. این شیوه اغلب در استدلال گریزی یا روش‌های غیرتحلیلی در راستای ارائه فرضیه‌های ریشه‌ای به کار می‌رود. استعاره، تحلیل یا تلفیق خصیصه‌های اشیاء مرتبط به هم نمی‌باشد. استعاره‌ها با دعوت مخاطب به مشاهده یکی شیء با تداعی شیء دیگر، تعبیر جدیدی از تجربه را ارائه داده و روش‌های نوینی از تجربه واقعیت را برای فرد، فراهم می‌آورند. همچنین، استعاره، ابزار مهمی برای ایجاد یک شبکه جدید از مفاهیم، به شمار می‌رود. چرا که استعاره و اندیشه در مورد دو شیء مختلف و در قالب یک کلمه یا یک عبارت، همراه با مفهوم منتج از کارکرد متقابل آنهاست.

اگرچه فعال کردن، ادغام کردن و ایجاد ارتباط بین بخش‌های صریح دانش نسبت به دانش ضمنی راحت‌تر و ساده‌تر است ولی دانش ضمنی به راحتی نمی‌تواند به طور کامل به دانش صریح تبدیل شود،

وجود یک میزان معینی از ارتباط صمیمی شخصی برای برقراری ارتباط راحت‌تر دانش ضمنی لازم و ضروری است که شامل شناخت مجموعه‌ای از روابط است. دانش ضمنی بیشتر از طریق زبان و عملیات کاری تولید و منتقل می‌شود و بنابراین استفاده از اطلاعات و تکنولوژی ارتباطات تا حدودی ممکن است از این رو می‌توانیم به طور پیوسته مفاهیمی را که در ذهن ما دارای تفاوت‌های زیادی هستند به یکدیگر مرتبط سازیم. حتی می‌توانیم مفاهیم انتزاعی را به مفاهیم عینی ارتباط دهیم. این فرایند ذهنی زایا، تا زمانی تداوم می‌یابد که ما تشابهات موجود میان مفاهیم را اندیشیده و در روابط آنها به یک نوع تناقض، تباین یا عدم موازنه پی ببریم. چنین روشی در دستیابی به معانی جدید یا حتی تکوین الگوی نوین کمک می‌کند. وقتی که مفاهیم صریح به دست آمد، می‌توان آنها را الگوسازی کرد. در یک الگوی منطقی نباید هیچ تناقضی وجود داشته باشد و همه مفاهیم و قضیه‌ها باید با زبان قاعده مند و منطق منسجم بیان شوند. اما در حوزه کسب و کار، اغلب الگوهای توصیفی یا ترسیمی، تقریباً دور از صراحت و دقت می‌باشند. الگوها معمولاً بعد از پیدایش فرضیه‌های جدید در بافت کسب و کار، از استعاره ناشی می‌شوند.

الگوهای چهارگانه مذکور در سازمان دانش بنیان، به طور پویا در یک چرخه مارپیچی شکل ۵ دانش با هم در تعامل هستند این الگوها، به نیروی خلق دانش نوین تبدیل می‌شوند به طوری که تعاملات مختلف بین آنها، تعهد و انرژی قابل توجهی ایجاد می‌کند



شکل ۵: مارپیچ دانش آفرینی در سازمان (نوناکا و تاکاتا کوچی، ۱۳۸۵: ۱۳۷)

## ۲-۱-۱-۴- مدیریت دانش

- مدیریت دانش واژه‌ای علمی است که ارائه تعریفی استاندارد از آن مشکل است.
- مدیریت دانش هنر یا علم جمع‌آوری داده‌های سازمانی، تشخیص و درک روابط و الگوهای موجود و تبدیل آنها به اطلاعات قابل دسترسی و مفید و دانش ارزشمند است، به صورتی که به آسانی قابل پخش و بازیابی باشد.
  - مدیریت دانش فرایندی است که طی آن سازمان به ایجاد دانش از دارایی‌های فکری و دانش محور می‌پردازد.
  - مدیریت دانش، فرآیند، یا فعالیت ایجاد، بدست آوردن، تسخیر، تسهیم و بکار بردن دانش، هر جایی که وجود داشته باشد برای افزایش یادگیری و عملکرد در سازمانهاست.
- نظریه پردازان علم مدیریت نیز به ارائه تعاریفی مختلف از مدیریت دانش پرداخته‌اند که در زیر تعدادی از این تعاریف بیان می‌شود.
- کارلس آرمسترانگ:** مدیریت دانش فعالیتی سازمانی است که هدف از آن بوجود آوردن محیطی اجتماعی و فنی است که بتوان در آن محیط دانش تولید کرده و آن را با دیگران تقسیم نمود.
- لاری پروساک:** مدیریت دانش تلاشی برای آشکار نمودن دارایی پنهان در ذهن اعضاء و تبدیل این دارایی پنهان به یک دارایی سازمانی است، تا همه کارکنان سازمان به این دارایی دسترسی داشته باشند.
- توماس دوپورت:** مدیریت دانش عملیات کشف، سازماندهی، خلاصه کردن و ارائه اطلاعات است به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.
- کوینز:** مدیریت دانش فرآیندی است که از طریق آن سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد.

### - استعاره خط لوله در برابر استعاره رودخانه

اگرچه بدیهی است که سازمان‌ها باید داده‌ها و اطلاعات خود را با استفاده از نظام‌های اطلاعاتی مدیریت کنند، دانش مفهوم متفاوتی است و لذا مدیریت و به تعبیر صحیح‌تر رهبری آن، الگوی متفاوتی

را می‌طلبد. در رویکرد سنتی مدیریت دانش از استعاره خط لوله بهره گرفته شده است. بدین معنا که دانش چیزی است که دقیقاً مشابه آب لوله کشی به آسانی قابل انتقال به مکان‌های مختلف می‌باشد. بر اساس چنین دیدگاهی همانگونه که جریان آب را در خط لوله انتقال آن می‌توان اندازه‌گیری نمود، حجم و جریان دانش مستقیماً قابل مدیریت می‌باشد. استعاره جایگزین و یا مکملی که می‌توان از آن بهره جست استعاره رودخانه می‌باشد. دانستن فرآیندی است که طی زمان دستخوش تغییر و تحول می‌شود. حجم و جریان دانستن راتنها می‌توان به گونه‌ای غیرمستقیم توسط ساختارهای مدیریتی و تکنولوژی‌های پیشرفته اطلاعاتی سازمان پشتیبانی نمود. در استعاره خط لوله، دانش به عنوان یک شی یا چیزی که جدای از انسان‌ها است تلقی می‌شود، بدین معنا که مهارت‌ها و بینش‌های افراد از وجود (روح و جسم) آنان منفک شده و در رویه‌ها و هنجارهای سازمانی عجین شده است. براساس چنین دیدگاهی دانش از دانستن که اساساً فرآیندی اجتماعی می‌باشد جدا فرض شده است. در بسیاری از سازمان‌ها دانش صرفاً یک شی یا چیزی است که مثل دیگر اشیاء باید آن را مدیریت نمود. در چنین سازمانهایی دانش به عنوان چیزی جدای از فرآیندهای سازمانی است مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.

این در حالی است که در استعاره رودخانه، دانش آفرینی به عنوان فرآیندی تلقی می‌شود که مستلزم تعامل بین انسان‌ها است و در شبکه‌ای (جمعی) از انسان‌های در حال گفتگو (تعامل) اتفاق می‌افتد. به تعبیر یکی از صاحب‌نظران، دانش ماهیتی رابطه‌ای داشته و از طریق تعامل اجتماعی ساخته می‌شود. براساس چنین دیدگاهی دانش در روح و جسم و ذهن و بدن انسان‌ها درهم آمیخته شده و جدای از معنایی که افراد به آن می‌دهند، هیچ معنایی نخواهد داشت؛ درست مثل حاشیه‌های یک رودخانه که مرز آن توسط آب‌هایی که از آنجا عبور می‌کند تعیین می‌شود.

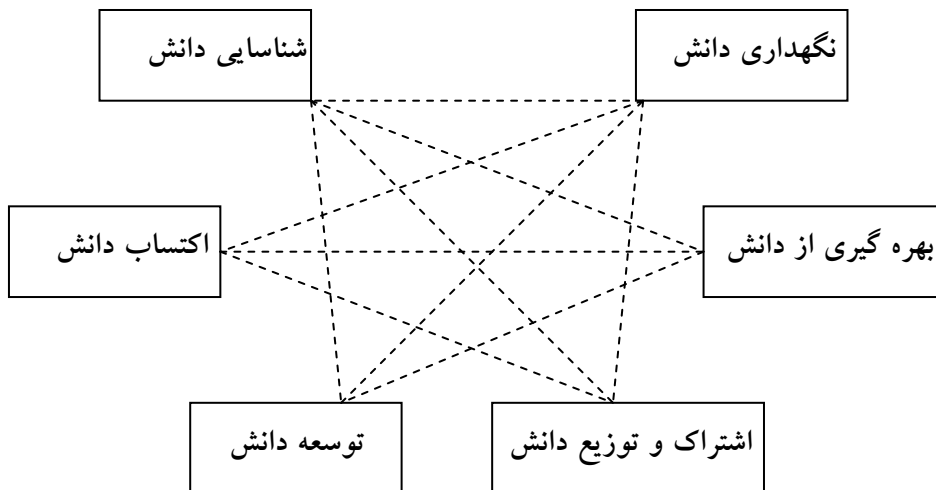
بر اساس دیدگاه رودخانه‌ای تکنولوژی‌ها و ساختارهای سازمان نمی‌توانند گروه‌های هوشمندی را به وجود آورند که وجود آنان برای دانش آفرینی مؤثر و انتشار، کاربست و حتی تخریب دانش (کهنه شده و غیرقابل استفاده) ضرورتی تام محسوب می‌شود. وجود چنین تکنولوژی‌هایی قادر است که جریانات دانشی را کاتالیزه نماید اما مستقیماً آن گونه که یک خط لوله می‌تواند جریان آب را هدایت کند، قادر به تعیین مسیر آن نخواهد بود.

بخش دوم :

مدل مورد مطالعه و فرآیندهای  
اصلی مدیریت دانش

## - مدل پروبست، روب، رومهاردت<sup>۱</sup>

این مدل توسط گیلبرت پروبست، استفان روب و کای رومهاردت به نام مدل عناصر بنیادی مدیریت دانش نام‌گذاری شده است و با توجه به جنبه کاربردی‌تر این مدل نسبت به مدل‌های دیگر و به دلیل اینکه نکات مثبت همه مدل‌ها را در بر می‌گیرد، در این تحقیق اساس کار قرار گرفته و تمام جوانب آن به طور کامل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. طراحان مدل یاد شده، مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل، شامل شش جزء است.



نمودار ۲: فرآیندهای اصلی مدیریت دانش (گیلبرت، روب، رومهاردت، ۱۳۸۵: ۴۴)

## - فرآیندهای مدیریت دانش

### - شناسایی دانش

شناسایی دانش متخصصان یکی از ضروریات اصلی در زمینه تحقق مدیریت دانش در سازمانهای دانشی می‌باشد زیرا با شناسایی دانش‌های ذخیره شده در اذهان کارکنان می‌توان ضمن بررسی نقاط قوت آنها به رفع نقایص و تعدیل دانش تخصصی افراد با دانش موردنیاز سازمان همت گمارد. همانطور

1 - Probst, Raub & Romhardt



که در تمام متون مربوط به مدیریت دانش مطرح می‌باشد بایستی به شناسایی دانش هم از منابع درونی سازمان و هم منابع خارج از سازمان توجه نمود، زیرا با بررسی این موضوع و اهمیت دادن به جذب دانش از منابع بیرونی سازمان نقاط قوت و ضعف سازمان از نظر دانش مشخص شده و شکاف میان دانش درونی سازمان با اطلاعات روز و مورد استفاده سازمانهای دیگر کاسته می‌شود و باعث افزایش رشد سطح دانش سازمان می‌گردد.

یک راه برای شناسایی دانشی که باید در اختیار گرفته شده و کسب گردد (دانشی که در ذهن افراد متخصص سازمان وجود دارد) انجام ممیزی دانش است. به کمک انجام یک ممیزی، انواع دانش مورد نیاز، منابع، نقاط ضعف و قوت، جریانهای دانش و... که جهت توسعه و ایجاد یک استراتژی دانش برای سازمان مورد نیاز هستند، آشکار می‌شود. برای مثال می‌توان به طرح چند سوال ساده برای کارکنان سازمان، حوزه‌های کلیدی دانش را که خطر از دست رفتن هستند شناسایی کرد. همچنین می‌توان تعیین کرد که چه دانشی و از چه کسی باید اخذ گردد. نمونه‌هایی از این سؤالات عبارتند از:

- با توجه به بازنشسته شدن و یا انتقال کارکنان طی دو، سه سال آینده و عدم وجود کارکنان جایگزین، کدام حوزه دانش در خطر از دست رفتن است؟
- چه کسی در این زمینه دارای تخصص است؟
- شما به این بخش از سازمان در مقایسه با اهداف استراتژیک سازمان چه امتیازی از یک تا ده می‌دهید؟

شناسایی دانش، شامل مواردی است که منابع اصلی تولید دانش سازمانی هستند. در یک سازمان بخش‌هایی وجود دارد که دانش اصلی سازمان را تولید و مصرف می‌کنند. این بخش‌ها بایستی شناسایی شود تا بیشتر مورد توجه قرار گیرد. منابع اصلی تولید دانش در سازمان ممکن است فرد و یا گروهی از افراد باشند.

ساختار سازمانی عامل مهمی در پیشبرد اهداف سازمانی است. این ساختارها باید انعطاف‌پذیر باشد تا بتواند موجب تبادل دانش و همکاری در بین مرزهای قدیمی سازمان‌ها شده و به این وسیله به پیدایش و شناسایی دانش کمک کند.

به هنگام ایجاد قابلیت‌های سازمانی، در ابتدا باید از دارایی دانش مناسب برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه کجا پیگیری اهداف دانش خود را شروع کنیم، اطلاع کافی داشته باشیم. قابل رؤیت کردن

دانش درونی یعنی تعیین وضعیت موجود، مثلاً سازمانی را از توانایی‌هایش آگاه سازیم که چه متخصصانی دارد؟ و چگونه ممکن است در افزایش قابلیت‌ها به سازمان کمک کند؟ چه کسی برای اهداف دانش ما اطلاعات حیاتی دارد؟

اولین گام در جهت شناسایی دانش بیرونی، بررسی سیستماتیک محیط دانش مرتبط با سازمان است. سازمانها اغلب آن چیزی را می‌بینند که قبلاً دیدن آن را آموخته‌اند. آنها بیشتر جزئیات مهم را نمی‌بینند. در نتیجه فرصتهای وارد کردن دانش، همکاری با متخصصان بیرونی و یا استفاده از شبکه‌های مهم خارج از سازمان را از دست می‌دهند.

با توجه به موارد پیشگفت در خصوص شناسایی دانش هنوز هم بعضی از سازمانها قلمرو دانش خود را به درون سازمان محدود می‌کنند و تمرکز بر روی تلاشهای مدیریت دانش در درون مرزهای سازمانی یکی از عوامل اصلی شکست تمامی تلاشهای مدیریت دانش است. سازمانهایی که قلمرو دانش خود را به بیرون از سازمان هم گسترش داده‌اند، توانسته‌اند از طریق تعامل رو در رو با ارباب رجوع، سهامداران و دیگر ذی‌نفعان خود، بینش‌های مهمی درباره تولیدات و خدمات خود بدست آورند و خدمات جدیدی را تولید کنند از نظر اسکیروم<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) نقاط هفت قلمرو اصلی در شناسایی دانش سازمانها عبارتند از:

**۱- دانش مشتری:** سازمانها نوعاً بیشتر از آنچه فکر می‌کنند دارای دانش از مشتریان خود هستند. اغلب این دانش بصورت دانش ضمنی در ذهن کارکنان یا در نامه‌ها، پیشنهادها و اسناد طبقه‌بندی شده که در تمام سِرورهای گروه کاری و رایانه‌های شخصی افراد، پخش شده‌اند. سازمانها می‌توانند دانش مشتریان خود را با پژوهش‌های منسجم، تقویت کرده و گسترده تر نمایند.

**۲- روابط سایر ذی‌نفعان:** عرضه کنندگان، کارکنان، صاحبان سهام، جامعه محلی، مقامات دولتی و سایرین دارای دانش نهفته و آشکار هستند که می‌توانند ارزش بالایی برای سازمان داشته باشند.

**۳- محیط کار:** محیط کار سازمان منبعی غنی از دانش است. انتشارات خبرنامه‌ها، کارگزاری‌های دولتی، سمینارها، کنفرانس‌ها، همگی فرصتهایی را برای شناسایی دانش فراهم می‌آورند.

**۴- حافظه سازمانی:** سازمانها از قبل دانش‌هایی را در پایگاههای داده‌ای، مهارتها، کتابهای راهنما، ذخایر، منابع انسانی، آئین نامه‌ها و نظایر اینها در اختیار داشته‌اند.

۵- **فرایندهای مربوط به کسب و کار:** دانش آشکار بطور گسترده در فرایندهای کسب و کار به کار گرفته می‌شود. سازمانها بایستی دانش نهفته را در این فرایندها شناسایی و آشکار سازند تا همه کارکنان در آن سهیم شوند.

۶- **تولیدات و خدمات:** دانش اغلب در خدمات و تولیدات سازمان و در اسنادی که در برگیرنده آن محصولات و خدمات می‌باشند، به کار می‌رود. این دانش را می‌توان شناسایی و دسته بندی کرد.

۷- **نیروهای انسانی:** کارکنان و ارتباطات سازمانی در برگیرنده منبعی غنی از دانش‌های آشکار و نهفته است که می‌توان آن را شناسایی و بهبود بخشید. چالش‌هایی که در این حوزه وجود دارد. بیشتر سازمانی، سیاسی و فرهنگی‌اند تا فنی .

شناسایی هر پرسنل به عنوان کارکنان دانشی به توسعه گروه‌های اطلاعاتی جدید که موقعیت سازمان را در نظر می‌گیرند، کمک می‌کند. در نتیجه این مسئله موجب تسهیل در توسعه دانش شده و بیشتر بر حل مشکلات مربوط به دانش متمرکز هستند، می‌شود. انتظار می‌رود که کارکنان دانشی با دیگر اعضای گروه، دانش خود را مبادله کرده و تصمیماتی با بالاترین دقت را اتخاذ کنند. باید از گروه‌های دانشی جدید حمایت کرد تا حول خطوط تولید یا دیگر توانایی‌های سازمان گسترش یابد. گروه‌های دانشی باید به صورت پویایی ایجاد شوند تا از موقعیت‌های تجاری سازمان یا تدابیر تجاری جدید بهره‌جویند.

### - راههای شناسایی دانش

در مورد شناسایی دانش بسیاری از سازمان‌ها یک طرحی از دانش، داده‌ها و اطلاعات و مهارت‌های موردنیاز داخلی و خارجی ایجاد کرده‌اند. مدیریت دانش مؤثر باید در شفاف‌سازی داخلی و خارجی فعال باشد یکی از این ابزارها نقشه دانش است، نقشه دانش تخصص‌ها و دانش مورد نیاز افراد را با محل قرار گیری آنها در سازمان مشخص می‌کند . از راه‌های دیگر شناسایی دانش می‌توان موارد زیر را نام برد.

## - ملاک گذاری<sup>1</sup>

ملاک گذاری، مجموعه‌ای از شیوه‌های نظری و ابزارهای عملی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط ضعف خود را نسبت به رقبا شناسایی کنند. ملاک گذاری، نه تنها به تدارک محرکی در جستجوی قابلیت‌های جدید بلکه به تدارک ابزارها و منابع دانشی برای انجام این کار نیز می‌پردازد. علاوه بر ملاک-گذاری خارجی سنتی، متغیر داخلی نیز حائز اهمیت است. بیشتر سازمانها با مقایسه مهارتها و بهره‌وری خود با مهارتها و بهره‌وری رقبای توانایی‌های خود را سنجش می‌کنند و از این طریق در داخل و خارج از سازمان بهترین شیوه‌های عمل شناسایی می‌شوند. سازمان‌هایی شناسایی می‌شوند که در بعضی از جنبه‌های عملکردی خود مانند مدیریت کوتاه مدت منابع مالی، بر همه رقبای خود برتری دارند.

## - ایجاد اماکن گفت و شنود

یکی دیگر از راههای شناسایی دانش ایجاد اماکن گفت و شنود است. دانشمندان، کارکنان متخصص و افرادی که در زمینه‌های خاصی فعالیت می‌کنند، می‌توانند منابع اطلاعاتی ارزشمندی در زمینه گرایش‌های جدید باشند. تماس‌هایی از این نوع به شیوه‌های زیادی نهادینه می‌شوند و سازمانها با ایجاد اماکن گفت و شنود برای این افراد می‌توانند از نتیجه بحث‌های آنها به شناسایی دانش مفید مورد نیاز سازمان خود بپردازند.

## - تماس با مجامع فکر

تماس با مجمع محققان یا کارخانه‌های فکر، یا با بخش‌های دانشگاهی تضمین می‌کند که سازمانها در تماس نزدیک با نظریه‌ها و فن‌آوری‌های جدیدی باشند که امکان دارد در بلندمدت به آنها کمک کند تا قابلیت‌های خود را بهبود بخشند. این تماس‌ها ممکن است به شکل غیررسمی یا از طریق پروژه‌های مشترک و یا از طریق تماس‌های تحقیقی تدارک دیده شوند.

## - شبکه‌ها

شبکه‌ها به شناسایی کارشناسان و منابع دانش کمک زیادی می‌کنند. ویژگی‌های یک شبکه، علاقه مشترک پایه بین اعضای آن، جهت‌دهی شخصی و مشارکت داوطلبانه است. روابط میان شرکت کنندگان

---

1 - Benchmarking

بر پایه اصل مبادله است. بنابراین ارتباطات در شبکه‌ها نسبت به مبادله منظم اطلاعات در سازمان‌هایی با ساختار سلسله مراتبی، قواعد کاملاً متفاوتی را دنبال می‌کند.

#### - اینترنت

اکنون اینترنت، شیوه دیگری را برای شناسایی منابع دانش و اطلاعات بیرونی پیشنهاد می‌کند. اینترنت اکنون در دسترس همگان است. امروزه شبکه غیر متمرکز اینترنت که مراکز ارتباطی مختلفی را به هم ملحق می‌سازد، به تعداد بسیار زیادی شبکه‌های کامپیوتری کوچکتر وصل است و در سراسر دنیا کاربران بسیار زیادی دارد.

#### - اینترنت<sup>۱</sup>

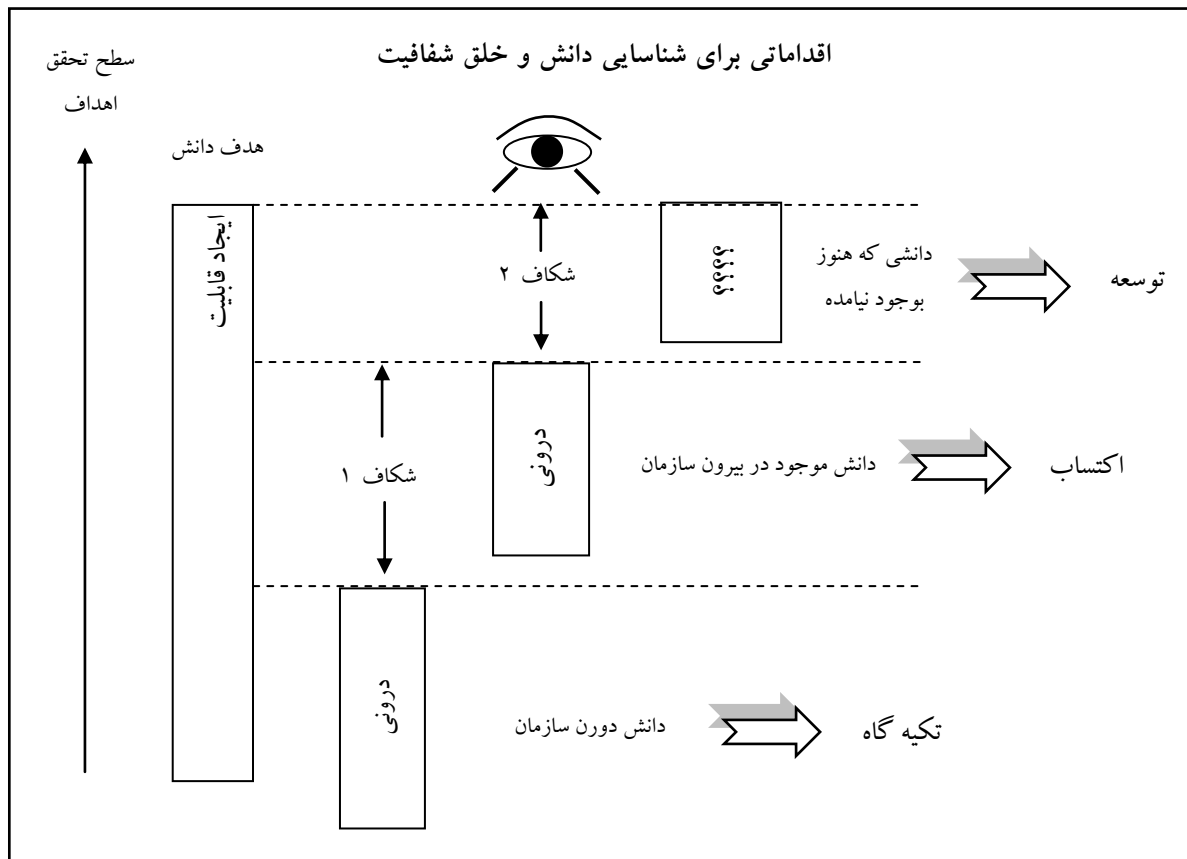
اکثر سازمان‌ها از فن آوری اینترنت برای ساخت اینترنت‌ها (شبکه‌های داخلی) استفاده می‌کنند. اسناد درونی مانند مطالعات بازار، مجله داخلی<sup>۲</sup>، گزارش‌های سالانه، ارائه‌ها و مقالات روزنامه‌ها وارد کامپیوترهایی می‌شوند که بر روی آنها برنامه نصب شده است و کارکنان می‌توانند به این اسناد دسترسی داشته باشند. اینترنت‌های مفید به کاربر این امکان را می‌دهند تا در پایگاه داده‌های کامپیوتری شده درونی شرکت به جستجو بپردازند. در نتیجه دسترسی سریع به اطلاعات درونی شرکت را فراهم می‌سازند. صورت‌برداری و شناسایی دانش به خودی خود پایان راه نیست. بلکه تنها اهداف دانش سازمان را قابل فهم و معنی‌دار می‌سازند. برون داد ممکن است به شکل دانش افزایش یافته درباره کارشناسان داخلی و توانایی آنها، یا به شکل فهم فرایندهای درونی باشد که قابلیت‌های سازمانی را پشتیبانی می‌کنند. سازمان نباید این قابلیت موجود را از دست بدهد، بلکه بایستی راه‌های حفاظت از آنها را بیابد. تعامل سازمان با محیط دانش خود، شکاف‌های دانش درونی و کمبود مهارت‌ها را آشکار می‌سازد. منابع بیرونی دانش را می‌توان براساس سهم آنها در توسعه قابلیت‌های مطلوب ارزیابی کرد. همچنین رقابت می‌تواند به شناسایی بهترین شیوه‌های عمل بینجامد. معمولاً این فرایند را ملاک‌گذاری بیرونی می‌گویند. اما ملاک‌گذاری تنها می‌تواند شکاف شماره ۱ در شکل ۶ را ببندد. این نوع یادگیری جبرانی ندرتاً برای ایجاد قابلیت‌های سازمانی که تقلید آنها دشوار است، کفایت می‌کند. چالش اصلی مسدود کردن شکاف

---

1 - Intranet

2 - In -House Magazine

شماره ۲ است. این کار از طریق یک سری از فعالیتهای توسعه دانش (تحقیق، مطالعات بازار، چرخه های کیفیت و ...) می تواند به انجام برسد.



شکل ۶: انواع شکاف دانش

## ۲-۲-۲-۲- اکتساب و جمع آوری دانش

در طول تاریخ بشر انسانها دائماً در جستجوی دانش بوده اند چرا که دانش اندوزی را باعث موفقیت می دانستند. دانش بهترین داروی گشایش مجهولات و ابهامات است. همه سازمان های فعال دانش را شناسایی کرده و از آن استفاده می کنند. سازمانها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود اطلاعاتی را جذب و آنها را به دانش تبدیل می کنند سپس این دانش را با تجربیات، ارزشها و مقررات داخلی در هم می آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند.

دانش جدید همیشه با افراد آغاز می شود، یک محقق برجسته بصیرت و شناختی دارد که منجر به یک اختراع جدید می شود یا یک کارگر کارخانه در طول سالها تجربه به یک روند ابداع و نوآوری

می‌رسد. در هر موردی، دانش شخصی افراد به دانش سازمانی تغییر شکل می‌یابد که از طریق سازمان توسعه و گسترش پیدا می‌کند و کسب آن برای سازمان به طور عمده ارزشمند است.

بعد از اینکه دانش‌های مفید مورد شناسایی قرار گرفتند، کار بعدی جمع‌آوری این دانش‌ها می‌باشد سازمان‌ها می‌توانند دانش را از راه‌هایی کسب کنند که این راه‌ها به روی اشخاص باز نیستند. همچنین می‌توانند برای یافتن افرادی با مهارت‌های دقیقاً مورد نیاز، بازارهای کار را جستجو کنند، سازمانها برای پر کردن شکاف‌های دانش داخلی می‌توانند به استخدام کارشناس، مشاوران یا کل تیم بپردازند. روابط با مشتریها، حمایت کنندگان، رقبا و شرکاء باعث ارائه دانش می‌شود. در عمل ابزاری چون تلفن، ویدئو کنفرانس، اینترنت، اینترنت مؤثر است و سازمان می‌تواند دانش جدیدی را که خود نمی‌تواند توسعه بدهد بخرد، به این صورت که با استخدام کارشناسان می‌تواند از تخصص و دانش آنها برای رسیدن به اهداف سازمانی کمک بگیرد. یکی از راه‌های دیگر به دست آوردن دانش جدید، همکاری و مشارکت با بخش‌های دیگر صنعت و رقبا در حیطه کاری سازمان است تا بتوانیم از قوه ابتکارات دیگر سازمانها استفاده نمائیم.

کسب دانش به 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 الگوبرداری از بهترین‌ها می‌تواند برای کسب دانش، بسیار مهم باشد. اکثر مدیران بر این باورند که یک شخص تنها، چه مدیر یا کارمند نمی‌تواند هماهنگی بین ارائه راه حل مناسب به مشتری و قابلیت همزمان کردن این راه حل در یک فرآیند کاری سازمان را براساس منابع سازمان برقرار کند. این کار نیازمند مدیریتی خردمندانه در جمع‌آوری دانش در یک فرآیند گسترده سازمانی است، که متضمن جمع‌آوری دانش از همه منابع اطلاعات در درون و خارج سازمان می‌باشد. مرحله‌ای که دانش کسب می‌شود و در روند تولید و نوآوری مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد یک استراتژی مهم و سیاسی است. دانش منبعی از مزایای رقابتی است ولی تنها از طریق کارشناسی کسب نمی‌شود، دانش هم می‌تواند از داخل و هم از خارج از سازمان کسب شود، در داخل سازمان از طریق تصمیم‌گیری در مورد اینکه چگونه دانش، اعضا را قادر به انجام امور می‌سازد و چه توسعه و پیشرفتی جهت ایجاد فراگیری افراد باید ایجاد شود و در خارج از سازمان از طریق تلاش برای دانش و مهارتها از سازمان‌ها و مؤسسات دیگر از طریق استخدام افراد مناسب با آموزش لازم یا دارا بودن تجربه کاری یا

از طریق ایجاد رابطه با سازمانهای دیگر از طریق کسب قسمتی یا کل سازمان جدید با بکارگیری مشاوره مناسب .

بنابراین سازمانها پایه‌های دانش خود را به وسیله جمع‌آوری اطلاعات از منابع متعدد داخلی و خارجی می‌سازند.

## - روش‌های جمع‌آوری دانش

### الف ( جمع‌آوری دانش داخلی

شرکتها اغلب از کشف سرمایه فکری که در اذهان کارکنان آنها وجود دارد یکه می‌خورند. منابع دانش ضمنی شامل تخصص، حافظه، باورها و مفروضات افراد و هر آنچه شاید برای سازمان ارزشمند باشد، است. این نوع دانش به طور معمول برای برقراری ارتباطات و تشریح آن سخت است. ولی می‌تواند منجر به مزایای زیادی برای شرکت‌ها شود. همچنین سازمانها ممکن است سبک انفعالی یا فعالی را برای کنکاش محیط درونی خود به کار گیرند. از یکطرف آنها ممکن است اجازه دهند که اطلاعات در سطوح بالای سلسله مراتب سازمانی پالایش شود یا به سطوح پائین سازمان نشت کند. از طرف دیگر، آنها ممکن است به طور فعال محیطهای داخلی خود را برای کسب اطلاعات، ارزیابی یا تبدیل آن به دانش قابل استفاده، کنکاش نمایند. سازمانها ممکن است دانش داخلی را به وسیله بهره برداری از دانش پرسنل خود، یادگیری از تجربیات مشترک و استقرار فرایندهای مستمر تغییر، کسب کنند.

لزوم تشویق‌های مادی و معنوی به افراد برای ارائه دانش و تجربه مفید خود و ایجاد ایده‌های نو در سازمان را نباید فراموش کرد چه بسا سازمان‌هایی مشاهده گردیده که با خروج نیروی کار خلاق و با تجربه از آن سازمان به نوعی رکود و فروپاشی مبتلا گردیده‌اند. بنابراین در برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیز بایستی به این روند جلوگیری از خروج بی‌مورد نیروهایی که دانش کلیدی سازمانی را با خود دارند و خصوصاً افرادی که قابلیت جذب دانش مورد نیاز سازمان و همچنین خلاقیت‌های بسیار دارند توجه فراوان نمود. چرا که هر فردی که سازمان را ترک می‌گوید با خود ذخیره‌ای از دانش و تجربه را خارج می‌سازد که حصول مجدد آن برای سازمان مستلزم هزینه‌های بسیار بوده و با سادگی میسر نیست



## ب) جمع آوری دانش بیرونی

سازمانها می‌توانند اطلاعات بیرونی را با بکارگیری بعضی از شیوه‌های زیر کسب کنند.

- ترازیبی سازمانهای دیگر
  - حضور در کنفرانسها
  - استخدام مشاورها
  - مطالعه روزنامه‌ها، مجلات و اطلاعات الکترونیکی
  - تماشای تلویزیون، فیلم، ویدئو
  - پی‌گیری روندهای اقتصادی، اجتماعی و فن‌آوری
  - گردآوری اطلاعات از مشتریان، عرضه‌کنندگان و سایر منابع
  - استخدام کارکنان جدید
  - همکاری با سایر سازمانها، ایجاد هم‌پیمانی‌ها، تشکیل سرمایه‌گذارهای مشترک
- در اینجا با توجه به اهمیت و گستردگی موضوع ترازیبی سازمانهای دیگر به تشریح این موضوع می‌پردازیم.

ترازیابی بهترین اقدامات، به سازمان، منطق و فرایند پذیرش تغییر را به طور دائمی، غیرقابل اجتناب و مفید معرفی می‌کند. سازمانهایی که به انطباق مستمر با بهترین اقدامات می‌پردازند، میزان بهبودشان را از طریق مطالعه نظامند سایر سازمانها و مقایسه عملیات و عملکرد خود با بهترین اقدامات سازمانهای نوآور و موفق، سرعت می‌بخشند. بهترین اقدامات فردا، بطور اجتناب‌ناپذیری، متکامل‌تر از گذشته بوده یا متفاوت از بهترین‌های امروز خواهند بود و بهترین اقدامات با توجه به ماهیتشان پویا و پیشرفته هستند. به همین دلیل، ترازیبی بهترین اقدامات اغلب، فرایند همیشه بهار<sup>۱</sup> نامیده می‌شود.

اكتساب دانش، دومین گام در ایجاد و بهره‌گیری از مدیریت دانش است که طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها را شامل خرید دانش در بازارهای دانش، جذب افرادی که دارای دانش مورد نیاز سازمان هستند را شامل می‌شود. بازار دانش همانند دیگر بازارها مکانی است که در آن شرکت‌ها به تبادل منابع

---

۱ - Evergreen Process

کمیاب و ارزشمند کنونی یا آتی می‌پردازند. درک وجود بازارهای فعال در زمینه دانش امری بسیار مهم برای تقویت مدیریت دانش برای سازمان‌ها است .

منظور از دایر ساختن بازار دانش، دادن فرصت به اعضای سازمان برای دریافت دانش یا عرضه آن است. اگر کارکنان مؤثر و حساس شرکت همان افراد پر مشغله باشند که نمی‌توانند در مکانهای مبادله به داد و ستد بپردازند بازار دانش برایشان فرصتی بسیار کارساز خواهد بود.

سازمان دانش محور در هر زمان و هر مکانی به دانش نیاز دارد، به جستجوی آن می‌رود و دانش را صرفاً به این دلیل که دارای ارزش ذاتی است پی‌جویی نمی‌کند. اصل اقتصادی تقسیم کار در مورد دانش هم صدق می‌کند. شرکت‌ها بخاطر رشد سریع دانش و پراکندگی آن، اغلب خود قادر به توسعه دانسته‌هایی نیستند که به آن نیاز دارند. بنابراین دانش مورد نیاز باید به طریقی اکتساب شود. در دانشگاه‌ها، مؤسسه‌های تحقیقی دولتی و شرکت‌های تخصصی شده خصوصی، فن‌آوری‌های جدید توسعه می‌یابند. آژانس‌های خارجی، نرم‌افزارها، نظام‌های پشتیبانی و بسیاری از تولیدات هوشمند دیگر را توسعه می‌دهند و برای فروش عرضه می‌کنند. شرکتها ممکن است که از بازارهای دانش بیرونی، مواد زیر را تهیه کنند :

- دانش کارشناسان بیرونی
- دانش شرکت‌های دیگر
- دانش ذی نفعان مانند مشتریان
- تولید دانش .

مستقیم‌ترین و گاهی مؤثرترین راه برای کسب دانش خرید آن است. یعنی خرید سازمان و یا استخدام فرد یا افرادی که از دانش مورد نیاز ما برخوردارند. البته خرید تمامی شرکت‌ها کسب دانش نیست گاهی ممکن است دانش به عنوان محصول فرعی ناشی از خریدهایی که در اصل به منظور دیگری صورت گرفته‌اند نمایان شود. به هر حال آهنگ رو به رشد خرید شرکت‌ها به وسیله دیگر سازمانها به طور کلی با هدف کسب دانش آن بوده است.

شرکت‌هایی که شرکت‌های دیگر را می‌خرند با هدف کسب سود بیشتر از طریق افزودن دانش شرکت خریداری شده به سرمایه دانش خود، بها و قیمت بیشتری بابت خرید شرکت پرداخت می‌کنند. خرید شرکت «لوتوس» به وسیله شرکت «آی. بی. ام» در سال ۱۹۹۵ از این گونه است. در اینجا یکی از مهمترین نکاتی که به جلب توجه می‌کند هنر و استعداد یافتن دانش مورد نیاز در جایی مناسب است. بدین معنی که بدانیم چه نوع دانشی را در چه موقعیتی و یا در چه سازمانی باید جستجو کرد.

دیگر شیوه بسیار مهم در کسب دانش این است که شرکت‌ها از مؤسسات و سازمان‌های تحقیقاتی بخواهند که به آنها اطلاعات مورد نیاز را عرضه نمایند و در واقع با حمایت مالی از این شرکت‌ها ثمره فعالیت آنها را در اختیار خود قرار دهند و یا حمایتی که شرکت‌های بزرگ دارویی علاوه بر داشتن آزمایشگاه‌های تحقیقاتی خود از دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی علمی انجام می‌دهند که داوینپورت از آن به عنوان اجاره دانش یاد کرده است.

واتسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) شیوه دیگری در راه جذب دانش و ارتقاء آن در سازمان بیان می‌کند:

الف) پاداش‌های سازمانی<sup>۲</sup>

ب) اندازه‌گیری و ارزشیابی موفقیت برنامه‌های به اشتراک گذاری دانش<sup>۳</sup>

ج) ارزشیابی میزان به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان به عنوان یک معیار استخدامی

د) توسعه به اشتراک‌گذاری دانش از طریق اینترنت

و) توسعه به اشتراک‌گذاری دانش مدیران

ه) شکل دادن تیم‌ها و یا مجموعه‌های جدید در ارتباط با موضوعاتی که کارمندان به آن علاقه

دارند.

ی) نگهداری و حمایت از کارمندان با تجربه برای حفاظت و انتقال دانش آنها به دیگران.

بایستی همیشه به خاطر داشته باشیم شرکتی که نتواند دانشی جدید بیافریند احتمالاً از ادامه

حیات باز خواهد ماند.

---

1\_ Watson

1 – Institue rewards

2 – Knowledge sharing

## - محدودیت‌های اکتساب دانش

سازمان‌ها اکنون می‌توانند بیشتر انواع دانشی را که خود قادر به توسعه آن نیستند، خریداری کنند. آنها با پرداخت حقوق مناسب و ایجاد انگیزش می‌توانند کارشناسان بسیار شایسته‌ای را استخدام کنند تا اهداف دانش آنها را به انجام برسانند. اما رقبای آنها هم به این راه حل دسترسی دارند. به همین دلیل است که هنوز قادر بودن به توسعه دانش از طریق منابع خود حائز اهمیت است و اینکه آن امر اغلب یک عامل سرنوشت‌ساز در محیط رقابتی دانش است.

## - توسعه دانش<sup>۱</sup>

توسعه به طور کلی به مجموعه‌ای از فعالیت‌های سریع و خلاق، نظام‌یافته و برنامه‌ریزی شده گفته می‌شود که در جهت گسترش مرزهای شناخت علمی و گنجینه دانش انسان و جامعه باشد. در طول زمان، کاربرد دانش گسترش یافته و در عرصه‌های گوناگون برای بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی انسانها تکامل می‌یابد. این تکامل در جهت نوآوری و ایجاد محصولات و فرایندها، نظام‌ها، خدمات و روش‌های جدید شکل می‌گیرد. از سوی دیگر توسعه برای بهبود، بهسازی و تکمیل فرآیندها، نظام و خدمات روش‌های موجود در یک سازمان می‌تواند صورت پذیرد. نگاهی به موضوع توسعه دانش، در یک نگرش زمانی نشان‌دهنده تغییر جایگاه و اهمیت این موضوع می‌باشد. هر چقدر از دیدگاه‌های موسوم به سازماندهی سلسله مراتبی به سمت سازماندهی شبکه‌ای نزدیک‌تر می‌شویم، موضوع توسعه دانش به عنوان یکی از فرآیندهای مدیریت دانش ملموس‌تر شده است. مفاهیم سازمانی که امروزه به کار برده می‌شود، مفهومی متکی برای ارتباطات اطلاعاتی می‌باشد و بنابراین توسعه دانش و مدیریت دانش در یک سازمان متکی بر اطلاعات و ارتباطات می‌باشند. گروه‌هایی که این بخش را مجزا از سایر بخش‌های سازمان می‌دانند و بر آن اصرار می‌ورزند، توجیه می‌کنند که منطق جداسازی توسعه دانش از سایر بخش‌های سازمان، ایجاد فضای آزاد برای محققان به منظور رسیدن به فکرهای نو، بدون گرفتار شدن موضوع محدودیت مالی و زمانی است، با این وجود وقتی مقوله انتقال نتایج و حاصل کار توسعه دانش دیگر بخش‌ها مطرح می‌شود، دشواری انجام این کار ظهور می‌کند. دانش آفرینان و استفاده‌کنندگان از آن ممکن است حتی هم‌زمان هم نباشند. مدیران باید

گام‌های مؤثری بردارند تا بهره‌گیری از دانش خلق شده در سازمان آنان تضمین شود، ابتکار عمل بدون فرایندهای مدیریت دانش امکان‌پذیر نمی‌باشد، اما گفتنی است که دانش آفرینی از طریق هم‌جوشی به پیچیدگی‌ها و بروز انواع تضادهایی دامن می‌زند که باعث هم‌افزایی در سطح بالاتر می‌شوند. از آنجایی که روش مرسوم برای دانش‌آفرینی در سازمان، ایجاد گروه‌ها و واحدهای مخصوص این کار می‌باشد، واحد تحقیق و توسعه نمونه‌ایی از این برخورد سازمانی می‌باشد.

بهترین فرصت‌های رشد کردن، در حوزه‌هایی است که ما می‌توانیم با گسترش دانش خود، رویکردها و تولیدات جدید را به آنها بیافزائیم. دانش جدید اساس تولیدات ابتکاری و در نتیجه اساس خلق ارزش می‌باشد.

در فرآیند توسعه دانش با دو نوع استراتژی جداگانه مواجهیم که یکی از آنها به توسعه دانش جدید، همراه با نوآوری، خلاقیت و مشارکت در فعالیتهای تحقیق و توسعه اهتمام می‌ورزد و دیگری توسعه دانش موجود در سازمان و جرح و تعدیل آن که در بیشتر کتابها و مقالات منتشر شده در زمینه مدیریت دانش با عنوان اعتبار بخشی مطرح گردیده است. در این بخش ابتدا به بحث در خصوص اهمیت توسعه دانش پرداخته و سپس این دو نوع استراتژی را به صورت کامل مطرح و به تشریح هر یک از آنها می‌پردازیم.

#### - اهمیت توسعه دانش

توسعه دانش یکی از عناصر بنیادی و فوق‌العاده مهم مدیریت دانش است که بر توسعه مهارت‌های جدید، تولیدات جدید، ایده‌های بهتر و فرایندهای کارآمدتر متمرکز است. توسعه دانش شامل همه آن تلاشهای مدیریتی می‌شود که سازمان از طریق آن آگاهانه تلاش می‌کند تا به کسب قابلیت‌هایی بپردازد که خود فاقد آنهاست، یا به خلق قابلیت‌هایی بپردازد که هنوز در درون و بیرون سازمان وجود ندارد. اگر یک سازمان با وجود قابل کسب بودن یک دانش در بیرون سازمان، تصمیم بگیرد که آن را در درون سازمان توسعه دهد، باید برای این کار خود دلایل اقتصادی و راهبردی فوق‌العاده خوبی داشته باشد. توسعه درونی زمانی از لحاظ اقتصادی قابل توجیه است که از خریداری دانش از بازار ارزان‌تر باشد. از لحاظ راهبردی زمانی توجیه‌پذیر است که سازمان مجبور باشد به هر قیمتی کنترل قابلیت‌های ضروری خاص را به دست بگیرد.

به طور مرسوم، توسعه دانش به عنوان وظیفه اصلی بخش‌های تحقیق و توسعه تلقی می‌شود و از تحقیق سازمان در مورد رقبا تا واگذار کردن کارهای تحقیقی به بیرون را در بر می‌گیرد. شرکتها بطور روزافزون در جستجوی منابع بیرونی ایده‌ها هستند؛ دانشگاهها و مؤسسه‌های تحقیقی خیلی معتبر، سازمان‌هایی هستند که از این توسعه بیشترین سود را می‌برند، سازمانها صرفاً از طریق اکتساب و به کار بردن دستاوردهای جدید علوم طبیعی و مهندسی نمی‌توانند قابلیت‌های خود را بهبود بخشند مدیران دانش همچنین باید دیگر فعالیتها و فرایندهای ابتکاری سازمان را که دانش جدید و ضروری برای کل سازمان را خلق می‌کنند، تحلیل کنند .

اجزاء سازنده دانش فقط از طریق تجربیات عملی یا عمل متقابل که با تجربیات یا دانش مربوطه در داخل یا خارج از سازمان و شبکه‌های اجتماعی دارند گسترش و توسعه می‌یابد . یکی از موضوعات اساسی در خصوص توسعه دانش توجه به زمینه‌های زیربنایی و روشهای اساسی آن می‌باشد که نوآوری، خلاقیت و استفاده از پیشنهادات کارکنان از اهم این زمینه‌هاست.

### الف) نوآوری<sup>1</sup>

معرفی و کاربرد چیزی جدید، خواه کالا یا خدمات و یا روش‌های جدید در تولید آنها را نوآوری گویند. کالاها، خدمات و روش‌های جدید می‌تواند از فرآورده‌ها، فرایندها، نظام‌ها تا روش‌های جدید اجتماعی را در برگیرد. شروط لازم و کافی برای اینکه معرفی یک کالا یا خدمات نوآوری قلمداد شود، این است که اولاً نوین بوده و ثانیاً کاربرد آن تغییری قابل توجه در وضعیت و سنت مقرر و موجود و تأثیری اساسی در انجام کار را در پی داشته باشد .

نوآوری را می‌توان تمایلات کارکنان در برعهده گرفتن بخش فعالی در بکار بستن ایده‌های جدید دانست، در این روش تقریباً از تمام کارمندان و کارشناسان خواسته می‌شود که یکی از سازمان‌دهندگان باشند، نکته جالب توجه این است که هرکدام از کارکنان با بکار بردن این روش می‌خواهند ایده‌های خودشان را ترویج دهند. این مورد یک نوع ایده‌آل از هماهنگی در ارائه ایده‌های جدید از کارمندی به کارمند دیگر است که احتمالاً عجیب ولی خیلی تأثیرگذار است.

در شرایطی از رقابت‌های فشرده جهانی و افزایش مداوم پیشرفت تکنولوژی، نوآوری و خلاقیت به عنوان ضرورتی جهت حضور در چنین بازاری پویا مطرح شده است. افزایش علاقه در خلق محصولات جدید و ارتباط آن با افزایش رشد اقتصادی، منجر به ایجاد ادبیات ویژه‌ای بر روی جنبه‌های متفاوتی از نوآوری شده است. نوآوری به این معناست که فکر، رفتار یا چیزی جدید به وجود آید که از نظر کیفی از اشکال و فرمهای موجود متفاوت است، دیگر برای مدیران کافی نیست که صرفاً طرح‌های قدیمی را در تلاش‌شان جهت اجرای مدیریت مؤثر بپذیرند، در این دنیای ناآرام و ناشناخته، یادگیری شناخت‌های کنونی الزامی است ولی کافی نیست. از سویی دانش صریح سود رقابتی ایجاد نمی‌کند اما توجه به دانش ضمنی از عهده‌ی این مهم برمی‌آید. امروزه به جا و مربوط است که مدیران جهت به روز کردن مداوم و حتی ابداع طرح‌های جدید که آنها را هدایت می‌کند، تأکید داشته باشند .

دانش برای سازمان به تنهایی منبع مهمی نیست؛ بلکه کاربرد آن در عمل است که مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. به عبارت دیگر، دانش برای دانش نیست بلکه دانش برای عمل و بهبود عملکرد مهم است. بدین ترتیب در قلمرو مدیریت دانش، بایستی نوآوری را جهت توسعه دانش جستجو کرد؛ زیرا مزیت رقابتی پایدار در نوآوری پنهان است، نوآوری عبارتست از کاربرد دانش جدید برای ارائه کالا یا خدمات جدید که مشتریان می‌خواهند؛ نوآوری دانش در عمل یا دانش فعال است و همانطور که از دانش زائیده می‌شود، مقام و ویژگی‌های آن را داراست و منجر به توسعه دانش می‌شود و در عین حال نوآوری از رکود دانش و راکد بودن آن جلوگیری می‌کند همچنین حرکت دانش در مسیر عکس را به تعویق می‌اندازد. از منظر اقتصادی نیز نوآوری قابل توجه است. زیرا نوآوری می‌تواند کارآفرینی را برای سازمان و جامعه به ارمغان بیاورد. بدین ترتیب امروزه نوآوری برای حیات سازمان‌ها در فضای تکنولوژیکی غالب قرن بیست و یکم الزامی است و آنها برای ادامه حیات خود باید به طور مستمر نوآور باشند .

نوآوری‌ها فقط تا یک حد محدود قابل برنامه‌ریزی‌اند. کسی نمی‌تواند یک محقق را مجبور کند که یک ایده عالی بدهد. توصیف کردن فرایندهای اکتساب و توسعه دانش فوق‌العاده دشوار است، بنابراین کنترل آنها نیز دشوار است. آنها از خیلی جهات خود سامان‌دهنده<sup>۱</sup> هستند. مدیر دانش بایستی حوزه‌هایی را شناسایی کند که بتواند در آنجا بر تولید دانش سازمان تأثیر بگذارد. چون نمی‌توان مستقیماً

بر روی حوزه‌ها تأثیر گذاشت، نقش مدیر دانش، خلق شرایط مثبتی است که از آن طریق، دانش بتواند توسعه یابد. یک جو یادگیری پسند<sup>۱</sup> این احتمال را افزایش می‌دهد که اشخاص و بخش‌های سازمان، دانش مفیدی را توسعه خواهند داد.

## ب) خلاقیت<sup>۲</sup>

خلاقیت به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهومی جدید است و یا به عبارت دیگر، به معنای توانایی ترکیب فرضیه‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌هاست.

افراد چگونه صاحب ایده می‌شوند و الهام می‌گیرند، یا چگونه کارهای خلاق انجام می‌دهند؟

یک ایده نو یا فکر بکر مانند ایجاد ناگهانی یک احساس است. توان ایجاد ایده‌ها و راه حل‌های جدید را خلاقیت می‌نامیم. خلاقیت یکی از ویژگی‌های مهم و نابرابر افراد است، اما به پیدایش دانشی منجر می‌شود که برای کل سازمان مفید است ولی دانش به خودی خود آشکار نمی‌شود. تحقیق در مورد نوآوری، یک عده روش‌های آزمایش شده و مؤثر را برای برنامه‌ریزی و هدایت فرایندهای نوآوری خلق کرده است. حتی خلاقیت تا حدی قابل یادگیری است ولی کاربرد یک روش، ضامن موفقیت نیست. یک تکنیک واحد ممکن است محرک یا مانع یادگیری باشد؛ اثرات آن همیشه به شیوه استفاده آن بستگی دارد.

یک روش مرسوم در مورد ایجاد خلاقیت این است که افراد خلاق و تواناتر را پیدا کنیم، اما این موضوعی است که هیچ انتها و پایانی ندارد زیرا همواره با این مشکل مواجه می‌شویم که افراد مناسبی نداریم و این عذری است که در تمام شرایط مناسب است.

از راه‌ها و تکنیک‌های دیگر ایجاد خلاقیت که در سازمان‌ها استفاده می‌شود می‌توان از طوفان مغزی<sup>۳</sup> و واژه سازی<sup>۴</sup> نام برد ولی این روش‌ها نیز به طور کامل ضامن بروز خلاقیت در سازمان‌ها نیستند و بایستی سعی شود تا یک محیط مناسب ایجاد کرد که افراد خلاق در بعضی مواقع با داشتن اختیارات لازم و ضمن رهایی از فعالیتهای جانبی به خلاقیت بپردازند تا به این ترتیب توان سازمان در توسعه دانش نو افزایش یافته و راه برای استقرار مدیریت دانش هموار گردد.

---

1 - Learning-Friendly Atmosphere

3 - Creation

3 - Brain Storming

4 - Synectics

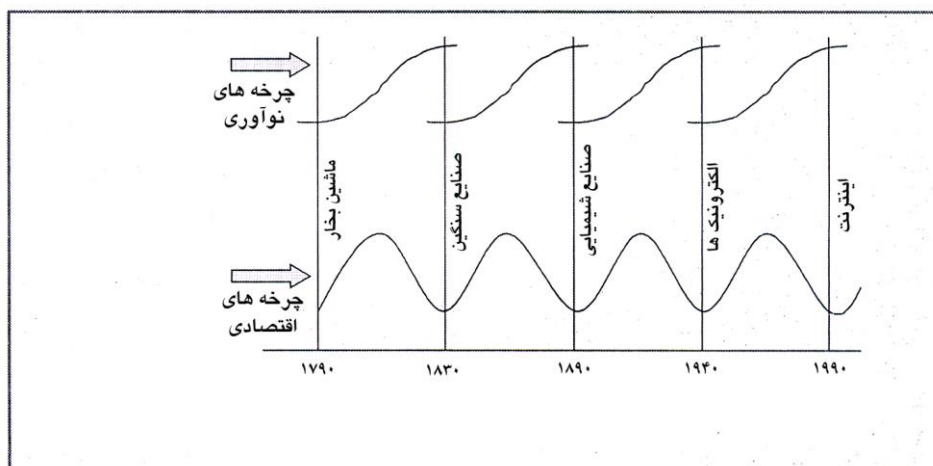


## - نوآوری، خلاقیت و مدیریت دانش

جهت تجزیه و تحلیل مؤثرتر اثرات دانش بر خلاقیت و نوآوری، نیازمند درک یکسانی از این معانی هستیم. توجه روزافزون نسبت به خلاقیت و نوآوری و ارتباط تنگاتنگ آنها با رشد اقتصادی منجر به ایجاد مجموعه‌ای از مدل‌های مختلف فرایند نوآوری از جمله مدل فناوری فشار و کشش نیاز در سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ و مدل «کوپلینگ» در اواخر سال ۱۹۷۰ همچنین مدل منسجم «راسول» در سال ۱۹۸۰ منجر گردید. ماهیت پیچیده فرایند خلاقیت و نوآوری توسط نویسندگان مختلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. «هنری پوانکاره» ریاضیدان بزرگ فرانسوی در سال ۱۹۴۸ خلاقیت را تشخیص، تمیز، بصیرت، دریافت، درک و انتخاب یک پدیده می‌داند. فرهنگ و بستر نوآوری را توانایی انجام امری ابتکاری تعریف کرده است که به خلق محصول یا خدمتی جدید منجر شود به گونه‌ای که این توانایی ممکن است از هوش و استعداد افراد سرچشمه گرفته یا به وسیله آموزش ایجاد شود با استناد به تعاریف فوق می‌توان گفت خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید است در حالی که نوآوری، عملی ساختن اندیشه و فکر آن است. نوآوری به معنای به کارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت است که در یک سازمان می‌تواند بصورت یک کالای جدید خدمت و یا راه حل جدید انجام کارها باشد.

رابطه میان خلاقیت و نوآوری با مدیریت دانش، رابطه ساده و در عین حال پیچیده است شناخت مکانیزم‌های ایجاد خلاقیت و نوآوری سازمانی در سالهای اخیر مورد مطالعه با رویکردهای متفاوت بوده است. ولیکن توجه به ماهیت خلاقیت و نوآوری از دیدگاه متفکران زمینه این بحث را روشن می‌کند. گرد هم آوردن افراد، دانش و تجربه‌های مختلف یکی از شرایط اصلی خلق دانش است. لئونارد بارتون گفته است «نوآوری‌ها در مرز بین ذهنیت‌ها و تفکرات به وجود می‌آیند» با پذیرش این موضوع باید این نکته را نیز بپذیریم که در کنار هم قرار گرفتن ذهنیت‌ها، شرط اول ظهور خلاقیت‌ها و نوآوری‌هاست. پس توانایی در نوآوری بیش از هر چیز دیگر موفقیت یک سازمان را تضمین می‌کند. مدیریت دانش به این طریق به خلاقیت و نوآوری سازمان کمک می‌کند. ایجاد محیط یادگیری توأم با همکاری که در آن اطلاعات در فرهنگی سهیم می‌شود که ویژگی‌های مثبت کارکنان را در یک تعامل سازمانی قرار داده و می‌تواند رشد خلاقیت و نوآوری را امکانپذیر نماید و این عمل خود باعث ایجاد مزیت پایدار از طریق خلاقیت و نوآوری مداوم در سازمان می‌شود و سازمانها به این حقیقت پی می‌برند که مزیت‌های رقابتی پایدار را به وجود آورده و تداوم آن را حفظ نمایند.

در تاریخ نوآوری، امواج نوآوری هر ۵۰ ساله وجود داشته است. صنایع مختلف خلاقیت‌های اساسی را تجربه کرده‌اند که توسعه کلی از تولید محصولات عادی به یک سطح کاملاً متفاوت را افزایش داده است (نمودار ۳).



نمودار ۳: برهم کنش اقتصاد و چرخه‌های نوآوری

(بونیک و اریکسن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۷ به نقل از آلویس و هارتمن، ۲۰۰۸: ۱۳۸)

در ابتدا مجموعه‌ای از نوآوری و خلاقیت در محصولات صنعتی کوچک رخ داد. در گام بعدی نوآوری به صنایع دیگر منتقل شد: صنایع مختلف در اثر نوآوری‌ها باعث ایجاد فضای رقابتی شدند و این سیر همین‌طور ادامه یافته است و تاکنون هم ادامه دارد. شرط لازم جهت توسعه و فعال‌سازی دانش در روند نوآوری این است که اطمینان خاطر حاصل شود، افرادی جهت تشخیص دانش مربوط در سازمان هستند که بسیار قادر و توانا هستند. دانش، درک نظریات را میسر می‌سازد، بنابراین باعث خلاقیت می‌شود و اثربخشی بر روی فعالیت‌های تجاری دارد.

### - موانع نوآوری و خلاقیت

نوآوری به خاطر تنش بین نظم موجود و نظم جدید، در یک حوزه تعارضی اتفاق می‌افتد، اعمال تغییر اغلب قبل از اطمینان از اینکه راه حل جدید اثر خواهد کرد یا نه، ایجاد بی‌ثباتی می‌کند زیرا هنجارها و اعتقادات قدیمی باید قربانی شوند. نوآوری، ساختارهای قدرت را نیز تغییر می‌دهند، زیرا مهارت‌های سنتی را ناچیز می‌شمارند و موقعیت افرادی را قوت می‌بخشند که مهارت‌های جدید دارند. بنابراین واکنش‌های تدافعی

1 - Bohnic & Erichsen

نسبت به نوآوری، امری طبیعی است و این واکنش‌ها، تدوین و توسعه ایده‌های جدید را به خطر می‌اندازند. بعضی از موانع نوآوری و خلاقیت مانند سازگاری یک محصول جدید با موقعیت موجود، شیء مدار و بعضی مانند خود بینی اداری<sup>۱</sup>، شخصی مدارند. همچنین موانعی مانند قوانین سخت و کمبود کارکنان با تخصص مطلوب، موانع محیطی هستند.

یکی دیگر از موانع موجود بر سر راه نوآوری و خلاقیت عدم توانایی در برآورد و تخمین آن است. بایستی مداوم در مورد اینکه چگونه می‌توانیم از منابع کمیاب استفاده کنیم، قضاوت و پیش‌بینی کنیم. ارزیابی نوآوری و خلاقیت دارای دو مؤلفه است: ۱- اندازه‌گیری، ۲- توصیف و بیان، مشکل این است که ارزیابی مؤلفه دوم دشوارتر است و نیازمند فهم، مشارکت و حضور فیزیکی است.

سنجش‌های آماری از یک فعالیت ممکن است ناامید کننده باشد، بعد از ارزیابی نتایج بایستی جهت کنار گذاشتن آن چیزی که کاربرد ندارد اقدام شود. اغلب کنار گذاشتن مقدم بر نوآوری و خلاقیت است، کنار گذاشتن بعضی از چیزها یک عمل چالش برانگیز سازمانی است. به عنوان مثال کارمندی با یک وضعیت بحرانی بتواند به رئیسش بگوید «این روش کاربردی ندارد». ساختن فرهنگی که در آن افراد بدون ترس از انتقاد بتوانند دیدگاهشان را بیان کنند مشکل بزرگی برای سازمانهاست.

در صورتی که نوآوری و خلاقیت را به عنوان اصلی کلیدی جهت برجا ماندن در فضای رقابتی در نظر بگیریم. کارکنان بایستی اطمینان خاطر حاصل کنند که سازمانشان توسعه محصول، تولید و نوآوری اجرایی را ترغیب و تشویق می‌کند، اما تنها چند سازمان ساختارشان را با استفاده از توانائی‌شان در ابداع، خلق و انتقال دانش در طول زمان مهندسی مجدد نموده‌اند.

### ج) پیشنهادات کارکنان

یکی دیگر از روشهایی که بسیار مورد توجه واقع شده و تأثیر زیادی در روند توسعه دانش در سازمانها گذاشته است توجه به پیشنهادات کارکنان و نظام پیشنهادات سازمان است. در این زمینه سازمانها برای ترغیب و پاداش دادن به پیشنهادات کارکنان خود، شیوه‌های متعددی دارند، اکنون بیشتر سازمانها در حال معرفی ساختارهای جدیدی هستند تا بر پایه پیشنهادات تصمیم‌گیری کنند، عمل کنند و به آنها پاداش دهند. اما هیچ تکنیکی مؤثر نخواهد بود مگر اینکه با مقتضیات خاص شرکت تناسب داشته باشد. اگر یک شرکت دارای

1 - Departmental Egotism

فرهنگ سستی مقاومت در برابر نوآوری باشد. قرار دادن صندوق پیشنهادات<sup>۱</sup> بر روی شبکه داخلی، فایده کمی خواهد داشت مگر اینکه از ابتدا کارکنان متقاعد شوند که اکنون ریسک کردن و دادن ایده‌های جدید مجاز است، ولی در زمینه استفاده از پیشنهادات کارکنان و مشاوران بایستی راه‌هایی برای انتشار طرح‌های پیشنهادی ارائه کرد. اولین راه استفاده از رویکرد مستقیم با استفاده از رسانه‌ها و شبکه‌های گوناگون برای دعوت از مشاوران به منظور برقراری ارتباط با شرکت جهت ارائه طرح پیشنهادی می‌باشد. این رویکرد عمومی، مزایایی در زمینه جذب شدن مشاوران به همراه دارد که در غیر این صورت، برای شرکت ناشناخته خواهند ماند.

اشکالات این رویکرد این است که بعضی از مشاوران اصلی و کارکنان مستعد، ممکن است به طرح پیشنهادی توجهی نکنند و همچنین سازمان ممکن است با اتلاف زمان ناشی از بررسی کلیه پیشنهادات مواجه شود و در نتیجه نتواند به فواید مورد نظر دست یابد چرا که ممکن است در این طرح‌های پیشنهادی جامع و کلی، به نیازهای ویژه و حیاتی شرکت توجه کافی لحاظ نشده باشد.

رویکرد دوم، استفاده از مشاوران ویژه می‌باشد که از طریق توصیه افراد مطلع، در نتیجه جستجو از مجلات یا شبکه‌ها یا از طریق مصاحبه با چندین متخصص در زمینه مدیریت دانش، شناسایی شده‌اند. فایده این رویکرد هدفمند این است که برقراری ارتباط مستقیم با مشاوران، غالباً باعث می‌شود که آنها به صورت دقیق‌تر، طرح پیشنهادی را تنظیم کنند. مشکل استفاده از رویکرد مستقیم برای انتشار طرح پیشنهادی این است که باید برای هر یک از مجموعه‌های مورد نیاز، مشاوران ویژه‌ای شناسایی هستند.

در مورد استفاده از پیشنهادات کارکنان در برخی از موارد ممکن است معرفی تکنیک‌های جدید ضرورتی نداشته باشد، زیرا تکنیک‌های موجود می‌توانند تعدیل شوند، برای مثال، در بسیاری از شرکتها یک سیستم ثابت برای دریافت پیشنهاد وجود دارد. این کار ممکن است به عنوان یک شغل خاص نهادینه شود. دارنده این شغل، وظیفه گردآوری ایده‌های جدید و پاداش دادن به آنها با انواع پاداش را به عهده دارد. ولی با این حال چه پیشنهادات ارائه شده توسط کارکنان و مشاوران جدید باشد و یا تعدیل سبک‌های استفاده شده در گذشته باشد نیاز به ارزیابی دارد.

در مرحله اول و پس از اتمام مهلت تعیین شده برای ارسال طرح‌های پیشنهادی، پیشنهادات دریافت شده مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این مرحله بایستی بر وسوسه انتخاب اولین راه حل بدون انجام مطالعات کارشناسی لازم، فائق آمد. از آنجا که ممکن است مشاوران بدون توجه به امکانات

---

1 - Suggestions Box

شرکت و یا با مساعد فرض کردن تمام شرایط و منابع مورد نیاز، پیشنهادات خود را تنظیم کرده باشند. لذا در مرحله دوم باید به عملی بودن پیشنهادهای توجه کافی لحاظ شود.

یکی دیگر از شیوه‌های توسعه دانش مفید در سازمانها، اعتبار بخشی و یا تطابق فعالیت‌های انجام شده در گذشته و بررسی مجدد آنها جهت ارائه راهکارهای جدید می‌باشد.

سازمانها از طریق بازآفرینی و توسعه دانش گذشته و حال با روش‌های متفاوت به خلق واقعیت‌ها و مفاهیم جدید می‌پردازند. با این حال توصیه نمی‌گردد که سازمانها تحت هر شرایطی، تلاش نمایند تا دانش جدید بوجود آورند، روشهای متفاوتی جهت بازآزمایی تجربیات وجود دارد. برای مثال، هر سازمانی می‌تواند با استفاده از استراتژی تقلید، تکرار و جایگزینی، بخشی از دانش موجود را دوباره احیا نماید. یک سازمان می‌تواند با تقویت قابلیت‌های بخش تحقیق و توسعه، بررسی محیط خارجی و بکارگیری فناوری خارج از سازمان پایه دانش مستحکم‌تری را ایجاد نماید.

#### ۲-۲-۲-۲-۲- دوباره کاری

دوباره کاری فرایندهای توسعه، همیشه بخاطر فقدان شفافیت صورت نمی‌گیرد. بعضی از فعالیت‌ها وجود دارند که خود به خود اتفاق می‌افتند و دیگر سراغی از آنها گرفته نمی‌شود. آنها از اهداف دانش موجود جدا گشته‌اند، و اغلب نیازهای کاربران دانش را تشکیل می‌دهند. در موارد استثنایی، دوباره کاری می‌تواند مفید باشد زیرا ممکن است منجر به رقابت در جهت یافتن بهترین راه‌حل شود. یا نقطه ضعف-های توسعه را آشکار سازد. اگر سازمانها خواهان استفاده از درس‌های آموخته شده هستند، باید با شیوه‌های مناسب از آنها محافظت کنند. سازمانها، اغلب به دلیل فقدان وقت، اولویت‌های متضاد یا عدم تمایل به مشارکت، در ارزیابی و ثبت سیستماتیک فعالیت‌های خود شکست می‌خورند؛ پس اگر دانش حفظ نشود، بعداً نمی‌توان از آن استفاده کرد. مطالعه سازمان‌های با قابلیت اطمینان برتر، تعدادی شرایط را آشکار ساخته است که به حفاظت درس‌های آموخته شده کمک می‌کنند.

این شرایط عبارتند از:

- افشای بدون قید و شرط تمام اشتباهات
- ارزیابی فوری عملیات‌ها یا پروژه‌ها و گزارش دادن کارکنان
- مشارکت کل تیم

• امتحان فرآیند ها یا رویه‌های عملیاتی استاندارد برای یافتن هرگونه خطایی

• نظارت متقابل بدون از بین رفتن اعتماد .

اعتبار بخشی به دانش، به گستره‌ای اشاره دارد. که سازمانها قادرند بر روی دانش تأثیر گذارند و اثرات آن را بر محیط سازمانی ارزیابی نمایند، چرا که با گذشت زمان، بخشی از دانش گذشته، نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیتهای کنونی دارد. اغلب تقابل مداوم و چند وجهی میان فناوری، فنون و افراد برای سنجش اعتبار دانش مورد نیاز است .

اعتبار بخشی به دانش؛ فرایند سختی از کنترل، آزمون و بهبود مداوم دانش پایه برای رسیدن به واقعیتهای موجود و بالقوه را ایجاد می‌نماید. با تغییر واقعیتهای، نیاز و تبدیل دانش به اطلاعات و داده ها پیش می‌آید؛ که ممکن است در نهایت از رده خارج شود. به این دلیل که، پیشرفت در یک زمینه، اطلاعات، فرضیه‌ها، قوانین و مقررات جدیدی را ایجاد می‌سازد و بخشی از قواعد و فرضیه‌های قدیمی را از رده خارج می‌کند. بنابراین برای سازمانها، مرور، آزمون و افزایش مداوم اعتبار دانش پایه، برای رسیدن به دانش جاری ضروری است. دانش اصلی را نمی‌توان به راحتی تقلید نمود. این نوع دانش با پیشرفت دانش در زمینه‌های مختلف مهجور نخواهد شد. برای مثال مؤسسه‌ای که با مصالح ساختمانی کار می‌کند نمی‌تواند ارزش کلیکهای اینترنتی را نادیده بگیرد .

## ۲-۲-۲-۴- اشتراک و توزیع دانش<sup>۱</sup>

توزیع دانش توسط مک درموت<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، بدین صورت تشریح شده که وقتی می‌گوئیم فردی دانش خود را توزیع می‌کند، به این معنی است که فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا او را کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. به علاوه فردی که دانش خود را توزیع می‌کند، ایده آل این است و باید از هدف دانش تسهیم شده و کاربرد، و همچنین از نیازها و شکافهای اطلاعاتی فراگیرنده دانش اطلاع داشته باشد. این بیانگر این نکته است که همه کارکنان نیاز به توزیع دانش خود ندارند، زیرا ممکن است دانش آنان بکار گرفته نشود، به عبارت دیگر تسهیم دانش زمانی مفید خواهد بود که همه کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند و یا حداقل بیشتر دانشی را

---

1- Knowledge sharing

2 - Mac Dermot

که دریافت می‌کنند بکار گیرند. به همین دلیل است که در بعضی از سازمان‌ها، امکان دسترسی به مخازن دانش و پایگاه‌های اطلاعات برای همه کارکنان وجود دارد و در بعضی دیگر دسترسی به قسمت‌هایی از آنها برای افراد خاصی تعریف شده است.

مطالعات متفاوت نشان می‌دهند که سازمان‌های کارآمد فقط زمانی موفق هستند که دانش شخصی و نیازهای سازمانی را ترکیب کرده و کارمندان با توجه به روش‌های حل مشکل مجاز به اتخاذ تصمیمات مستقل باشند، به نظر می‌رسد که توانایی در انتخاب بین یک راه حل بدیع و کارآمد یک فرآیند عادی، دیگر مشروط به تصمیمات مدیر نیست، بلکه براساس توانایی هریک از کارمندان در راستای تجزیه و تحلیل تغییرات و تصمیم‌گیری در مورد نوع راه حل در محیط می‌باشد.

در توزیع دانش، چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و بالاخره سطح دانش و جریان انتقال دانش در داخل سازمان مطرح است و توزیع دانش به عنوان یک فعالیت پیچیده ولی ارزش آفرین، بنیاد و پایه بسیاری از استراتژی‌های مدیریت دانش سازمانها می‌باشد. علیرغم آگاهی روز افزون در خصوص فواید تسهیم دانش، هنوز در زمینه دسترسی به دانشی که در ذهن افراد جای دارد و به دانش ضمنی مشهور است و یا به صورت مستند شده و مکتوب در اختیار افراد خاص قرار دارد، محدودیت‌هایی وجود دارد.

دانش قبل از اینکه در سطح سازمانی مورد بهره‌برداری قرار گیرد، بایستی در کل سازمان توزیع و تسهیم شود، تعاملات بین فناوری‌ها، روش‌ها و افراد در سازمان می‌تواند تأثیر مستقیمی در توزیع دانش داشته باشد، برای مثال یک ساختار سنتی مبتنی بر فرماندهی و کنترل، تعامل بین فناوری‌ها، روش‌ها و افراد را به حداقل می‌رساند و بنابراین فرصت‌های توزیع دانش را در سازمان کاهش می‌دهد.

بطور مشابه توزیع دانش از طریق سرپرستی و کانال‌های از قبل تعیین شده نیز تعاملات را به حداقل می‌رساند و در نتیجه، فرصت تردید درباره اعتبار دانش انتقال یافته را از دست می‌گیرد. از سوی دیگر، ساختار سازمانی افقی، تواناسازی کارکنان و سیاست درهای باز، جریان دانش بین شرکاء و بخش‌های مختلف را سرعت می‌بخشد. استفاده از پست الکترونیک، شبکه داخلی، تابلو اعلانات و گروه‌های خبری می‌تواند از توزیع دانش در سازمان پشتیبانی کند. امکان بحث، گفتگو و تفسیر اطلاعات را از زوایای گوناگون برای اعضای سازمان فراهم کند.

## - اهمیت توزیع دانش

قابلیت تسهیم دانش و مشارکت، تمام آن چیزی است که غالباً در سازمانها نداریم. تلاش برای استقرار گروه افزار مدیریت دانش همواره با اکراه کارکنان برای تسهیم تجاربشان روبرو شده است. دلیل احتمالی این امر اینست که کارکنان ماهیتاً رقابت جو هستند و ممکن است تمایل به احتکار دانش ملکی داشته باشند تا تسهیم آن، از طرف دیگر یک فرایند خوب تسهیم دانش به نفع سازمان است .

تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که هر کارمند و مدیری انتظار دارد که دانش خود را با دانش دیگر کارمندان یکپارچه کند. به عبارت دیگر، هر کسی باید مسئولیتی را پذیرفته و اطلاعات حرفه‌ای را در بین مدیران و کارمندان توزیع کند، هرچند کارمندان رفتاری متفاوت با مدیران دارند. آنها نیاز دارند، مسئولیتی را برای توسعه دانش شخصی و موقعیت‌شان در سازمان و توانایی‌هایشان برای عملکرد فعالانه در هر وضعیتی به عهده بگیرند، در حالی که با دیگر کارمندان و مدیران مرتبط باشند. برای کاربرد فعالانه دانش، آنها نیاز دارند مسئولیتی را برعهده بگیرند تا مطمئن شوند که اطلاعات به هنگام را دریافت می‌کنند، سازمان را با آگهی خودشان روز آمد می‌کنند و راه‌حل‌های مؤثری را برای تغییرات در محیط رقابتی ارائه می‌دهند.

افزایش به اشتراک گذاشتن دانش، سازمانها را جهت دستیابی به یک آستانه رقابتی مهیا می‌کند و مشخص شده این افزایش به اشتراک گذاشتن دانش در فضای صادقانه‌ای که کارکنان در آن ارتباط برقرار می‌کنند به طور مستقیم تأثیر دارد. ساختارهای فیزیکی اغلب نشان دهنده‌ای خوب و عالی از اعتقادات و ارزش‌های سازمان است. مدیریت بایستی خلاقیت، به اشتراک گذاشتن و استفاده از دانش را در میان کارکنان گسترش دهد .

یکی از مهم‌ترین اولویتهای اعلام شده توسط محققین مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است. اگر چه بعضی‌ها معتقدند که دانش قدرت است، ولی بنظر می‌رسد که دانش به خودی خود قدرت ندارد؛ بلکه چیزی که به افراد قدرت می‌دهد، آن قسمتی از دانش آنهاست که با دیگران تسهیم می‌کنند. اگر دانشی را که در ذهن افراد قرار دارد به طلای درون یک جعبه تشبیه کنیم، دانش زمانی مشخص می‌شود که آنرا تسهیم کنند؛ مانند زمانی که دارنده طلا، جعبه آنرا باز می‌کند و با نشان دادن طلای درونش، ارزش آن را نمایان می‌سازد. نقش توزیع دانش در مدیریت دانش آنقدر مهم



است که بعضی از نویسندگان اظهار می دارند که وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی توزیع دانش است. از دلایل اهمیت توزیع دانش اینست که توزیع دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود.

### - روشهای توزیع دانش

مدیریت و توزیع دانش نه تنها به تکنولوژی، بلکه به توانایی ایجاد یک محیط درون سازمانی نیز وابسته است که در آن شناخت و استفاده از دانش افراد و توزیع تجارب و مفاهیمی را میسر می‌سازد که هر شخصی برای خود و کارمندان دیگر ایجاد کرده است.

امروزه سازمان‌های چند ملیتی با شبکه جهانی‌شان نمی‌توانند فقط بر روی اشتراک دانش درون گروهی تکیه کنند، به اشتراک گذاشتن دانش درون گروهی و برون‌گروهی جهت اجرا در گروه‌های کاری مهم و ضروری است با افزایش چشمگیر در هزینه‌های کارگری، توسعه جهانی جهت دسترسی به بازارهایی مانند چین و هند، سازمان‌ها را مجبور کرده است با کسانی که در مکانهای جغرافیایی مختلف پراکنده شده‌اند و به مدیران مختلف گزارش می‌دهند یا در واحدهای تجاری مختلف کار می‌کنند، ارتباط برقرار کنند. به اشتراک گذاشتن دانش خارجی، زمانی که گروه‌ها از نظر ساختاری متفاوت هستند خیلی ارزشمندتر است.

متخصصین مدیریت دانش روش‌های متنوعی را برای توزیع دانش در یک سازمان ارائه نموده‌اند که عمدتاً می‌توان در سه رویکرد زیر گروه‌بندی نمود:

۱- توزیع خود گردان<sup>۱</sup>

۲- شبکه‌ها و خدمات دانش<sup>۲</sup>

۳- انتقال تسهیل شده<sup>۳</sup>

۱- **توزیع خود گردان**: روش‌های خود گردان عمدتاً بر ابتکار و کنترل شخصی اعضا در توزیع دانش تکیه دارد و نوعاً شامل پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره‌سازی دانش و سیستم‌های مکان‌یاب<sup>۱</sup> جهت

---

1- Self Direction Distribution

2- Elaborate search engines

3- Facilitated

کمک به اعضا در یافتن دانش مورد نظر خود می‌باشد. پایگاه‌های اطلاعاتی می‌توانند، اطلاعات گوناگون و متنوعی را نظیر مقالات، گزارش‌های تحلیلی، اطلاعات مربوط به مشتریان و نیز اطلاعات مربوط به بهترین روش‌های موجود در انجام کار توسط دیگر سازمانها را ارائه دهد.

خدمات و شبکه‌های دانش، انتقال دانش را از طریق ارائه کمک‌های خاص و کانال‌های سازمان یافته جهت بکارگیری قدرت اهرمی دانش در سراسر سازمان امکان‌پذیر می‌کند.

**۲- خدمات مدیریت دانش:** شامل عوامل پشتیبانی متعددی جهت توزیع دانش نظیر سیستم‌های اطلاعاتی و بسته‌های نرم افزاری دانش می‌شود. این خدمات شامل واحدها و نقش‌های خاص سازمانی که جریان دانش را در سازمان کنکاش نموده و آن را در قالب اشکال مفیدتر سازماندهی می‌نمایند، نیز می‌گردد. دوایر دانش<sup>۲</sup> مدیران دانش<sup>۳</sup> و یکپارچه سازان دانش<sup>۴</sup>، نمونه‌هایی از واحدها یا نقش‌های فوق-الذکر می‌باشد. شبکه‌های دانش به منظور تبادل دانش و یادگیری اعضای سازمان از یکدیگر پیوندهایی را بوجود می‌آورند. این پیوندها و اتصالات می‌تواند الکترونیکی باشد، مانند اینترنت اختصاصی سازمان یا آنچه که در اطاق‌های گفتگو<sup>۵</sup> اتفاق می‌افتد و یا ایجاد شبکه‌های غیررسمی بین کارکنانی که کار مشابه با یکدیگر انجام می‌دهند.

**۳- انتقال تسهیل شده دانش سازمانی:** شامل افراد خاصی است که به توزیع دانش کمک نموده و آن را مورد ترغیب قرار می‌دهند. این افراد آموزش‌های لازم در جهت کمک به اعضای سازمان به منظور دستیابی و انتقال دانش و نیز دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی و دیگر خدمات دانش را کسب کرده‌اند. این افراد ممکن است در قالب عوامل تغییر<sup>۶</sup> به اعضای سازمان کمک کنند، تا دانش خود را به منظور بهبود فرایندها و ساختارهای کاری، عملیاتی نمایند.

سازمانهای بزرگ تخصصی بایستی در پاسخ به فرصتها و تهدیدهای پیش‌بینی نشده، ظرفیت تغییر و یادگیری را در درون خود توسعه دهند. این امر تصادفی حاصل نمی‌شود، بلکه بایستی به طور آگاهانه مدیریت شود. انتقال مستمر دانش و اطلاعات در محدوده واحدها و دوایر کاری از جمله الزامات حیاتی

---

1- Locator System

2 - Knowledge Departments

3 -Knowledge Managers

4- Knowledge Integrators

5- Chat Rooms

6- Change Agents

نوآوری موفق در یک سازمان محسوب می‌شود. فرصت‌های تکنولوژیک همیشه از پیشرفت‌های حاصل شده در زمینه مدیریت دانش سر برآورده است.

دیکسون نیز چهار روش مختلف توزیع دانش گروهی را شناسایی کرده است که عبارتند از: انتقال ترتیبی دانش، انتقال نزدیک دانش، انتقال دور دانش و انتقال متخصص. انتقال ترتیبی حالتی است که دانش ضمنی یا صریح گروه در یک موقعیت کاری متفاوت و در زمان دیگری در داخل همان گروه توزیع می‌شود. انتقال نزدیک، بکارگیری و اجرای مجدد دانش صریح گروه در گروه‌های دیگری است که کار مشابهی را انجام می‌دهند. انتقال دور، بکارگیری مجدد دانش ضمنی گروه در گروه‌های دیگری است که کارهای مشابهی انجام می‌دهند. انتقال متخصص حالتی است که گروه کاری در جستجوی دانش صریح موردنیاز خود در داخل سازمانی می‌گردد تا کاری را به انجام برساند.

دو روش دیگر جهت انتقال دانش عبارتند از: استراتژی کدگذاری یا استراتژی شخصی‌سازی برای انتقال دانش. برخی شرکت‌های مشاوره‌ای بزرگ مانند آندرسون کانسولتینگ<sup>۱</sup> و ارنست اندیانگ<sup>۲</sup>، استراتژی کدگذاری را تعقیب می‌کنند.

در این استراتژی که بر کامپیوتر تمرکز دارد، دانش در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره و به رمز درآورده می‌شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع موردنیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند. در بیش از ۵ سال اخیر این شرکت‌ها راه‌های بسیاری را برای کدگذاری (به رمز درآوردن) ذخیره‌سازی و استفاده مجدد از دانش توسعه داده‌اند. یکی از این روش‌ها، روش انتقال اطلاعات از فرد به مستندات است.

در این روش دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد، مستقل از فرد ساخته می‌شود رالف پوول<sup>۳</sup> مدیر عامل مرکز دانش تجاری ارنست اندیانگ این روش را این گونه تشریح می‌کند: «بعد از آنکه ما اطلاعات مهم مرتبط با مشتریان را به دست آوردیم اجزاء کلیدی موضوع مورد نظر از قبیل راهنماهای مصاحبه، برنامه‌های کاربردی، داده‌های استاندارد، و تجزیه و تحلیل‌های بخش بازار را از مستندات استخراج کرده و پس از توسعه آنها را در حافظه الکترونیکی سازمان به منظور استفاده افراد دیگر ذخیره می‌کنیم» این روش به افراد مختلف امکان می‌دهد بدون ارتباط با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش مورد نظر نقش داشته اند اطلاعات کدگذاری شده را جستجو و بازیافت کنند. شیوه دیگر انتقال اطلاعات استراتژی شخصی‌سازی است که بر گفتگوهای گسترده بین افراد تأکید دارد و بیانگر این مطلب است که دانشی که کدگذاری نشده در جلسات طوفان فکری<sup>۴</sup> و مکالمات فرد با فرد ما بین افراد رد و بدل می‌شود. در این استراتژی مشاوران به طور دسته جمعی از طریق مورد توجه قرار دادن مشکل بینشی عمیق را نسبت به مشکل ایجاد می‌کنند. در این

---

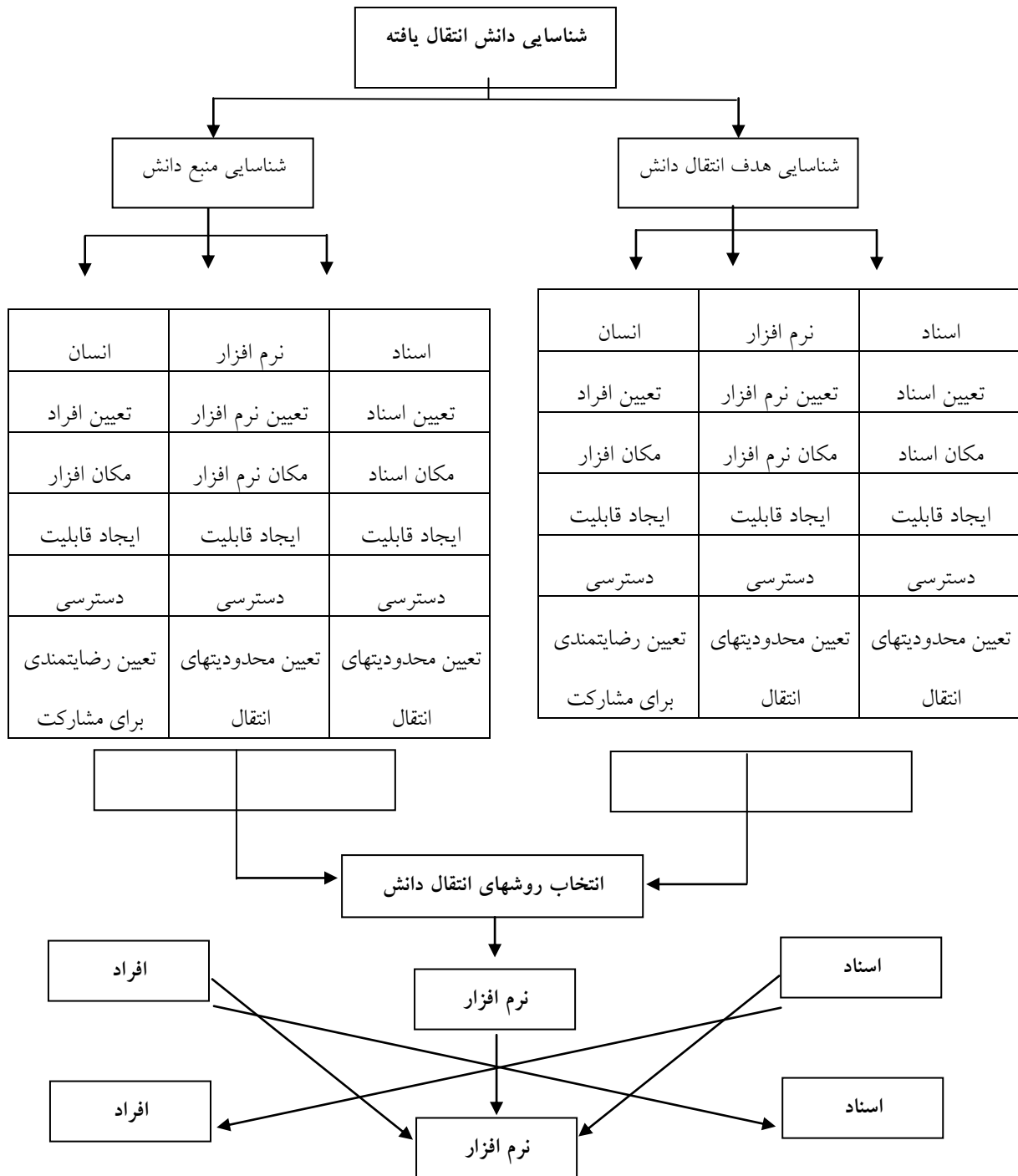
1- Anderson Consulting

2- Ernst & Young

3- Ralf Poul

4 Brian Storming

استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته‌اند گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از به اشتراک گذاشتن اطلاعات خود در راه ارتقا دانش مورد نیاز سهم می‌برند .  
 شکل شماره ۷ فرآیند عمومی انتقال دانش که از هر دو استراتژی فوق‌الذکر بهره می‌برد را نشان می‌دهد.



شکل ۷: مدل فرآیند عمومی انتقال دانش که از هر دو استراتژی بهره می‌گیرند .

## - انواع فن آوری های توزیع دانش

انتقال دانش از یک فرد یا مکان به فرد یا مکان دیگر یک شرط لازم برای سیستم مدیریت دانش است. مسائل کلیدی در مرحله انتقال دانش در فرایندهای مدیریت دانش شامل هزینه، ایمنی، زمان انتقال است، امکان دارد هزینه اطلاعات مبادله شده خیلی زیاد باشد (به خصوص اگر یک زیرساخت شبکه ارتباطی وجود نداشته باشد) به علاوه ایمنی ارتباطات همیشه یک مسأله مهم است. زمانی که در یک شبکه ارتباطی عمومی مثل اینترنت یا شبکه های ارتباط تلفنی و بی سیم، اطلاعات مبادله می شود، مسأله ایمن سازی اهمیتی دو چندان می یابد. زمان انتقال (زمانی که صرف انتقال دانش از یک مکان یا فردی دیگر در سازمان می شود) قابلیت استفاده یک سیستم مدیریت دانش را تعریف می کند که در اکثر موارد هر چه زمان انتقال کوتاهتر باشد اطلاعات قابل استفاده تر خواهد بود.

با توجه به مطالب پیشگفت نقش فن آوری های توزیع دانش بسیار پر اهمیت است و به همین دلیل در این قسمت انواع فن آوری های توزیع دانش را تشریح می کنیم.

- **پست الکترونیکی**: پست الکترونیکی فناوری پخش و توزیع اولیه دانش در سازمان ها می باشد. رهبر تیم ممکن است یک نامه الکترونیکی ارسال نماید که دربرگیرنده دانش ذی ربط به اعضای گروه و تیم باشد و یا مدیر اجرایی عالی نظام ممکن است پیام نامه الکترونیکی پخش کند که حاوی دانشی باشد که به نظر مدیریت سطح بالا برای کارکنان حیاتی و حساس است.

- **انبارهای ذخیره داده ها و بازارهای داده ها**: نمایانگر نظام های کلیدی فعال پخش و توزیع می باشد. دانش موجود در انبارهای ذخیره داده ها به منظور دسترسی آسان سازماندهی و شناسایی می شود، ولی جستجوگران دانش باید انبار ذخیره داده ها را مورد استفاده قرار دهند تا اطلاعات لازم را استخراج کنند.

- **فناوری های نشر و نشر- اشتراک**: بسته دانش را در شکل شناسایی آسان، و استفاده آسان فراهم آورده، به کارکنان انتقال می دهد. فناوری های نشر و اشتراک فقط آن دانشی را ارسال می کند که کارکنان آن را به عنوان دانش مورد علاقه و نیاز قلمداد می کنند.

- **فناوری پوش (فشار)**: نوعی از پخش و توزیع انفعالی را ارائه می دهد. فناوری فشار از اطلاعات موجود درباره کارمندان استفاده می کند تا دانش ذی ربط و مورد نیاز او را به صورت خودکار ارسال دارد.

- گروه افزار: این فناوری را می‌توان برای آماده کردن و در دسترس قرار دادن دانش به افرادی در گروه که به دنبال آن بوده‌اند به کار گرفت یا مستقیماً به آنهایی که نیازمند آن هستند توزیع کرد. فراتر از تسخیر و ذخیره‌سازی، گروه افزار را می‌توان در هدایت دانش به سوی جاهایی که به شدت به آن نیاز دارند و بهنگام کردن دانش با سرعت موردنیاز مورد استفاده قرار داد.

- کارآموزی مبتنی بر رایانه: از فناوری رایانه در پخش و اشاعه دانش ضمنی و دانش صریح فرایندهای کسب و کار به کارکنان استفاده می‌کنند.

### - موانع بالقوه توزیع دانش

در این قسمت با توجه به مباحث قبلی، به موانع بالقوه تسهیم دانش در سازمان می‌پردازیم که سه گروه موانع فردی، موانع سازمانی و موانع تکنولوژیکی را شامل می‌شوند.

### الف) موانع بالقوه فردی توزیع دانش

موانعی که از رفتار فردی و یا اعمال و برداشت‌های افراد سرچشمه می‌گیرند، می‌توانند مربوط به افراد و یا گروه‌های موجود در داخل واحدهای عملیاتی سازمان باشند که عبارتند از:

۱- زمان: این مانع شامل نبود زمان لازم برای توزیع دانش، و یا نبود زمان برای شناسایی همکاری که به دانش خاصی نیاز دارند، می‌شود. با وجود اطلاع بسیاری از مدیران از منافع توزیع دانش، به دلیل محدودیت‌های زمانی در این زمینه با مشکل مواجهند.

۲- نگرانی افراد دارنده دانش از این که توزیع دانش منجر به کاهش امنیت شغلی آنان شود: بعضی‌ها پیرو این دیدگاه قدیمی‌اند که معتقد است «دانش قدرت می‌آورد» و همین توجیهی است که آنها را وادار به مخفی کردن اطلاعات و دانش خود می‌کند و آن را وسیله‌ای برای پیشرفت شغلی تلقی کرده و توزیع دانش را عاملی برای تضعیف جایگاه سازمانی، قدرت و جایگاه سازمانی خود می‌دانند.

۳- عدم آگاهی دارنده دانش از این که دانش او برای دیگران مفید و ارزشمند است، بعضی از کارکنان در خصوص ارزشی که دانش آنها برای دیگران دارد مطمئن نیستند. در این حالت، نه دارنده دانش و نه گیرنده آن خیلی دلوپس اینکه چه کسانی نیازمند دانش هستند و یا چه کسی دارنده دانش

می‌باشند، نخواهند بود. این موضوع به جهالت دو طرفه نیز معروف است که یکی از بزرگترین موانع توزیع دانش در بیشتر سازمانها می‌باشد.

۴- غالب بودن توزیع دانش صریح بر توزیع دانش ضمنی در سازمان: بدین معنی که در سازمان بیشتر بر توزیع دانش مستند شده تأکید می‌شود و به توزیع دانش مانند فنون و روش‌ها و تجربیات کاری که احتیاج به یادگیری عملی، مشاهده، گفت و گو و حل مسأله به روش تعاملی دارد؛ اهمیت کمتری داده می‌شود.

۵- تفاوت‌های مربوط به سطوح تجربه افرادی که در دو طرف فرایند توزیع دانش قرار دارند (دارنده و گیرنده دانش).

۶- تفاوت‌های مربوط به جنسیت سن و سطح تحصیلات

### **ب) موانع بالقوه سازمانی توزیع دانش**

یکی از موضوعات کلیدی توزیع دانش در یک سازمان وجود زمینه مربوط به محیط و شرایط مناسب سازمانی است. موانع بالقوه‌ای که می‌تواند منجر به کاهش توزیع دانش در سازمان شوند عبارتند از:

۱- **نامشخص بودن استراتژی مدیریت دانش، یا عدم سازگاری آن با اهداف سازمانی و روشهای استراتژیک سازمان:** شکست یا موفقیت استراتژی توزیع دانش به سازگاری این استراتژی با اهداف و استراتژی سازمان وابسته است بدون توجه به اینکه یک برنامه توزیع دانش چگونه شروع می‌شود، یا چه ساختاری خواهد داشت؛ موفق‌ترین برنامه‌های توزیع دانش آنهایی هستند که بطور کامل با سازمان و اهداف استراتژیک آن مرتبط باشد.

۲- **نبود رهبری و هدایت مدیریتی در زمینه بیان فواید و ارزش‌های فعالیت‌های توزیع دانش:** بعضی از مدیران اعتقاد دارند، اطلاعات باید طبقه‌بندی و غربال شوند و فقط اطلاعات مناسب انتقال داده شوند ولی درک اینکه چه نوع اطلاعاتی موردنیاز است مشکل است. وقتی مدیری می‌خواهد اطلاعات قابل انتقال را کنترل کند، در اصل از توزیع دانش جلوگیری می‌کند و اطلاعات حساس را نگه می‌دارد، در همین زمان کارکنان نیز موضوعاتی را که به نظرشان در انجام وظایف‌شان کلیدی است را غربال کرده و از توزیع مناسب دانش در سازمان جلوگیری می‌شود.

بنابراین تأکید بر انتظارات مدیریت و تعهد دراز مدت او در قبال فعالیتهای توزیع دانش و ایفای نقش حمایتی در این رابطه؛ برای ایجاد فرهنگ توزیع دانش مهم و اساسی است.

### ۳- کمبود فضاهای رسمی و غیررسمی برای توزیع دانش و تولید دانش جدید: تفاوت

گروههای رسمی و غیررسمی این است که در گروههای رسمی، اندازه گروه محدود بوده و این گروهها بر موضوعاتی که از نظر سازمان مهم هستند تمرکز می کنند در حالی که در گروههای غیررسمی اندازه گروه نامحدود بوده و موضوعات مورد توجه گروه، موضوعات مورد علاقه اعضای گروه است که امکان تعیین و هدایت آنها توسط هریک از اعضاء گروه وجود دارد. یکی از موضوعات کلیدی در زمینه توزیع دانش، ترکیب شبکههای انسانی است. بنابراین، یکی از اولین قدمها در توزیع دانش، پشتیبانی و بکارگیری موثر دانشی است که از قبل در این شبکهها وجود دارد و توسط اعضای آن شبکهها در زمینه موضوعات مهم با یکدیگر توزیع شده است.

به اشتراک گذاشتن دانش در جلسات غیررسمی نسبت به جلسات رسمی بسیار موفقیت آمیزتر خواهد بود. بنابراین برای مدیریت سازمانها جهت توسعه یک تعهد جهت ابداع دانش و ایجاد فضایی که در آن اعضا سازمان احساس امنیت در به اشتراک گذاشتن دانششان داشته باشند ضروری و الزامی است.

### ۴- نبود سیستمهای پاداش مشخص که افراد را به توزیع بیشتر دانش ترغیب کند: به دلیل

طبیعت رقابتی که در نهاد انسانها قرار دارد، استفاده از تشویقها یکی از روشهای حداکثر کردن عملکرد کارکنان، برای دستیابی به نتایج بهتر سازمانی می باشد. در حالی که موتور محرکه بیشتر سازمانها، سود آفرینی است؛ عامل مشوق برای کارکنان مجموعه حقوق و مزایا و تقدیر از عملکرد آنان توسط سازمان است.

یکی دیگر از راههای تقدیر از فعالیتهای توزیع دانش کارکنان اینست که آن را به عنوان معیاری در ارزیابی عملکرد کارکنان لحاظ کنیم، حتی این هم ممکن است مناسب باشد که همکاران و سرپرستان مستقیم کارکنان و آنهایی که در فرایند توزیع دانش دخالت دارند، کارکنان را وادار به توزیع دانش کنند.

### ۵- عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیتهای توزیع دانش: فرهنگ سازمانی

یک موضوع پیچیده است، که تجلی گذشته حافظه سازمانی بوده و وضعیت فعلی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد و گذشته سازمان را به آینده آن منتقل می کند. فرهنگ سازمانی تعیین کننده رفتار فردی و



گروهی بوده و نقش مهمی در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش دارد و می‌تواند به عنوان یک مانع کلیدی در رابطه با توزیع دانش عمل کند. یکی از نویسندگان، فرهنگ را به آب درون تنگ ماهی برای هر سازمان تشبیه کرده است، چیزی که کارکنان در آن غوطه می‌خورند، در آن زندگی می‌کنند، ولی از آن آگاه نیستند. همه محققین و دست‌اندرکاران مدیریت دانش بر این نکته توافق دارند که برای موفقیت ابتکارات مدیریت دانش در سازمان، فرهنگ سازمانی باید پشتیبان توزیع دانش در داخل سازمان باشد. در مجموع در صورتی که ساختار عملکردی یک سازمان بتواند با موفقیت تغییر یابد، ابتکارات مدیریت دانش و به خصوص توزیع دانش می‌تواند امتیازات قابل ملاحظه‌ای را فراهم آورد.

### ج) موانع بالقوه تکنولوژی در زمینه توزیع دانش

تبادل دانش به همان اندازه که یک موضوع مربوط به افراد و سازمان است، یک چالش تکنولوژیکی نیز هست. سیستم‌های اطلاعاتی و کاربرد درست این سیستم‌ها توسط همه کارمندان و مدیران، اساسی است برای افزایش قابلیت هریک از کارمندان در به هنگام‌سازی سیستم و برای مدیران در یکپارچه کردن و همزمان کردن جزئیات اطلاعات و دانش کارکنان هستند.

تعدادی از موانع بالقوه تکنولوژیکی توزیع دانش به شرح زیر می‌باشند:

#### ۱- ناسازگاری سیستم‌های فناوری اطلاعات با فرآیندهای موجود در سازمان: حتی اگر

فناوری راه حل نهایی و موتور محرکه استراتژی توزیع دانش نباشد، سازگاری فناوری با فرایندهای موجود در سازمان مهم است. در این خصوص که فناوریهای اطلاعات مانند اینترنت و اینترنت، سیستم‌های پست الکترونیکی، یا نرم‌افزارهای گروهی جامع؛ به میزان زیادی بر کاهش موانع ارتباطات رسمی تأثیر دارند، شکی نیست. فناوری یک پدیده چند وجهی است، لذا لازم است که یک سازمان زیر ساختی یکپارچه فراهم کند که انواع مختلف ارتباطات را پشتیبانی کند.

#### ۲- نبود پشتیبانی فنی (داخل یا خارج از سازمان) و عدم انجام فوری تعمیرات سیستم‌های

یکپارچه فناوری اطلاعات، موجب ایجاد وقفه در روند معمول انجام کارها و جریان‌های ارتباطات می‌گردد:

به نظر نمی‌رسد که هیچ بسته نرم‌افزاری یا سخت‌افزاری کامپیوتری بی‌عیب و نقص باشد. خرابی سیستم‌های کامپیوتری به علت وقت‌گیر و هزینه‌بر بودن تعمیر آنها می‌تواند آزاردهنده باشد. بنابراین

وجود یک واحد پشتیبانی داخلی؛ یا خارج از سازمان ضروری است تا نه تنها راه حل های کارآمد و به موقع را برای مشکلات پشتیبانی کند، بلکه مشکلات و دام های بالقوه را نیز پیش بینی نماید.

### ۳- *انتظارات غیر واقعی کارکنان در خصوص توانایی های فناوری: گاهی بعضی افراد درباره*

نقش فناوری اغراق کرده و در مقابل بعضی دیگر توانایی های فناوری را دست کم می گیرند، که این منجر به ایجاد ابهام در مورد آنچه که فناوری می تواند انجام دهد و آنچه که نمی تواند؛ می شود. بنابراین به نظر می رسد بهتر باشد کارکنان در مراحل طراحی یا انتخاب سیستم ای جدید و یا در هنگام اصلاح سیستم های موجود دخالت داده شوند.

### ۴- *اکراه افراد از کار کردن با سیستم های فناوری اطلاعات، به دلیل عدم آشنایی و نداشتن*

*تجربه کار با این سیستم ها: گاهی به دلیل پیچیده بودن فناوری، افراد برای استفاده از سیستم های جدید یا اصلاح شده اکراه دارند. اگر چه بیشتر افراد از این کار اکراه ندارند، ولی آشنایی یا عدم آشنایی با سیستم های اطلاعات، یا فناوری اطلاعات می تواند یک مانع بالقوه توزیع دانش باشد.*

### ۵- *نبود آموزش برای آشنا کردن کارکنان با سیستم ها و فرایندهای جدید فناوری اطلاعات.*

### ۶- *عدم ابلاغ و افشای فواید سیستم های جدید فناوری اطلاعات در مقایسه با سیستم های*

*موجود توسط سازمان برای کارکنان: استفاده مناسب از سیستم های جدید فناوری اطلاعات، انگیزه افراد را برای تسهیم دانش افزایش می دهد، زیرا این سیستم ها با بهبود فرآیند توزیع دانش و قراردادن دارنده و جوینده دانش در یک فضای مجازی، مرزهای زمانی، فیزیکی و فاصله اجتماعی بین آنها را از میان بر می دارند .*

موقعی که دانش از افراد شاغل در یک نوع کار و حرفه به دیگران منتقل می شود، جنبه انسجام که شامل منبع دانش، دریافت کننده دانش و شرایط موجود است نسبتاً کم می شود. به این دلیل که انتقال دانش دشوارتر خواهد شد و هزینه ها نیز افزایش خواهند یافت. زمانی که منبع دانش و دریافت کننده دانش در شرایط متفاوتی قرار دارند و در حرفه های متفاوتی به کار گرفته می شوند، کارکنان جهت اشتراک دانش شان با دیگران به خاطر ترس از دست دادن مالکیت، موقعیتی از حق انحصاری، قدرت و حتی بعضی مواقع به علت ناآگاه بودن از این حقیقت که دانش آنها ممکن است مورد علاقه دیگران باشد، کوتاهی می کنند. حال که موانع عمومی انتقال دانش بیان شد سه مانع عمده جهت جلوگیری از

انتقال دانش ضمنی نیز وجود دارد که در این قسمت به تشریح آنها می‌پردازیم. اولین مانع که تأثیر بسیار زیادی هم دارد نامفهوم و گنگ بودن دانش ضمنی است که باید منتقل شود و در جایی که هیچکدام، نه دریافت کننده و نه فرستنده دانش نمی‌توانند همبستگی لازم را پیدا کنند، دومین مانع که همان فقدان ظرفیت جذب است بوجود می‌آید. این در حالی است که دریافت‌کننده دانش نتواند با پیچیدگی‌های موجود کنار آید و بنابراین احتمال شکست افزایش می‌یابد. سومین مانع وجود ارتباطات پیچیده بین دریافت کننده و فرستنده دانش است، از موانع دیگر که تأثیرات کمتری در انتقال دانش دارد فقدان انگیزه توسط دریافت کننده و فرستنده دانش و غیرقابل اعتماد بودن فرستنده دانش است که فرآیند انتقال را کند می‌کند .

بنابراین راه‌حل مشکلات فوق به فاکتورهای فردی، ساختار، فرهنگ و طرح فیزیکی سازمان‌ها طبقه‌بندی می‌شود. فاکتورهای فردی، آمادگی هر فردی برای اشتراک دانش است، و این به این معناست که دانش به عنوان منبعی از قدرت باشد. همچنین ظرفیت به اشتراک گذاشتن دانش، بستگی به فرهنگ اجتماعی آن سازمان دارد. فاکتورهای جمعی مربوط به این واقعیت است که تجربیات فردی بایستی در یک پایه و اساس وسیع‌تری از آن مؤسسه منتقل شود. فرهنگ سازمان به طور چشمگیری بر روی انتقال دانش تأثیرگذار است. یک شرط لازم جهت اینکه این مهم رخ دهد این است که فضای صداقت و اعتماد و اطمینان خاطر بر سازمان حاکم شود. در طول انتقال دانش ضمنی، مشکلات ارتباطی در یک سطح مشترک می‌تواند پدید آید و این به دلیل این است که بیشتر سازمان‌ها بر روی تخصصی کردن آن کار می‌کنند. هرچه قدر میزان خصوصی‌سازی بالاتر باشد، انزوا در سازمان بیشتر می‌شود. اغلب ساختار سازمان مانع از به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی از طریق برقراری ارتباط بین سطوح قدرت می‌شود. به علاوه هدف‌های نامشخص و انگیزه‌های نامعلوم می‌تواند مانع از انتقال دانش ضمنی شود و در نهایت طراحی دفاتر کار در سازمان‌ها نیز می‌تواند به عنوان یک مانع عمل کند، به این علت که آنها می‌توانند ارتباط بین کارمندان را مخدوش کند .

موانعی که در اینجا معرفی شدند، یک نقطه شروع ساختار یافته و جامع برای مدیریت عالی در مرحله ممیزی پایگاه دانش موجود، نیازمندی‌های دانش، جریان‌ات و ارتباطات موجود دانش سازمانی می‌باشند که سازمان‌ها بایستی تلاش کنند با استفاده از سازوکارهای مختلف و بخصوص با فرهنگ

سازی درون سازمانی بر این موانع غلبه نمایند. تعدادی از راهکارها و مشوق‌های اصلی در توزیع دانش عبارتند از :

۱- سازمانها سعی کنند افرادی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند به کارگیرند.

۲- اعتماد را در سازمان توسعه دهند.

۳- عوامل انگیزشی را متنوع سازند.

۴- از افرادی که دانش خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند، قدردانی نمایند.

۵- برای توزیع دانش سازماندهی مجدد نمایند.

۶- در سازمان تعهد ایجاد کنند.

۷- رهبرانی را برای هدایت توزیع دانش تربیت نمایند .

### - عوامل موفقیت‌آمیز جهت انتقال دانش

با توجه به تشریح موانع عمده انتقال دانش در قسمت‌های قبل این سؤال مطرح می‌شود که عوامل موفقیت‌آمیز جهت انتقال دانش چیست؟

در ابتدا پاسخ ساده و آسان این است که موانعی را که در قسمت‌های قبل توضیح دادیم را برداریم. اما این کار به سهولت امکان‌پذیر نیست، سازمان‌ها بایستی بر روی فاکتورهایی که مربوط به انسان است مانند انگیزه، تعهد به امید و پاداش‌ها تمرکز کنند. کارمندان می‌بایست زمان، مکان و فرصت-هایی جهت انتقال و در نتیجه به اشتراک گذاشتن دانش داشته باشند و این موارد بایستی از طریق ساختار فرهنگی و سازمانی و استفاده از راه‌کارهای منابع انسانی و انجام اقدامات عملی مورد حمایت و پشتیبانی قرار بگیرد. استفاده و انتقال دانش بستگی به رفتار مدیران به عنوان افرادی که نقش بسیار مهمی در الگوسازی دارند، دارد. اغلب اعتماد و صداقت بین فرستنده و دریافت کننده دانش منجر به انطباق اتوماتیک می‌شود .

پس نتیجه اینکه، توزیع دانش ارزشی برای افراد و سازمان ندارد مگر اینکه افرادی که به دانش مفید نیاز دارند، آن را دریافت کرده، پذیرفته و همچنین آن را بکار گیرند. به دلیل عدم وجود یک استراتژی واحد مدیریت دانش که به خوبی و به یک میزان برای همه سازمانها عمل کند، هر سازمان نیاز به طراحی استراتژی خاص خود دارد، تا اطمینان حاصل کند که دانش مناسب، در زمان مناسب ، به افراد

مناسب داده شود. ایجاد یک محیط مؤثر توزیع دانش و یادگیری سازمانی، ضرورتاً به معنی سرمایه گذاری مالی زیاد نیست. دلیل اینست که شبکه‌های تسهیم دانش رسمی و غیررسمی در بیشتر سازمانها از قبل موجود است و سازمان می‌بایست این محیط را بر شبکه‌های موجود بنا کند.

### - بهره‌گیری از دانش

در این مرحله، تمام توجه مدیریت دانش به این نکته متمرکز است که دانش موجود در سازمانها، کاربردی شود تا به سود دهی سازمان بینجامد. متأسفانه، اهمیت بسیار دانش، اجرای آن را در هر زمان و در تمامی فعالیت‌های سازمان تضمین نمی‌کند. در این امر، باید مراحل برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارت‌های در دسترس، موجود باشد. برای تحقق این امر، ترکیب وظایف روزانه، وظایف مرتبط با مدیریت دانش، حمایت مدیریت مالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی، مؤثر خواهد بود. مزیت رقابتی سازمانها، به طور فزاینده‌ای در تسهیل روندهای اطلاعاتی انجام کار یافت می‌شود تا دسترسی به منابع و بازارهای خاص. پس دانش و سرمایه فکری به عنوان مبنای اولیه دستیابی به شایستگی‌های اصلی و راهبردی برای عملکرد برتر مطرح می‌شوند. در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نیز توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده مؤثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می‌شود که سازمانها باید توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند.

طرق متعددی برای به خدمت گرفتن منابع دانش توسط سازمان وجود دارد، برای مثال سازمان می‌تواند دانش موجود در زمینه‌های مختلف را که از استانداردهای سنجش داخلی به وجود می‌آید، دوباره قالب‌بندی نماید یا به اعضای خود آموزش کوتاه مدت داده و آنها را برانگیزاند تا بطور خلاقانه بیندیشند و از یافته‌هایشان در مورد محصولات، فرایندها و یا خدمات سازمان استفاده نمایند. کاربرد و بهره‌گیری دانش به معنای فعالتر کردن و مرتبط کردن آن در ایجاد ارزش برای شرکت می‌باشد. برای مثال شرکت اینتل به طور مداوم به بهسازی و بهبود طرح و سرعت ریزپردازنده‌ها می‌پردازد، به طور مشابه شارپ با بهبود مستمر موقعیت خود، تبدیل به بازیگر اصلی بازار LCD شده است در حالی که ATT با هدفی متفاوت، شروع به بازنگری دانش خود در چند رسانه‌ای‌ها کرده است. غالباً معیارهای ارزیابی میزان مفید بودن دانش مشخص نیستند به هر حال اگر شرکتی به مفید بودن دانش در پشتیبانی از فعالیت‌های عمومی روزانه و عملی خود اعتقاد داشته باشد. مدیریت باید برای گروههایی که در حال

آزمون نیروی بالقوه دانش می‌باشند آزادی کافی فراهم آورد، یقیناً عواملی چند، شامل دوره زمانی تکمیل پروژه، هزینه و عدم قطعیت مزایای آن، ارزیابی کامل را الزامی می‌سازد. در هر حال فهم مدیریت از قلمرو و ظرفیت دانش می‌تواند اثر جانبی بر پیامدهای پروژه برجای بگذارد.

اکثر پژوهشگران از جمله فیفر و سوتن<sup>۱</sup> کاربرد دانش را مهمترین فرایند مدیریت دانش می‌دانند. آنها بیان می‌کنند مزیت رقابتی متعلق به سازمانهایی که بهترین دارایی دانش را دارند نیست؛ بلکه متعلق به سازمانهایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می‌کنند. اگر دانش تبدیل به عمل نشود و فعالیت‌های سازمانی براساس دانش سازمان نباشد، همه فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش عقیم می‌اند.

کاربرد دانش باعث می‌شود شکاف بین دانستن با عمل کردن<sup>۲</sup> از بین برود و حلقه مهم باز خورد، یادگیری با انجام دادن<sup>۳</sup> و کاربرد<sup>۴</sup> به وجود آید. چرخه کاربرد و یادگیری شکاف بین مالکیت دانش تئوریک و عمل براساس آن را نیز از بین می‌برد. بدین ترتیب دانش جدید نه تنها به بانک دانش سازمان می‌افزاید بلکه دانش قابل اعتمادتری نسبت به دانش و تئوری که از آزمون در عمل دور هستند فراهم می‌کند.

ارائه یک راه حل سریع که با محیط انطباق داشته باشد به کاربرد مؤثر دانش، تجربه و مفاهیمی بستگی دارد که هر فردی برای خودش ایجاد می‌کند.

سازمان باید به کارمندان اجازه دهد، تا گروهی را سازماندهی کنند، به منابع اطلاعاتی دسترسی داشته باشند و بتوانند تکنولوژی پیشرفته و وسایل ارتباطی موجود را مورد استفاده قرار دهند. هر کارمند و مدیری دانش و توانایی تشخیص در حل مسائل را براساس شغل و موقعیت خودش دارد. هرکدام وظیفه‌ای برای ایجاد و به کارگیری دانش و برای اداره فرآیندهای یکپارچه دارند، حتی اگر ارتباطی با شغل خاصی نداشته باشد.

بکارگیری نظام سازمان یافته (سرمایه فکری) سبب افزایش ارزش سهامداران شرکت می‌شود. این هدف از طریق بازیابی مستمر و بکارگیری خلاق دانش و تجربه غنی سازمان بدست می‌آید.

---

1 - Pfeffer & Sutton  
2- Learning - by - using  
3- Learning - by - doing  
4- Learning - by - using

فناوری، استفاده بهینه دانش شرکت را میسر می‌سازد. توانایی شرکت برای ارائه خدمات به مشتری از طریق تشخیص و حل مسأله، نمونه خوبی از کاربرد دانش است.

فیروسوتن سه رویکرد را برای بهره‌گیری از دانش پیشنهاد می‌دهند :

- ایجاد یک بخش فرعی در سازمان که از راه‌های منفعل موجود رها باشد و در عین حال نسبت به راه‌های قدیمی وفادار. اگر چه این کار بسیار مشکل است اما به این نکته اشاره دارد که راه‌های قدیمی همواره غیر اثربخش نیستند.

- ایجاد فضایی که اعضای سازمان به طور مستمر سنت‌ها و روال‌های سازمان را زیر سؤال ببرند.

- تلاش رهبران سازمان در راستای خلق فرهنگی که کاربرد دانش را تشویق کند.

آنها می‌توانند با انواع تشویق‌های مالی و اجتماعی این فرهنگ را در سازمان نهادینه کنند. ویژگی جالب فرایند کاربرد، پیوند آن با فرایندهای توسعه و اکتساب دانش است که باعث می‌شود این فرایندها در عین جدایی از هم، در خلق مزیت رقابتی پایدار، همچون دانه‌های زنجیر به هم وابسته باشند. بدون خلق و اکتساب دانش، کاربرد آن غیرممکن است و بدون کاربرد، خلق و اکتساب دانش بی‌معنی.

بدین ترتیب چنانچه این فعالیت‌ها هماهنگ باشند برای سازمان ایجاد سینرژی می‌کنند و تأثیر عمیقی بر تمام روال‌های سازمانی می‌گذارند. از جمله اثرات آن، این است که معیارهای اقتصادی عرضه و تقاضای دانش را تحت الشعاع قرار می‌دهند و کاهش هزینه‌های عملیاتی سازمان یا افزایش ارزش افزوده برای مشتریان با افزایش کیفیت تولید را به ارمغان می‌آورد.

بهره‌گیری از دانش تقریباً در پایان چرخه مدیریت دانش قرار می‌گیرد. اما باید کل نمودار را وارونه فرض کرد، زیرا فرایندهای شناسایی، توسعه، اکتساب، اشتراک و توزیع دانش باید همیشه با نیازهای کاربران بالقوه انطباق داده شوند. جایی که سیستم‌های اطلاعات مدیریت بدون استفاده می‌مانند، یا گزارش‌های پروژه خوانده نمی‌شود، اغلب به این دلیل است که آنها برای برآورده کردن نیازهای کاربران طراحی نشده‌اند. گزارش‌ها یا بسیار طولانی اند یا به قدر کافی عملی نیستند و سیستم اطلاعات مدیریت با کاربردهای دیگر سازگار نیست، یا فرضیات مهم مدیریت را نادیده می‌گیرند. زمانی که چنین سیستم‌هایی طراحی می‌شوند، نیازهای کاربرنهایی گاهی با کمال تعجب در یک مرحله دیر هنگام به

فرآیند افزوده می‌شوند. فعالیتهای مدیریت دانش که نیازهای کاربر را هدف قرار می‌دهند برای مورد استفاده قرار گرفتن، شانس بسیار بهتری دارند نسبت به فعالیتهایی که با نیازهای کاربران پیوندی ندارند.

بکارگیری موفقیت‌آمیز یک برنامه مدیریت دانش مستلزم این است که مدیریت ارشد به خوبی از نیازهای سازمان مطلع بوده، دیدگاه روشنی نسبت به آینده سازمان داشته، از قابلیت و تمکن مالی کافی جهت بکارگیری فن‌آوری‌های نوین در راستای پیاده‌سازی و کاربرد دانش برخوردار بوده و تجربه مقابله با محدودیت‌های قانونی، حقوقی و اقتصادی پیش آمده را داشته باشد. در صورتی که مدیریت ارشد توجه کافی به زمینه‌های مذکور داشته باشد، می‌توان به موفقیت فرایند مدیریت دانش امیدوار بود.

#### - موانع بهره‌گیری از دانش

تضمین اینکه دانش مناسب در دسترس قرارگیرد با دشواری صورت می‌گیرد، پس مدیران باید شرایطی ایجاد کنند تا کاربران از این دانش واقعاً استفاده کنند محیط کاری باید از این کاربرد دانش جدید حمایت کند و باید هم افراد و هم گروه‌ها را تشویق کند تا به اموال فکری شرکت دسترسی پیدا کنند. سازندگان خودرو در آلمان، سال‌های بسیاری حتی مایل نبودند نگاهی به شیوه‌های تولید ژاپنی بیاندازند، دلیل این نوع موانع روان‌شناختی، اغلب مبالغه کردن در میزان مهارت‌های خود، یا ترس از دست دادن موقعیت تخصصی خود است. این عوامل می‌توانند مانع از مورد استفاده قرار گرفتن دانش جدید شوند، دقیقاً همان گونه که افراد مشتاق می‌باشند که دانش خود را تا اندازه‌ای تقسیم کنند، آنها همچنین باید علاقه‌مند باشند تا از دانش جدید استفاده کنند.

دانش برای سازمان به تنهایی منبع مهمی نیست؛ بلکه کاربرد آن در عمل است که مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان می‌آورد؛ به عبارت دیگر دانش برای دانش نیست بلکه دانش برای عمل و بهبود عملکرد و مهم است. بدین ترتیب باید موانع مختلفی که بر سر راه کاربرد دانش در سازمان است را شناسایی نمود و با استفاده از روش‌های مختلف بر این موانع فائق آمد. در ادامه تعدادی از موانع اصلی بهره‌گیری از دانش را تشریح می‌کنیم.



## الف) کوری سازمانی<sup>۱</sup>

استفاده از دانش بیرونی مانند تقسیم کردن دانش خود با دیگران - می‌تواند غیرطبیعی به نظر برسد. یکی از دلایل آن این است که جریانات کاری، یکنواخت و تکراری شده‌اند. به طور کلی، هر چه قدر کار عادی‌تر و خودکارت‌تر شود، تشخیص اهمیت دانش جدید، یا مبادله‌ی ایده‌ها با همکاران درباره شیوه‌های جدید انجام کار، مشکل‌تر می‌شود. همزمان با یکنواخت‌تر شدن امور روزمره، معمولاً بی‌میلی ما نسبت به این باور که رویه‌های جدید ممکن است کارآیی ما را بهبود ببخشند، بیشتر می‌شود. بنابراین دانش افراد ثابت و بی‌حرکت می‌شود؛ که این کوری سازمان نام دارد.

## ب) موانع فرهنگی

علاوه بر سستی و رخوت عمومی که افراد را به ادامه شیوه‌های کهنه و عادی متمایل می‌سازد، اغلب، قواعد پنهانی وجود دارند که استفاده از دانش ناشناخته را مانع می‌شوند. اگر یک کارمند دانش جدید را درخواست کند و از آن استفاده کند، خود را در یک موقعیت حساس قرار می‌دهد. او با این کار به وجود یک شکاف در دانش خود اقرار می‌کند و احساس می‌کند که این کار او را در میان همکارانش بد جلوه می‌دهد. اگر شخصی دانش را در یک بخش دیگر جویا شود، امکان دارد که رئیس بخش او بی‌اعتبار شود و همچنین ممکن است که همکاران معتقد باشند که خودشان می‌توانستند به سوال او پاسخ دهند، و این کار احساس بدی را ایجاد می‌کند. مجموع این عوامل هر کارمندی را اغوا می‌کند که هیچ کاری انجام ندهند و در باره مشکل سکوت اختیار کند، بنابراین او بازداشته می‌شود که از دانش پراکنده شده در بخش‌های دیگر سازمان استفاده کند.

## - راهکارهای غلبه بر موانع بهره‌گیری از دانش

با استفاده از راهکارهای زیر می‌توان بر موانع مذکور غلبه کرد.

## الف) رویکرد منسجم

---

1- Organizational Blindness

اگر عناصر بنیادی مدیریت دانش پیوسته به هم مرتبط شوند، پایگاه دانش سازمان با کارایی بسیار بیشتری مورد استفاده قرار خواهد گرفت. یک سیستم برای شناسایی دانش باید وجود داشته باشد که برای کاربران دسترسی فوری به اطلاعات و دانش مورد علاقه را فراهم سازد. فهرست‌های مواد نیز باید در مورد شیوه بایگانی اطلاعات و شیوه‌های بازیابی آنها، اطلاعات لازم را بدهد. ارجاع‌های کارشناسان اگر شامل شماره تلفن فعلی کارشناسان و برخی از شیوه‌های دیگر تماس برقرار کردن باشد، اثربخش‌تر می‌شوند.

### **ب) استفاده از دانش تازه کسب شده**

میزان استفاده از دانش جدید، عمدتاً به کیفیت آن، یعنی فواید بالقوه استفاده از آن بستگی دارد. معمولاً بین ارزش دانش و سطح استفاده از آن، همبستگی مثبت و مشخصی وجود دارد. یک قطعه نرم افزاری پیچیده که هیچ بهبودی واقعی در کارایی ایجاد نمی‌کند، یا یک نرم‌افزار که چندان مشهور نیست، معمولاً نادیده گرفته می‌شوند. این امر در مورد یک یادداشت بسیار علمی که در زمینه یک موضوع بسیار نامرتبط است، صادق است. عناصری از دانش مساعدتر هستند که بین هزینه‌های جستجو و یادگیری از یک طرف و فواید استفاده از دانش از طرف دیگر، تعادل برقرار کنند این تعادل معمولاً به کیفیت دانش، سطح انباشتگی آن و رسانه در دسترسی قرار دهنده آن بستگی دارد.

### **ج) توسعه دانش در حین کار**

یک موقعیت عملی می‌تواند برای توسعه دانش ارزشمند باشد. آموزش حین کار براساس این باور است که کارکنان در موقعیتی دانش را راحت‌تر کسب می‌کنند که در آنجا بتوان دانش را فوراً به کاربرد. یادآوری مطالبی که بدین شیوه آموخته می‌شوند، ساده‌تر است. در کارآموزی و توسعه، شماری از تکنیک‌ها بکارگرفته می‌شوند. مانند یادگیری در عمل که در فرآیند حل مسأله گروهی نیاز به توسعه همزمان و استفاده از دانش دارند.

### **د) اسناد جذاب**

گاهی چیزهای کوچک می‌توانند در استفاده کردن از اموال دانش، تفاوت عظیمی را ایجادکنند. هنوز بخشی بزرگ از ارتباطات سازمان بوسیله اسناد، یادداشت‌ها و انتشارات داخلی صورت می‌گیرد. اما

بسیاری از اسناد جذاب و کاربر پسند نیستند. گرافیک‌ها، خلاصه‌های کوتاه و ابزارهای مشابه دیگر می‌توانند در سطوح بهره‌گیری از دانش، تفاوت واضحی ایجاد کنند.

## – ذخیره و نگهداری دانش

سازمانها پیش از اینکه به منظور بازیابی بعدی، اقدام به ذخیره دانش کنند، باید اطلاعات مهم را شناسایی کرده، بهترین روش حفظ آن را تعیین نمایند. سازمانها از طریق ارزیابی، تحقیق و آزمایش به اطلاعات معنی می‌بخشند. ذخیره دانش، سیستم‌های فنی را، از قبیل رکوردها و بانک اطلاعاتی و فرایندهای انسانی را مانند حافظه جمعی و فردی و اجماع نظرات، به کار می‌گیرد.

ذخیره سازی و سازماندهی دانش یکی دیگر از موضوعات بسیار مهم است. از این نظر، در صورت وجود اطلاعات زیاد که معمولاً صریح هستند و در انواع اسناد، متن‌ها، فرم‌ها و غیره در اختیار سازمان قرار می‌گیرد، ذخیره و سازماندهی آن ضرورت و اهمیت می‌یابد.

سیستمهای ذخیره دانش، جدید نیستند. در واقع این مفهوم برای اولین بار در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد. تفکر بر این بود که پس از اینکه داده‌ها ایجاد و مرتب شدند، مدیران خودشان می‌توانند در هر لحظه هر نوع داده‌هایی را که نیاز دارند، طبقه‌بندی کنند، اما در عمل اندازه و پیچیدگی داده‌های حاصله به قدری زیاد بود که هزینه نگهداری آنها برای همه به جز چند بانک و شرکت‌های خطوط هوایمایی، بسیار بالا بود ولی امروزه سیستم‌های ارزان‌تر، کامل‌تر و بسیار بهتری جایگزین سیستم‌های قدیمی شده‌اند. سازمان به کمک سیستم ذخیره دانش، قادر به حفظ و نگهداری دانش می‌شود؛ در این صورت دانش، دارای شرکت می‌شود. اما همین سرمایه فکری (دانش) بدون ردیابی از بین می‌رود.

در این فرایند، سازمان مجموعه عظیم دانش را بعد از ورود آن به پایگاه دانش، برای کاربرد باید ذخیره و ساماندهی کند. فرایند ذخیره دانش در هر کجای سازمان ممکن است صورت گیرد. این مکان‌ها عبارتند از:

– حافظه سازمانی<sup>۱</sup>

– افراد

- فرهنگ سازمانی

- روش‌های یادگیری، درک، تفکر، احساس، سهیم‌سازی و انتقال بین اعضای سازمان

- فرایندها و رویه‌ها

- اکولوژی: محل‌های کار فیزیکی

- بایگانی‌ها (دیجیتالی و کاغذی)

با توجه به لیست فوق محل فرایند ذخیره دانش ممکن است فیزیکی یا غیرفیزیکی باشد. اما اغلب مکان‌های فیزیکی مانند پایگاه داده‌ها، ساختار رسمی شکل‌دهی دانش را فراهم می‌کنند. فعالیت‌های مرتبط با ذخیره‌سازی دانش بسیار مهم است؛ زیرا ممکن است علی‌رغم وجود دانش در سازمان، اعضا به علت ناآگاهی، خواستار ورود دانش جدید باشند. هدف نهایی این مرحله، کمک به اعضای سازمان جهت دسترسی به دانش لازم در فرآیندهای اخذ تصمیم است و موفقیت فرایند مدیریت دانش وابسته به مدیریت اسناد<sup>۱</sup> است.

مزیت‌های رقابتی برای سازمان، در هر زمانی قابل دسترسی نیست، دانش سازمانی که یکی از مزیت‌های رقابتی سازمان است، باید روز آمد، حفاظت و نگهداری شود. نگهداری اطلاعات، اسناد و تجرب، نیازمند مدیریت است تا بتوان با استفاده از ابزارهای دسترسی داده‌ها به کاربران نهایی در برقراری دسترسی به دانش کمک کرد. این ابزارها نوعاً یکی از صورتهای زیر را به خود می‌گیرند.

۱- **ابزارهای پرسش SQL<sup>۲</sup>**: کاربران را قادر می‌سازد تا تقاضاها را برای اطلاعات به صورت

SQL یا با رمز گذاری در خط فرماندهی یا با روش‌های اشاره و انتخاب ایجاد کنند.

۲- **ابزارهای پرسش سطح بالا<sup>۳</sup>**: کاربران را قادر می‌سازد تا با استفاده از زبان طبیعی یا روش‌های

اشاره و انتخاب سوالاتی را مطرح کنند. این ابزارها نیاز به دانستن SQL را از بین می‌برد، با گنجاندن یک لایه فرا داده که اسامی ستون و جدول را بازنمایی می‌کند تا به سرعت اسامی تجاری شناسایی و تقاضای کاربران را به گزاره‌های SQL ترجمه کند.

---

1- Document Management

2- SQL query tools

3- High – level query tools

۳- ابزارهای گزارش نویسی<sup>۱</sup>: این ابزارها کاربران را قادر می‌سازد تا با تعیین دقیق گزارش‌هایی که از انواع مختلف اشاره و انتخاب یا خطوط فرماندهی تعامل و مواجهه استفاده می‌کنند به داده‌ها دسترسی پیدا کنند.

سازمان‌ها، بطور روز افزون پایگاه‌های داده‌ای خود را از طریق وب یا اینترنت قابل دسترسی‌تر می‌کنند تا کاربران به دارایی‌های دانشی از طریق سرورهای وب با استفاده از یک ابزار ساده دسترسی داشته باشند. در این صورت، فناوری اطلاعات باید کاربردهای سرورهای وب را ایجاد نماید که حق انتخاب داده‌ها را ارائه می‌دهد و تقاضاهای کاربران را به فرمی - معمولاً SQL - که پایگاه‌های داده‌ای دور دست فراهم می‌کنند بر می‌گرداند. هدف این است که دسترسی موردی به دارایی‌های دانشی تا حد امکان آسان و شفاف شود. اگر کاربران نتوانند به سرعت مطلب خود را پیدا کنند یا به دارایی‌های دانش در هنگام نیاز دسترسی داشته باشند، تلاش در این زمینه را گسترش نخواهند داد. بنابراین دارایی‌های دانش سازمانی تلف خواهد شد

برخی مسائل مهمی که به این مرحله مرتبط می‌باشند، عبارتند از چگونگی دسترسی به اطلاعات، حفظ امنیت اطلاعات و رعایت حریم خصوصی افراد، انتخاب نسخه مناسب و رمزگذاری اطلاعات، انتخاب فضای مناسب ذخیره‌سازی، توجه به هزینه ذخیره‌سازی، و انواع فن‌آوری‌های مورد استفاده خصوصاً فن‌آوری‌هایی که جهت غربال‌سازی و یا ردیابی اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرند، اشاره نمود.

### - کدام دانش ذخیره شود؟

پنج گروه عمومی برای ذخیره دانش مطرح شده است:

- کتاب زرد شرکت: شامل قابلیت‌های کارکنان، مشاوران و راهنمایان سازمان است.
- درس‌های آموخته شده: چک لیست موفقیت‌ها، خطاها یا ناکامی‌هایی که ممکن است برای سایر پروژه‌ها مفید باشد.

• هوشمندی‌های رقبا و عرضه‌کنندگان: سوابق و اخبار روز آمد شده سازمان از منابع عمومی و تجاری، یادداشت‌های حضوری از کنفرانس‌ها و گردهمایی‌ها و اخبار مربوط به قوانین و مقررات.

• **خط مشی ها و تجربیات سازمان:** نقشه‌های فرآیندی و جریان کارها، برنامه‌ها، رویه‌ها، اصول و خطوط راهنما، خط مشی‌ها و معیارهای عملگری، سوابق مشتریان و صاحبان منافع، محصولات و خدمات (شامل ویژگیها، کارکرد، قیمت گذاری، فروش‌ها و تعمیرها).

• **محصولات و فرآیندهای سازمان:** فناوری‌ها، ابتکارات، داده‌ها، فرآیندها، استراتژی‌ها و فرهنگ، ساختارها و سیستم‌ها، رویه‌ها و امور یکنواخت اثر بخش سازمانی

### - چگونه دانش ذخیره شود؟

یکی از راههای ذخیره دانش رمزگذاری دانش است که عبارتست از قرار دادن دانش سازمانی، در قالب‌هایی که بوسیله آن قالب‌ها دسترسی کلیه اشخاص نیازمند به دانش، تحصیل گردد، رمزگذاری، دانش را در چارچوبهایی قرار می‌دهد که بهره‌گیری از دانش را عملی و امکان‌پذیر می‌سازد. از آنجا که هدف رمزگذاری گنجاندن دانش در چارچوبهایی است که آن را قابل استفاده می‌سازد، سازمان باید موارد استفاده از دانش را بررسی و شناسایی کند. البته دانش و کاربرد آن را نباید محدود تعریف کرد. از سوی دیگر، تشخیص و تعیین کاربرد آن نیز نباید دشوار باشد. به عنوان مثال شرکت هوندا طرح‌های شکست خورده خود را ثبت و ضبط می‌کند. زیرا عقیده دارد که ممکن است همان فکرها در آینده موفقیت‌آمیز باشد.

سازمان‌هایی که می‌خواهند در رمز گذاری دانش موفق باشند، بایستی اصول زیر را رعایت کنند:

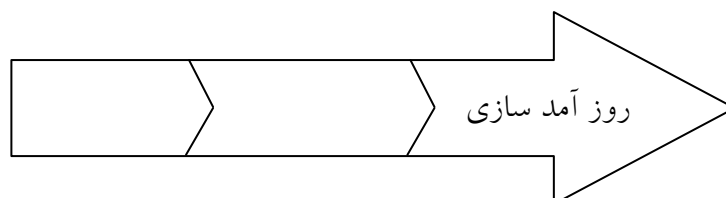
- ۱- مدیران طرح‌های دانش بایستی آن را در جهت نیل به اهداف تجاری رمزگذاری کنند.
- ۲- مدیران نبایستی در شناسایی دانشی که آنها را به سوی هدفهای سازمان هدایت می‌کند دچار اشتباه شوند.

۳- مدیران بایستی فایده ارتباط دانش با هدف‌ها را مبنای رمزگذاری قرار دهند.

۴- رمز گذاری باید وسیله‌ای مناسب برای توزیع دانش عرضه کند .

سازمانهایی که می‌خواهند دانش خود را طوری اداره کنند که در آینده قابل دسترسی باشد، باید حداقل به سه فرایند پایه در مدیریت دانش تسلط داشته باشند، اولاً باید از میان بسیاری از رویدادها، اشخاص و فرآیندها آنهایی را انتخاب می‌کنند که ارزش نگهداری دارند. ثانیاً باید قادر باشند که تجربه

خود را به یک شکل مناسب ذخیره کنند و در آخر، باید تضمین کنند که حافظه سازمانی روز آمد می‌شود (شکل ۸).



شکل ۸: فرآیندهای اصلی نگهداری دانش (پروست و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۷۰)

### – چالش‌های ذخیره دانش

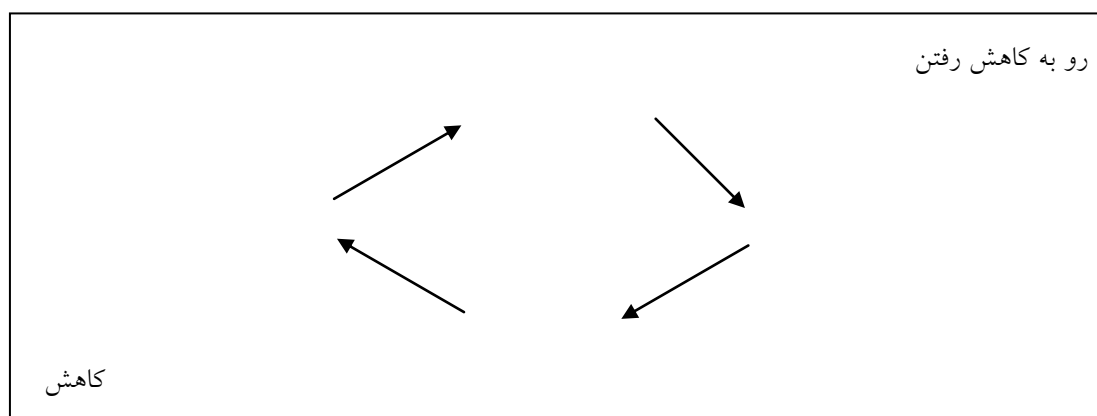
بیان این نکته مهم است که ذخیره دانش شامل هر دو فرآیندهای انسانی و فنی است. همانطور که سازمانها از نظر فیزیکی و جغرافیایی پراکنده شده، همچنین تخصصی‌تر و نامتمرکزتر می‌شوند. سیستم‌های ذخیره و حافظه آنها ممکن است پراکنده‌تر شود و شاید مزایای دانش برای شرکت از دست برود و همچنان که کارها کامپیوتری می‌شوند، اطلاعات از تخصص‌های حرفه‌ای مختلف، به طور بالقوه در سراسر مرزهای وظیفه‌ای سازمان در دسترس‌تر قرار می‌گیرند. فناوری اطلاعات باید به کار گرفته شود به طوری که اطلاعات پراکنده را بتوان به طور مجدد تفسیر کرد و بلافاصله به تبادل داخلی و خارجی آن پرداخت.

با عنایت به این واقعیت که گرچه فناوری نوین قادر به ذخیره و ارائه اطلاعات بیشتر است، اما باید توجه کرد که امکان بالقوه‌ی انباشت داده‌ها یا اطلاعات بیش از حد نیز وجود دارد. میزان اطلاعات ذخیره شده نباید بیش از قابلیت انسانی شرکت برای پردازش آنها باشد.

ذخیره دانش بخش مهمی از مدیریت دانش است؛ با این وجود زمانی که شرکت‌ها دوباره سازماندهی می‌شوند، ارزش حافظه سازمانی اغلب دست کم گرفته می‌شود. مدیران ممکن است تصمیم بگیرند که سازمان کوچک‌تر شود، یا اینکه نیاز به بازسازی دارد. این نوع تصمیمات اغلب مقدمه‌ی برون سپاری هستند. می‌توان مواد به درد نخور را دور انداخت؛ اما در مورد دور انداختن بخش‌های کهنه شده تجارب گذشته شرکت نباید به سادگی تصمیم گرفت.

سازمان‌ها به دلیل اخراج کردن‌ها، بیکار کردن کارکنان مازاد، بازنشستگی و مرگ، از فقدان دانش کارشناسان ارزشمند رنج می‌برند. در مقاله‌ای از نشریه اکونومیست، عبارت دارایی غیرثابت<sup>۱</sup> برای کارکنان استثنایی بکار رفته بود. این امر به یکی از مشکلات اصلی در رابطه‌ی بین شرکت و کارکنان دانش اشاره می‌کند. دانش ذخیره شده در ذهن کارکنان بسیار بی‌ثبات است. اگر این دانش از دست برود، تنها با شیوه‌های قانونی می‌توان خسارت آن را محدود کرد، که این کار پرخرج است و اغلب اثرات جانبی غیرقابل پیش‌بینی دارد. ساده‌ترین راه برای محافظت از سرمایه فکری، ایجاد محیطی است که افراد در آن محیط به سادگی به فکر رفتن نیستند تا بتوان با این چالش مبارزه کرد.

همانطور که بیان شد یکی از فرآیندهای ذخیره دانش روزآمد سازی آن است، اگر مدیریت، دانش را روز آمد نکند، سیستم به سادگی گرفتار نزولی می‌شود که در شکل ۹ نشان داده شده است. سازمانها برای اداره درست حافظه‌های خود، باید تمام مسائل مربوط به اعتماد و دسترسی را حل کنند و اگر افراد به کیفیت داده‌ها اعتماد کنند و اگر دسترسی به سیستم ساده باشد، داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند و حفظ می‌شوند و این کار به نوبه‌ی خود، کیفیت داده‌ها را بهبود می‌بخشد. اما اگر پایگاه دانش موجود خراب باشد، کاربر از آن سلب اعتماد می‌کند و در صرف کردن وقت و انرژی برای حفظ سیستم، تمایل نشان نمی‌دهد، کیفیت داده‌ها رو به وخامت می‌رود و سیستم می‌میرد. با توجه به حیات کوتاه دانش موجود، مرگ سیستم می‌تواند نسبتاً سریع اتفاق بیفتد.



شکل ۹: مارپیچ نزولی در یک پایگاه دانش الکترونیکی

1- Un fixed Asset



یکی دیگر از چالشهایی که در ذخیره‌سازی دانش بسیار مطرح است فراموشی سازمانی<sup>۱</sup> است که تهدیدی برای حافظه‌های ارزشمند سازمان است. شنیدن چنین نارضایتی‌های نامتعارف نیست، «ما یک زمانی می‌دانستیم که چگونه آن را انجام دهیم. اما به نظر می‌رسد که اکنون فراموش کرده‌ایم».

دو نوع عمده فراموشی سازمانی وجود دارد (شکل ۱۰). در نوع نخست، حافظه پاک می‌شود و به طور جبران‌ناپذیری از بین می‌رود. کارکنان شرکت را ترک می‌کنند، تیم‌های رسمی منحل می‌شوند، داده‌ها توسط ویروس‌ها منهدم می‌شوند، یا اینکه کل حوزه‌های کارکردی برون سپاری می‌شوند. همه این رویدادها حافظه گروهی را کاهش می‌دهند. در این نوع فراموشی، راه دسترسی به یک حافظه چه به صورت موقتی یا چه به صورت دائمی، مسدود می‌شود. ممکن است که در سطح فردی، این امر به دلیل اضافه کاری موقتی یا دائمی یا عدم تمایل به انتقال دانش به افراد دیگر، اتفاق بیفتد. چنین محدودیت‌های حافظه‌ای می‌تواند در سطح گروهی یا در حافظه کامپیوتری شده نیز اتفاق بیفتد.

الکترونیکی	گروهی	فردی	شکل	
			شیوه	
از بین رفتن داده‌های غیر قابل برگشت از طریق: • ویروس‌ها • عیب‌یابی سخت‌افزاری • سوانح سیستمی • از بین رفتن نسخه‌های پشتیبان	• پراکنده شدن تیم‌های رسمی • مهندسی مجدد • برون سپاری حوزه‌های کارکردی	• استعفا • مرگ • فراموشی • بازنشستگی زود هنگام	(۱) پاک شدن محتوی حافظه	
از بین رفتن داده‌های قابل برگشت به وسیله: • اضافه کاری موقتی • مشکل ارتباط	• تحریم‌های اعمال شده بر امور روزمره قدیمی • کارشکنی‌های گروهی	• اضافه کاری موقتی • انتقالات • بیماری/ تعطیلات • فقدان کارآموزی • پیروی از قانون	موقتی	
• ناسازگاری‌های دائمی سیستم‌ها • اضافه کاری دائمی • نمایه‌سازی نادرست	• فروش بخش‌هایی از شرکت • انتقال تیم‌ها • لاپوشانی	• اضافه کاری دائمی • عدم آگاهی از اهمیت دانش خود • کناره‌گیری نهفته	دائمی	

شکل ۱۰: اشکال فراموشی سازمان

1 Organizational forgetting

## ۲-۲-۳- اهمیت و نیاز به مدیریت دانش برای دولت

مدیریت دانش برای دولت‌ها در مواجهه با چالش‌های اقتصاد دانشی<sup>۱</sup> از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیریت این چالش‌ها عبارتند از:

۱- دانش به یک عامل تعیین کننده مهم رقابت‌پذیری برای بخش دولتی تبدیل شده است. ارائه خدمات و سیاست‌گذاری از وظایف اصلی دولت است. در یک اقتصاد دانشی دولت‌ها به طور روزافزون در این عرصه‌ها در سطوح ملی و بین‌المللی در معرض رقابت قرار می‌گیرند. به عنوان نمونه در سطح بین‌المللی سازمان‌های غیردولتی و دولت‌ها با سازمان‌های مخارجی که خدمات مشابه را ارائه می‌دهند رقابت می‌کنند. موسسات پژوهشی در تلاشند تا بهترین پژوهشگران و اعتبارات را جذب کنند در حالی که دانشگاه‌ها به صورت روزافزون برای جذب بهترین دانشجویان و استادان با یکدیگر رقابت می‌کنند. در سطح ملی رقابت بین سازمانهای دولتی به دنبال پیگیری فرآیندهای تمرکززدایی افزایش یافته است. دانش یک عنصر رقابت و منبع اصلی دولت‌هاست. عملکرد کارآمد دولت‌ها به فراهم آوری و اشاعه کارآمد دانش بستگی دارد.

۲- شرکت‌های خصوصی کالاها و خدماتی را تولید می‌کنند که به طور روزافزون به سرمایه نامشهود وابستگی می‌یابند، به صورت مستقیم با بخش دولتی رقابت می‌کنند که به ارائه خدمات و کالاهایی مانند آموزش، علم، امنیت و دانش می‌پردازند. به عنوان نمونه شرکت‌های خصوصی از طریق آموزش از راه دور، مربیگری و اطلاع‌رسانی و آموزش از طریق اینترنت تاثیرگذاری بر آموزش دولتی و آموزش شهروندان را افزایش می‌دهند که به ورت سنتی توسط بخش دولتی ارائه می‌گردید. همزمان با اینکه مشتریان خدمات سفارشی دانش مداری را از شرکت‌های خصوصی دریافت می‌کنند ارائه خدمات مشابه را از دولت‌ها نیز انتظار دارند.

۳- بازنشستگی کارکنان و جایگزینی مداوم کارکنان دانشی در بین بخشهای دولتی چالش جدی را برای نگه داری دانش و محافظت از حافظه سازمانی و آموزش کارکنان جدید فراهم می‌آورد. بنابراین، بر سر دانش و عقلانیتی که قابلیت به اشتراک گذاری داشته باشد رقابت وجود دارد.

شهروندان دانشمند<sup>۱</sup> نیاز دارند که دولت آنها در راس دانش جدید که به سرعت از سوی عوامل مختلف تولید می‌شود، قرار گرفته باشد. مدیریت دانش بر این اندیشه استوار است که ارزشمندترین منبع هر سازمان دانش کارکنان آن است.

این تمرکز از نرخ بالای تغییرات در سازمان‌های امروزی و کل جامعه نشأت می‌گیرد. مدیریت دانش بر این اساس شکل گرفته که امروزه همه کارها دانش مدار است و همه کارکنان به نوعی کارکنان دانش مدار به حساب می‌آیند. این بدین معناست که شغل آنها بیشتر به دانش آنها متکی است تا مهارت‌های دستی آنها به عبارت دیگر، خلق، به اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش از جمله مهمترین کارهای همه افراد در سازمان هاست.

یکی از راه‌های مناسب برای پاسخگویی به چالش‌ها این است که نگاه فعالانه‌ای نسبت به تجربیات مدیریت دانش در بخش خصوصی داشته باشیم و آنها را اقتباس کنیم و در بخش‌های دولتی به کار بگیریم. مدیریت دانش دارای برخی قابلیت‌ها برای تقویت کارآمدی دولت و رقابت‌پذیری آن در محیط متغیر است. بخش دولتی و سازمان‌های غیردولتی می‌بایست با این چالش‌ها روبه‌رو شوند و از فرصت‌ها به دست آمده از جهانی شدن، اقتصاد دانش مدار و گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات به نحو احسن استفاده نمایند. در غیر این صورت این به معنای از دست دادن فرصت‌های پیشنهادی مدیریت دانش خواهد بود

در خصوص اهمیت و ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به چند دلیل عمده دیگر نیز می‌توان اشاره نمود.

\* اعمال حاکمیت به جای تصدی‌گری. یکی از انتقاداتی 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 کوچک‌سازی در دولت و حرکت از تصدی‌گری به سوی اعمال حاکمیت در دستور کار دولتها قرار گرفته است. اعمال حاکمیت می‌طلبد که دولتها به حرکت‌های مبتنی بر دانش توجه کنند.

\* جهانی شدن، به نظر می‌رسد که جهانی شدن به چالشی مهم برای سازمان‌های دولتی تبدیل شده است. با گسترش جهانی شدن، رقابت بین سازمانهایی که خدمات مشابهی ارائه می‌کنند گسترش یافته، و نیاز به کسب دانش و مهارت در کسب و بکارگیری آن اهمیت خواهد یافت

عصر آینده عصر شبکه خواهد بود اما نه شبکه‌های تکنولوژی بلکه شبکه‌های انسانی در قالب تکنولوژی‌های نو، عصر آینده تنها عصر هوش مصنوعی و سیستم‌های متخصص نخواهد بود. بلکه عصر هوشمندی مجموعه انسانی در شبکه‌های جهانی است. در آینده شبکه‌هایی که در آنها دانش انسانی را به پیش خواهند راند. یکی از دیگر نمونه‌های جهانی شدن در درون کشورها کم رنگ شدن تمایز بین بخش عمومی و بخش خصوصی خواهد بود

### – مزایای مدیریت دانش

مدیریت دانش مزایای شایان اهمیتی در بر دارد؛ متأسفانه، استناد به آنها یا به کمیت درآوردن مستقیم آنها مایه ناکامی و مشکل است. ارزش یک ایده نوآور چیست؟ اصل و منشاء ایده چگونه تعیین می‌شود؟ مزایای یافتن راه حل زودتر یک مشکل خاص نسبت به راه حل دیرتر آن چیست؟ سؤالاتی از این دست جوابهای مشخص و قطعی ندارند. در عین حال، مدیران کاملاً این واقعیت را می‌شناسند که دانش کمک ملموسی به سازمان است. سرمایه‌های دانشی ارزشهای واقعی دارند که در بسیاری از موارد می‌توان آنها را به طور مشخص به کمیت در آورد، برای نمونه، ارزش ثبت اختراعات از این مقولات است. مدیران می‌توانند به روشنی مشاهده کنند که چگونه دانش مشکلات مشتری می‌تواند منجر به نوآوری، محصولات جدید و فرصت‌های ارزشمند جدید شود.

به همین ترتیب، دانش این امر که کارکنان چگونه در موارد قبلی مشکلات خاص را حل کرده‌اند می‌تواند راه حل‌ها و قطعیت بخشی به مسائل امروز را سریع‌تر کند و موجب صرفه جویی در زمان و تلاش مورد نیاز جهت ایجاد مجوز راه حل‌ها، شود. باز هم تأکید می‌شود این دانش دارای ارزش عملی ملموس می‌باشد. جدول امقوله‌های مزایای دانش و فرایندهای دانش را که منافع مختلف تولید می‌کنند شناسایی می‌کند.

جدول ۱: مزایای مدیریت دانش

مزایا	فرآیندهای دانش
کارایی و صرفه جویی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهترین طرز کارها</li> <li>• پایگاههای دانش حل و قطعیت بخشی به مشکل</li> <li>• مستندسازی فرایند</li> <li>• داده کاوی</li> </ul>
فرصتهای جدید	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پایگاههای دانش مشتری</li> <li>• دانش رقابتی و بازار</li> <li>• تسهیل بخشی به یادگیری</li> </ul>
تغییر و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری</li> <li>• پایگاههای دانش مشتری</li> <li>• دانش رقابتی و بازار</li> <li>• در اختیار گرفتن دانش ضمنی</li> </ul>
منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری و گروه افزار</li> <li>• تسهیل بخشی به یادگیری</li> <li>• جریان کار</li> </ul>

دنهام گری<sup>۱</sup>، مزایای عمده مدیریت دانش را این گونه مورد بحث قرار می دهد: «مدیریت دانش دیدگاهها، رهیافتها و بصیرت قرار دادن سرمایه گذاریهای مناسب در داده و اطلاعات را در بهترین موارد استفاده که بیشترین نیاز بدان می رود فراهم می آورد. مدیریت دانش، تصمیمات در خصوص کجایی، چگونگی و زمان ساخت، ایجاد، انباشت و علت دانش جدید را هدایت می کند. اجازه می دهد که سازمان علت سرمایه های کلیدی خود از جمله آموزش، کارآموزی و تجربه ضمن خدمت را که اغلب بیشترین هزینه را در بسیاری از شرکتها در بردارد توضیح دهد. این هزینه به ندرت به کمیت در می آید یا دنبال می شود. هیچ گونه پاسخگویی برای این گونه هزینهها وجود ندارد. بدون توجه کانونی فعال و به هنگام سازی، دانش ارزش خود را از دست می دهد».

دنهام هشت مزیت خاص مدیریت دانش را چنین بیان می کند:

1- Denham Grey

۱- **جلوگیری از آفت دانش:** سازمان را قادر می‌سازد تا تخصص فنی و حیاتی خود را حفظ کرده، از آفت دانش حیاتی که از بازنشستگی، کوچک‌سازی، یا اخراج کارکنان و تغییرات ساخت حافظه انسانی ناشی می‌شود جلوگیری کند.

۲- **بهبود تصمیم‌گیری:** نوع و کیفیت دانش موردنیاز را برای تصمیم‌گیری‌های اثربخش شناسایی می‌کنند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می‌بخشد. در نتیجه، تصمیمات سریع‌تر و بهتر می‌تواند در سطوح پائین‌تر سازمانی صورت گیرد.

۳- **انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری:** به کارکنان اجازه می‌دهد درک بهتری از کار خود به عمل آورده، راه‌های نوآور مطرح کنند. با سرپرستی مستقیم کمتر کار کنند و کمتر نیاز به مداخلات داشته باشند. در نتیجه کارکنان می‌توانند در موقعیت‌های چند وظیفه‌ای فعال باشند و سازمان می‌تواند روحیه کارکنان را بالا ببرد.

۴- **مزیت رقابتی:** سازمانها را قادر می‌سازد تا کاملاً مشتریان، دیدگاه‌ها، بازار و رقابت را درک کرده، بتوانند شکافها و فرصت‌های رقابتی را شناسایی کنند.

۵- **توسعه دارایی:** توانایی سازمان را در سرمایه‌گذاری در حفاظت قانونی برای مالکیت معنوی بهبود می‌بخشد. در غیر این صورت، ثبت اختراعات، علائم تجاری، اجازه نامه، حق انحصاری اثر و اسرار تجاری ممکن است در زمان درست به کار گرفته نشود، و منجر به حفاظت قانونی کمتر و کاهش ارزش بازار برای مالکیت معنوی شود.

۶- **افزایش محصول:** به سازمان اجازه می‌دهد که دانش را در خدمات و فرآورده‌ها به کار گیرد و در نتیجه، ارزش درک شده محصول با نسبت مستقیم میزان و کیفیت دانش در محصول افزایش پیدا می‌کند.

۷- **مدیریت مشتری:** سازمان را قادر می‌سازد تا توجه کانونی و خدمت به مشتری را افزایش دهد. دانش مشتری باعث سرعت پاسخ به سؤالات، توصیه‌ها و شکایت‌های مشتری می‌گردد. راه حل مشکلات عادی به سادگی قابل دسترسی است.

۸- **به‌کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی:** از طریق توانایی بخشیدن به سهام شدن در درس‌های یاد گرفته شده، فرایندهای اسناد، بررسی و حل استثنائات، و در اختیار گرفتن

و انتقال دانش ضمنی، سازمانها می‌توانند به بهترین وجهی در استخدام و کارآموزی کارکنان سرمایه گذاری کنند

از جمله مزایای دیگر مدیریت دانش اینست که کارمندان زمان کمتری برای جستجوی اطلاعات و کسب مهارت صرف خواهند کرد. متخصصان قادر خواهند شد که بر روی زمینه موضوعی در مورد علاقه شان متمرکز شوند. فرایند مدیریت دانش به کارمندان کمک خواهد کرد که توانایی شغلی و عملکردشان را بهبود بخشند و با گسترش منابع که بلافاصله در دسترس آنها قرار می‌گیرد آنها را در تصمیم‌گیری هوشمندانه یاری خواهند کرد.

همچنین فرایند مدیریت دانش باعث کاهش اضطراب کارمندان می‌شود که تلاش می‌کنند با منابع و امکانات کمتر کار بیشتر انجام دهند. مدیریت دانش به سازمانها کمک می‌کند که با استفاده از دانش جدید برای کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و بر طرف کردن نیاز مشتری، به رقابت بیشتر بپردازند

## ۲-۲-۵- عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش

داون پورت، دی لونگ<sup>۱</sup> و بوئر<sup>۲</sup> هشت عامل موفقیت، که برای فعالیتهای مدیریت دانش لازم هستند، شناسایی کرده اند که عبارتند از:

### ۱- پیوند با عملکرد اقتصادی و ارزش صنعت :

مدیریت دانش می‌تواند گران باشد. بنابراین زمانی این پدیده در یک سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرد که به نحوی با منافع اقتصادی یا مزیت‌های رقابتی در ارتباط و پیوند باشد.

### ۲- زیربنای فنی و سازمانی:

پروژه‌های دانش، زمانی احتمال موفقیت دارند که زیربنای گسترده فن‌آوری و سازمان را مورد استفاده قرار دهند. از این رو، زیربنای فن‌آوری آسانتر قابل دسترسی می‌باشد و این فن‌آوری شامل فن‌آوری‌هایی است که سمت‌گیری دانش دارند. ساختن زیربنای سازمانی برای مدیریت دانش بدان

---

1 - Dlong

2 - Boer

معناست که مجموعه‌های از پست‌ها، نقش‌ها و گروه‌های سازمانی که اعضاء آن مهارت برای خدمت به پروژه‌های مشخصی را داشته باشند، بوجود آوریم .

### ۳- ساختار استاندارد و قابل انعطاف :

پیدا کردن یک تراز و مقیاس صحیح و درست برای ساختار دانش برای بیشتر پروژه‌ها امری حیاتی است. دانش یک پدیده شفاف نیست و این دانش بسته به افرادی که آن را دارا می‌باشند، خواهد بود.

### ۴- فرهنگ دانش دوستی :

فرهنگ دانش دوستی یکی از مهمترین عوامل موفقیت یک پروژه است که در عین حال اگر وجود نداشته باشد، ایجاد و خلق آن بسیار مشکل خواهد بود. به طور کلی اگر زمینه فرهنگی برای باروری پروژه‌های دانش آماده نباشد هیچ تکنولوژی محتوی دانش یا مدیریت دانش، کوشش‌ها را موفقیت‌آمیز نخواهد کرد.

### ۵- مقصد و زبان شفاف :

مقصد، روش و اصطلاحات برای مدیریت دانش مهم است. مدیریت دانش با پدیده‌هایی نظیر، پیچیدگی، عدم اطمینان و رشد آنی سروکار دارد. در نتیجه به یک فرهنگ واژه‌های جدید نیاز دارد که مدیران با آن زیاد آشنا نیستند .

### ۶- تغییرات در عملیات انگیزشی :

آگاهی زیاد و رهایی از نادانی به روحیه و ماهیت افراد بستگی دارد . دانش به سادگی از جریان یافتن نقش‌ها یا مرزهای کارکردی بوجود نمی‌آید. بنابراین انگیزش برای ابداع، خلق، اشتراک، استفاده دانش یک عامل غیرقابل لمس برای تمام پروژه‌های دانش می‌باشد.



## ۷- ایجاد کانال و معبر برای انتقال دانش :

مدیران موفق دانش، درک نموده‌اند که انتقال دانش از کانال‌های متعدد باعث می‌گردد که این کانال‌ها یکدیگر را یاری و کمک می‌کنند.

## ۸- حمایت مدیریت ارشد :

مانند بیشتر برنامه‌های تغییر، پروژه‌های مدیریت دانش باید از حمایت مدیریت ارشد سود ببرند. ما این را درک نموده‌ایم که حمایت مستحکم مدیران اجرایی یک امر قطعی برای پروژه‌های انتقال دانش است

پس به منظور موفقیت فرآیند مدیریت دانش توجه به موارد زیر ضروری است.

۱- **قابلیت اتصال** : تکنولوژی به تنهایی برای موفقیت رویکرد مدیریت دانش کافی نیست. اما می‌تواند زیرساخت مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش و فعال‌ساز مهمی باشد. دسترسی همه بخش‌های سازمان به معمار مدیریت دانش، برنامه‌های مبتنی بر وب، ابزارهای داده کاوی<sup>۱</sup> پیشتازهای پشتیبان زیر ساخت مدیریت دانش هستند. تکنولوژی رفتارهای جدی دانش را فعال می‌سازد.

۲- **محتوا** : در ابتدا، سازمان باید ممیزی دانش را انجام دهد تا نیروهای درونی و بیرونی تأثیرگذار بر دانش را شناسایی کند. نیروهای درونی و بیرونی تأثیرگذار بر دانش اشکال مختلفی دارند مانند: دانش مشتری یا ظهور رسانه های جدید.

۳- **اجتماع** : مدیریت دانش موفق به اجتماع عملکردها یا گروهی از افرادی که در درون سازمان همکاری دارند، وابسته است. این افراد در مراحل مختلف نظیر آماده‌سازی، راه اندازی، انجام عملیات و کسب نتیجه نهایی با یکدیگر تعامل دارند.

۴- **فرهنگ** : پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد، همسویی عقاید، اعتماد، انگیزش اجزاء اصلی فرهنگ مدیریت دانش به شمار می‌روند و توجه مستمر به این اجزا ضروری است. به عبارتی شما باید به اطلاعاتی که از همکاران دریافت می‌کنید، اعتماد داشته باشید و اطلاعاتی که همکار

---

1 - data mining

دیگر از شما دریافت می‌کند با توجه به اعتمادی که به کار شما دارد، ارزشمند خواهد بود و اگر این روند استمرار یابد موفقیت مدیریت دانش را سبب می‌شود.

**۵- تعاون:** جریان کاری در سازمان‌های دانشی بسیار به هم وابسته هستند. این تعاون رمز موفقیت مدیریت دانش است، چرا که می‌تواند موانعی نظیر تفاوت فرهنگ‌ها را از میان بردارد و افراد سازمان را در جهت رسیدن به اهداف هدایت کند.

**۶- سرمایه‌گذاری:** سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع بهره‌گیری از نوآوری‌ها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار می‌رود.

پس می‌توان گفت درک سیستماتیک و توجه به نکات فوق به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ممیزی دانش را انجام دهند و استراتژی مدیریت دانش اثربخش را با موفقیت پیاده‌سازی نمایند فرهنگ سازمانی از طریق عناصر مرتبط استراتژی، ساختار، افراد و فرآیند شکل گرفته و تقویت می‌شود. افراد در میان ساختار سازمانی کار می‌کنند که برای دست یافتن به استراتژی‌های همه‌جانبه کار و تجارت از فرآیندهای سازمانی حمایت می‌کنند. در حالی که ساختار سازمانی و فرهنگ همکاری با همدیگر در ارتباط هستند، هر دوی آنها به عنوان عناصر لازم برای موفقیت مدیریت دانش به شمار می‌روند

عوامل اصلی دیگری که برای موفقیت مدیریت دانش حیاتی هستند را می‌توان در چهار گروه طبقه بندی کرد، که عبارتند از افراد، فرایندها، تکنولوژی و تعهد استراتژیکی مستمر .

**۱- تکنولوژی:** راه‌حل‌های تکنولوژیکی مدیریت دانش؛ بنیانی برای حمایت و سهیم‌سازی دانش، همکاری، جریان کار، مدیریت سند و ... فراهم می‌کند. این ابزارها فضایی را به عنوان منبع مرکزی به وجود می‌آورند که کارکنان، مشتریان، شرکاء و تأمین‌کنندگان می‌توانند اطلاعات را با هم مبادله و یکدیگر را راهنمایی کنند و در نهایت تصمیم‌گیری بهتری انجام دهند. در کاربرد تکنولوژی اصلی را باید بخاطر داشت و آن توجه به این مسأله است که تکنولوژی علی‌رغم این که مدیریت دانش را قدرتمند می‌سازد؛ باید در خدمت کاربر باشد. بنابراین باید ساده و قابل استفاده باشد و کارکنان بدون کمک متخصصان تکنولوژی اطلاعات بتوانند از آن استفاده کنند.

۲- **فرایندها:** شامل فرایندهای استاندارد برای اهدای دانش، مدیریت محتوا است. در اینجا مهم و ضروری است که فرایندها ساده و واضح باشند تا به وسیله تمام کارکنان سازمان کاملاً درک و استفاده شود.

۳- **افراد:** مهم‌ترین چالش در مدیریت دانش اطمینان از مشارکت اعضا در سهیم‌سازی دانش، همکاری و کاربرد مجدد دانش برای نتایج و... است. این موضوع مهم باید با تغییر فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش، اجتناب و فضای توأم با صمیمیت 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

## - فرهنگ دانش آفرین

به منظور هدایت دانش فردی به سوی اهداف سازمانی، سازمان باید محیطی را پدید آورد که در آن تسهیم دانش، انتقال دانش و انسجام بین اعضای سازمان امکان‌پذیر باشد. سازمان باید اعضایش را به سمت هماهنگی تعاملاتشان هدایت کند. به منظور توسعه دانش جمعی<sup>۱</sup> سازمان باید تمام تلاشش را در ایجاد تعاملات معنادار بین گروه‌های عملیاتی به کار گیرد. به طور خلاصه مدیریت دانش به تغییر فرهنگ شرکت و رویه‌های کسب و کار به منظور امکان‌پذیر ساختن تسهیم اطلاعات اشاره می‌کند. در واقع مدیریت دانش به معنی توسعه راه حل‌های فناوری از طریق سیستم‌های فرعی فرهنگی و اجتماعی است. در یک محیط پویا، سازمان‌ها با مجموعه‌ای از مسائل غیرمنتظره و موقعیت‌های پیش‌بینی نشده روبرو می‌شوند که کنترل آنها توسط یک فرد در سازمان مشکل است. اما سازمان می‌تواند با هماهنگی الگوی تعامل بین اعضا، فناوری‌ها و فرهنگ، با موقعیت‌های پیچیده‌ای روبرو شود. برخی از نویسندگان این الگوهای تعامل را «ذهنیت جمعی»<sup>۲</sup> سازمان نامیده‌اند.

1 - Collective knowledge

2 - collective mind

ذهنیت جمعی همچنین به این معناست که هیچ کس در سازمان دانش انجام وظایف پیچیده را به تنهایی ندارد، بلکه این تعامل بین افراد، فناوریها و روشهاست که در انجام وظایف پیچیده و جدید، سازمان را پشتیبانی می‌کند. بنابراین یکی از وظایف حیاتی مدیریت هماهنگ کردن انواع مختلف دانش از طریق تبادل و تسهیم اطلاعات می‌باشد

دستیابی به فرهنگ دانش مستلزم توجه مدیران به سه مورد است: مهیاسازی سازمان، مدیریت بر سرمایه دانش و تقویت دانش برای به دست آوردن امتیازی مناسب. مهیاسازی سازمان اولین مرحله در گسترش فرهنگ دانش بوده و اغلب شامل تغییر فرهنگ سازمان و تغییر شیوه کار و همکاری بین کارکنان می‌باشد. تغییر در فرهنگ سازمان به راحتی حاصل نمی‌شود. سازمانهای کوچکتر که حداکثر دارای ۲۰۰ کارمند هستند و همچنین شرکتهای سرمایه‌گذاری جدید در مقایسه با سازمانهای بزرگتر و قدیمی‌تر که دارای تاریخچه‌ی طولانی‌تری در زمینه فرهنگ همکاری و ساختار مدیریتی تثبیت شده‌تری هستند، راحت‌تر به این تغییرات فرهنگی دست می‌یابند

فرهنگ به عنوان قلب یک سازمان موفق دانش پایه قرار دارد، در مدیریت دانش فرهنگ قادر است، رسالت، آرمان، اهداف بلند مدت و اهداف کوتاه مدت را نمایان سازد. مطالعات متعددی نشان می‌دهد که حل مسایل فرهنگی مشکل است. اما بیشترین مزایا را بدست می‌دهد. بزرگ‌ترین چالش مقابل مدیریت دانش، یک مساله فنی نیست؛ زیرا می‌توان آن را با هر تعداد سیستم تکنولوژی اطلاعات حل کرد؛ بلکه چالش اصلی مساله فرهنگ است. وظیفه دشوار تفوق بر موانع فرهنگی، بویژه احساسی است که می‌گوید اطلاعات با ارزش‌تر از آن است که تسهیم شود.

مدیریت دانش، مستلزم وجود رهبری آگاه و مدیریت مشارکتی در سازمان است تاکید بر مدیریت مشارکتی، به معنای مشارکت در تفکر و سهیم شدن در دانش است.

فرهنگ سازمانی که تفکر خلاق و انتقادی در آن یک ارزش حاکم تلقی می‌شود، خود عامل کلیدی و راهگشا در مدیریت دانش است. ایجاد فرهنگ مناسب و بهره‌گیری از مدیریت دانش و فناوری اطلاعات موجب می‌شود که سرعت و صحت خدمات و محصولات سازمان افزایش یابد. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تداخل و تعامل یا بازسازی دانایی می‌گردند، به طور نظام‌مند تشویق و حمایت شود.

در راه انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش وجود فرهنگ دانش طلب یکی از ارکان اصلی موفقیت یک طرح مدیریت دانش است. بنابراین نخستین کار این است که سازمانی دانش مدار به وجود آوریم. در سازمان دانش مدار، کارکنان به طور مداوم دانش ضمنی و دانش شخصی و ملموس را در اختیار گرفته، مستندسازی می‌کنند و با هم سهیم می‌شوند. مدیران ضمن تسهیم دانش و رشد دارائی‌های دانش تصمیمات خود را بر پایه دانش استوار می‌سازند. خط مشی سازمان، طرز کار دانش پذیرفتنی را تقویت می‌کند و بر می‌انگیزد.

مطالعه‌ای نشان می‌دهد که فرهنگ شرکتی توسط پنجاه و سه درصد پاسخ‌دهندگان بزرگترین مانع استقرار کاربردهای مدیریت دانش است. در مطالعه دیگری ۸۰٪ مصاحبه شونده‌گان فرهنگ را بزرگترین مانع ایجاد یک سازمان دانش دیده‌اند.

فرهنگ عناصر مختلفی دارد که شامل:

الف) نگرش مثبت با تمایل به دانش

ب) غیبت ساکنان دانش در کوی فرهنگ

ج) هماهنگ بودن مدیریت دانش با فرهنگ

سازمانهایی که علاقه‌مند به داشتن سازمانهایی دانش مدار هستند بایستی به جذب افرادی که تشنه دانش هستند بپردازند.

کارکنان دانش مدار افرادی هستند که دارای تحصیلات رسمی دانشگاهی می‌باشند و غالباً عضو یک تشکیلات حرفه‌ای شناخته شده هستند مانند مهندسين، پزشکان، وکلا، دانشمندان و ... که مشاغل آنها ایجاد اطلاعات و دانش جدید می‌کند. شاید عده‌ای از افراد بر این باورند که به اشتراک نگذاشتن دانش خود باعث می‌شود تا برای آنها موقعیت ممتاز ایجاد شود. لیکن این وظیفه مدیران ارشد دانش است که از طرق مختلف به فرهنگ سازی بپردازند. کارکنان بایستی عمیقاً به این باور برسند که موفقیت فردی آنها در گرو موفقیت و پویایی جمعی کارکنان و موفقیت سازمان آنهاست. همچنین وظیفه مهم دیگر برای مدیران ارشد سازمان این است که به کارکنان سازمان خود زمان کافی برای جذب و به کارگیری دانش بدهند.

چه خوب است که در کشور ما فرهنگ دانش آفرینی به عنوان یک ضرورتی ملی تعریف و فرهنگ سازی شود از سطح آموزشگاه‌ها گرفته تا دانشگاه‌ها و همه و همه در پی دانش‌اندوزی و دانش آفرینی و تفکر باشند و این مقوله در برنامه‌ای هماهنگ دنبال شود.

جای نگرانی است مکرراً مشاهده گردیده با توجه به نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده که در کشور وجود دارد از آنها برای انجام وظایفشان استفاده نمی‌شود حتی در سطح دانشگاه‌ها ما غالباً کارمند تربیت می‌کنیم نه کارآفرین. لذا دانشگاه‌های کشور در این رابطه نقش اساسی برعهده دارند.

بنابراین مدیریت دانش پایه و اساس سازنده‌ای برای سرعت بخشیدن به ایجاد فرهنگ دانش در جهان کنونی است در محیط کنونی که به سرعت در حال تغییر است شاید تاکتیک تغییرات تکاملی برای بیشتر کارها بسیار کند و نامطمئن باشد بنابراین فرهنگ کاری باید براساس استراتژی‌ها و اهداف کار ایجاد شود و پیشرفت‌های مستمر، آموزش‌های سازمانی مستمر، به اشتراک گذاشتن دانش، باز بودن فرهنگ به مقدار زیاد، همکاری مفید میان کارمندان و اشخاص خارجی و هماهنگی که میان مرزهای سنتی (داخلی و خارجی) ایجاد می‌شود را برانگیزند

## – موانع و مشکلات مدیریت دانش

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

### ۱- عوامل انسانی

یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسانها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن منحصراً برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند. زیرا ممکن است این تصور غلط وجود داشته باشد که چون دانش، قدرت است پس نباید آن را از دست داد. شاید بتوان گفت که موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موانع دیگر حائز اهمیت است، زیرا دانش ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط در گرو تعامل و ارتباطات است که می‌تواند رشد کند. رویکرد کلاسیک و سنتی بر این اعتقاد بود که فقط نویسندگان با نوشتن کتابها، مقالات و نظایر اینها می‌توانند باعث افزایش دانش شوند. این

رویکرد را می‌توان رویکردی ایستا<sup>۱</sup> نامید. در مقابل، رویکرد پویا<sup>۲</sup> بر این باور است که تعالی دانش در اثر تعامل و ارتباطات انسانی مقدور می‌باشد

کارکنان ممکن است نسبت به مدیریت دانش خیلی از خود اشتیاق نشان ندهند. مدیریت دانش موجب تغییر می‌شود و خطر روشهای جدید و انواع جدیدی از مسئولیت را افزایش می‌دهد. اگر چه پاداش‌ها جذاب هستند ولی خطرهای و مسئولیت‌ها ممکن است دلسرد کننده باشند. مدیریت دانش نیز رهیافت رفاقتی نسبت به کار می‌طلبد که در بسیاری از محیط‌های کاری امروزه طبیعی نیست. نهایتاً اینکه، بسیاری از کارکنان ممکن است مدیریت دانش را به عنوان کار زیاد برای خود با بازده مستقیم اندک نسبت به تلاش‌های مترتب به آن تلقی کنند

## ۲- عوامل سازمانی

عوامل سازمانی نیز از جمله موانع مهم بر سر راه مدیریت دانش در سازمان می‌باشند. عمده این عوامل عبارتند از:

- **عوامل ساختاری:** مدیریت دانش، خواسته‌های جدیدی بر بخش‌های مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می‌کند. ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیرمنعطف نمی‌تواند محمل خوبی برای مدیریت دانش باشد.

- **عوامل مدیریتی:** عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه‌مدت و جزئی‌نگری و سبک‌های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش می‌شوند

مدیریت سطح بالا همواره اصل مدیریت دانش را تأیید و به صورت لفظی مفهوم سازمان دانش مدار را مورد تحسین قرار می‌دهد. نتیجه منافع مدیریت دانش اگر با دقت ارائه شود بسیار جذاب خواهد بود. ولی مدیریت همیشه مطمئن نیست که می‌خواهد کارکنان خود را با دانش توانمند سازد. در سازمانهای سلسله‌مراتبی که در آن مدیریت همواره منبع نهایی همه دانش سازمان و شرکت بوده است، مدیریت دانش یک عمل انقلابی به شمار می‌رود و بنابراین بسیار خطرآفرین خواهد بود. در چنین صورتی پایداری مدیریت محتملاً متزلزل شده، نهایتاً دچار رکود می‌شود.

---

1 - Static approach  
2 - Dynamic approach

- **عوامل شغلی:** شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری و روتین، ابهام و تعارض در نقش نیز برای مدیریت دانش، نامطلوب خواهند بود.

- **سیستم‌های حقوق و دستمزد و جبران خدمات:** این سیستم‌ها نقش بسیار مهمی را در پشتیبانی برنامه‌های مدیریت دانش ایفا می‌کنند. افراد، زمانی اقدام به توزیع دانش می‌کنند که انگیزه لازم را برای این کار داشته باشند.

- سیستم‌های آموزشی در تبدیل سیستم‌های سنتی به یک سازمان یادگیرنده، برنامه‌های آموزشی یک سازمان، نقش حساسی ایفا می‌کنند. برنامه‌های آموزشی نامناسب می‌توانند موانع عمده‌ای برای مدیریت دانش ایجاد کنند.

### ۳- عوامل فرهنگی

مدیریت دانش بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی‌تواند به گونه‌ای موفق به کار گرفته شود. اگر فرهنگی، توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند، مدیریت دانش با چالش روبرو خواهد شد. تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش انکارناپذیر است. فرهنگ هر جامعه به دلیل در برگرفتن نظام ارزشی، رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر در فرهنگی، کسب و توزیع دانش به عنوان یک ارزش تلقی می‌شود و مردم به اثربخشی دانش در کنار تجربه باور داشته باشند، برای کسب دانش، تلاش خواهند نمود.

### ۴- عوامل سیاسی

موانع سیاسی در سازمان‌های دولتی چشم گیرتر هستند اگر باور داشته باشیم که دانش یک منبع قدرت است و شخص دارای قدرت می‌تواند اعمال نفوذ کند، طبیعی است که عده‌ای برای دستیابی انحصاری به دانش تلاش کنند. ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز به دلیل اثرگذاری بر فرآیند خط مشی گذاری و ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین وجود فضایی باز که در آن افراد به راحتی بتوانند ایده‌های خود را اظهار نمایند، بر روی فعالیت‌های مدیریت دانش اثرگذار خواهد بود.



## ۵- عوامل فنی و تکنولوژیکی

دارائیهای دانشی سازمان صورت‌های مختلف به خود می‌گیرند و از طریق نظام‌های چندگانه ایجاد و در دسترس قرار می‌گیرند. تلاش در خلق و ایجاد پیوندهای یکپارچه با و بین نظام‌ها یا تلاش در جمع‌آوری آن دارائیهای در یک نظام مرکزی واحد یک مواجهه پرچالش می‌باشد که با ساختن یک انباره داده‌های سازمان قابل مقایسه است. روش یکباره، که در آن سازمان‌ها تلاش می‌کنند تمام قطعات فنی را در یک کار واحد کنار هم قرار دهند، باید به نفع پروژه‌های افزایش یابنده تدریجی، قابل مدیریت و کوچک کنار برود.

فقدان زیرساخت‌های فنی مناسب برای حفظ و نگهداری اطلاعات، موانعی جدی برای مدیریت دانش ایجاد می‌کند و باعث از بین رفتن بخشی عظیم از اطلاعات و دوباره‌کاری در کسب اطلاعات خواهد شد. برای رفع این مشکل مراکز فنی و تکنولوژیکی باید قادر باشند که:

- ۱- هدایت‌کننده افراد به سمت منابع دانش سازمانی موردنیاز باشند.
  - ۲- دانش‌های مختلفی را سازماندهی و کدگذاری کنند تا کارکنان به صورت کارآمد بتوانند به آن دسترسی داشته باشند.
  - ۳- مخازن دانش را مدیریت کنند.
  - ۴- ارتباط بین مدارک کاغذی و دیجیتال را برقرار کنند و به تشکیل گروه‌های کاری با تسهیل ارتباطات افراد کمک می‌کند.
- برگرون (۲۰۰۳) نیز مشکلات اصلی و قانونی بر سر راه مدیریت دانش را از زاویه‌های دیگر مورد بررسی قرار داده است که عبارتند از:

- ۱- امکان درخواست آموزشی مجدد و گسترده
- ۲- هزینه‌های عمومی قابل ملاحظه مدیریت دانش
- ۳- متغیر بودن دائمی مدیریت دانش
- ۴- زمان بر بودن مدیریت دانش
- ۵- نیاز به سرمایه‌گذاری در تجهیزات
- ۶- به رسمیت شناخته شدن دارایی جمعی

که با توجه به موارد مذکور در بالا هر سازمانی اگر در اندیشه پیاده‌سازی مدیریت دانش است می‌بایست ابتدا مشکلات اساسی آن را درک و سپس اقدام نماید.

اما ریشه‌های مشکل در چیست؟ چرا علیرغم اقبال زیاد به مدیریت دانش، رضایت‌مندی از آن زیاد نیست؟

شاید یکی از مهم‌ترین دلایل، رویکرد نادرست و غلط به مدیریت دانش باشد. مسئله‌ای که بعد از گذشت یک دهه از ظهور و رواج آن در کشورهای پیشرفته و شرکت‌های معظم، فریاد متخصصین مدیریت را درآورده است. آنها معتقدند مدیران، مدیریت دانش را با خریدن نرم افزارهایی گران قیمت که هیچ تناسبی با نیازها و شرایط سازمان ندارد، اشتباه گرفته‌اند. این متخصصین همچنین تأکید می‌کنند که فناوری تنها یکی از اجزای یک نظام مدیریت دانش است، و این مشکل تا حد زیادی برعهده شرکت‌هایی است که به بهانه مدیریت دانش، درصد فروش نرم افزارها و سیستم‌های خود هستند.

### حال برای حل این مشکل چه باید کرد؟

به نظر می‌رسد هوشمندسازی و آگاه‌سازی مدیران نسبت به «جایگاه» و «کارکرد» مدیریت دانش قدم اول است. پیش از هر اقدامی در این حوزه، مدیران بایستی درکی عمیق و گسترده از نتایج پیاده سازی آن بیابند. بر این اساس، مدیران نیازمند دانستن پاسخ این سوال کلیدی هستند که «مدیریت دانش، درمان چه بیماری‌هایی در سازمان آنها است؟» برگزاری کارگاه‌های آموزشی هدفمند و کاربردی مهم‌ترین اقدامی است که در این راستا باید صورت گیرد.

در قدم بعدی مدیران بایستی از خود بپرسند که آیا واقعاً سازمان آنها بیمار است؟ و آیا این بیماری با کمک ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش درمان می‌شود؟

برای این منظور لازم است از ابزارهای ارزیابی دانش و ارزیابی مدیریت دانش استفاده شود؛ و بالاخره اینکه بعد از طی این مراحل، تنها در صورتی که نیاز واقعی به مدیریت دانش وجود داشت، به پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌هایی از مدیریت دانش که نیاز آنها را برآورده می‌کند، اقدام کنند.

## – چالش‌های مدیریت دانش

مهمترین چالش‌هایی که بر سر راه مدیریت دانش قرار دارند عبارتند از :

۱- **چالش جلب همکاری کارکنان** : بی‌اعتنائی به افراد و موضوعات فرهنگی، می‌تواند مسائل عمده‌ای را در فرایند بکارگیری مدیریت دانایی ایجاد نماید. در جوی که دانش و قدرت فکر افراد ارزشمند تلقی شده و به دانائی و قدرت فکری افراد پاداش داده می‌شود، کارکنان نیز تشویق می‌شوند که به دنبال دانائی ضمنی رفته و تفکری انتقادی داشته باشند. مسلماً با دست کم گرفتن کارکنان، نمی‌توان همکاری آنها را جلب کرد، در این زمینه، برنامه‌های انگیزشی و برنامه‌های مدیریت مشارکتی می‌توانند راهگشا باشند، در صورتی که مدیریت دانائی بهبود موقعیت کارکنان را به دنبال نداشته باشد، قابل اجرا نخواهد بود.

۲- **چالش نبود هدف تجاری خاص**: برنامه‌های مدیریت دانائی نمی‌تواند جدای از هدف‌های تجاری اجرا شود. باید برترین ایده‌ها را که با هدف‌های تجاری انطباق دارند شناسائی و عملی نمود. در صورتی که ایده‌های برتر بصورت عملی ظاهر نشوند، مدیریت دانائی یک تمرین بیهوده خواهد بود.

۳- **چالش ایستا شدن مدیریت دانائی**: مشابه دارائی‌های فیزیکی، ارزش دانائی نیز به مرور زمان مستهلک می‌شود. باید در نظر داشت دانائی می‌تواند به سرعت فرسوده شود، سپس محتویات برنامه‌های مدیریت دانائی باید دائماً به روز، اصلاح و حذف شود. بنابراین، تهیه برنامه مدیریت دانائی نقطه پایانی نبوده بلکه همانند برنامه‌های توسعه محصول، بازاریابی و تحقیق و توسعه، مدیریت دانائی دائماً باید با توجه به عملیات تجاری، متحول شود.

۴- **چالش اطلاعات گرای**: هر آنچه که بعنوان اطلاعات در بانک‌های اطلاعاتی ذخیره می‌شود، دانائی نیست، در برنامه‌های مدیریت دانائی، دانش به عنوان مرواریدی از دریای اطلاعات شناسایی و بین استفاده کنندگان، توزیع می‌شود.

۵- **چالش کاربرد مدیریت دانائی** : اولین چالش ذهنی مدیران در ارتباط با مدیریت دانش در مورد ماهیت مدیریت دانش است. اینکه آیا مدیریت دانایی یک مفهوم زودگذر و ناپایدار است؟ آیا مدیریت دانش می‌تواند برای یک سازمان، مزیت رقابتی ایجاد کند، آیا مدیریت دانش در همه سازمان‌ها کاربرد دارد؟

انتخاب یک ساختار سازمانی یا شیوه مدیریتی جدید با مقاومت در سازمان روبرو می‌شود، با بهبود تصور سهامداران از تغییر در سازمان، مقاومت در برابر این تغییرات ممکن است کاهش یابد. در ابتدا ساختار مدیریتی گروه دانش ممکن است با همسو قرار دادن گروه‌های دانشی با بخش‌های عملکردی موجود در سازمان، هم سو با ساختار مدیریتی موجود قرار گیرد .

نظام‌های مدیریت دانش موجود هنوز نمی‌توانند اعتماد کامل را جلب کنند، چرا که اطلاعات کاملی در اختیار ندارند. آنها نمی‌توانند اطلاعات مناسب را در زمان مناسب به فرد مناسب تحویل دهند. زیرا سازمانها هنوز نمی‌توانند پیش‌بینی کنند که کدام اطلاعات برای اشاعه مناسب است و به چه افرادی باید این اطلاعات را ارائه کرد. اما اساساً دانش صنعتی که در ذهن و نهاد بشر موجود است و پایه و اساس خلاقیت است به آسانی کدگذاری نمی‌شود.

فن آوری اطلاعات نیز نمی‌تواند الگوهای ذهنی بشر را در خود ذخیره کند و اطلاعات را به دانش تبدیل کند.

مسئله مورد توجه دیگر آن است که چه اطلاعاتی به عنوان دانش معتبر کدگذاری شود، این بستگی به افرادی دارد که از منابع دانش بهره می‌برند. با توجه به اینکه مخاطبان ما چه کسانی هستند، در موقعیتهای مختلف و با افراد مختلف به گونه ای متفاوت صحبت می‌کنیم و در این میان زبان مورد استفاده، سطح تجربیات، تأکید و دیدگاه‌ها متفاوت خواهد بود .

از جمله چالش‌های دیگری که برای هر سیستم مدیریت دانش وجود دارد می‌توان به موارد زیر نیز اشاره کرد :

- لزوم درک و پیش‌بینی نوع اطلاعاتی که هر کارمند نیاز دارد و طالب آن است.
- چگونگی طراحی سؤالات مؤثر برای کارکنان برای به روز نگهداشتن پروفایل کارکنان
- توسعه روندهای روتین برای گزارش پروژه‌ها
- نقشه برداری از مخازن اطلاعات برای دستیابی آسان به اسناد
- روندها و اطلاعات به روز در ارتباط با مأموریت سازمان
- ارزیابی سیستم مدیریت دانش برای تعیین نقاطی که بهبود می‌تواند ایجاد شود.
- ایجاد نقاط در دسترس و حلقه‌های پیوندی مدارک دانش.
- کشف زمان، با وجود فراوانی رقبای نوآور که اهمیت آن را دریافته‌اند.

- ضرورت وجود یک فرهنگ لغت تا اطمینان حاصل شود که دانش به طور صحیح و کامل درک شده است.

- درون گرایی فراینده سازمان‌ها که توأم با ترس یادگیری از غریبه‌ها (محیط‌های بیرون از سازمان) است.

- تمرکز روی فرایندهای جزئی به جای تصویر بزرگ، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مستلزم نگاه کل‌گرایانه است.

- نیاز به بازشناسی سیستم‌های پاداش که اغلب براساس اندازه‌گیری مالی سنتی است.

- جنگ قلمروها: مدیریت دانش ماورای رشته‌های مجزا است، همه رشته‌ها باید همکاری کنند و در درون سازمان نیز باید مرزهای بین واحدهای مختلف سازمانی برداشته شود تا مدیریت دانش به یک تعهد بلندمدت و گنجینه آینده سازمان تبدیل شود.

## - آینده مدیریت دانش

مدیریت دانش از تأکید صرف روی انتقال و مدیریت اطلاعات به فرآیندهای ساخت یافته و غیرساخت یافته که از اطلاعات استفاده می‌کنند، به تمرکز بر تغییر شرایط سازمان و توسعه و رشد آن تغییر سو داده است. یکی از نتایج این تحول، تأکید روی اهمیت مدیریت اسناد یا متون در سازمان‌هاست. یکی دیگر از نکات قابل توجه در نگرش جدید مدیریت دانش، به کارگیری سایتهای نوع پورتال در شبکه اینترنت یا اینترانت به منظور ارائه خدمات همزمان به تمام ارکان و پرسنل فعال در سازمان یا مرتبط با سازمان است تا در تصمیم‌گیریها نقش جدی‌تر و مؤثرتری ایفا کنند. سازمانها برای به کارگیری یک سیستم مؤثر مدیریت دانش، بایستی به این تحول در مفاهیم مدیریت دانش توجه داشته باشند. چیزهایی که امروز برای ما زیاده از حد پیشرو و آینده‌گرایانه به نظر می‌رسند، به جزئی از زندگی فردای ما مبدل خواهند شد. در آینده هر یک از ما قادر خواهیم بود تا مزایا و فواید مدیریت دانش را درک کرده و در مورد آن به بحث پردازیم. تمرکز کارفرمایان بر مهارت و تجربه مدیران، به تمرکز بر توانایی مدیریت دانش تبدیل خواهد شد. هیچ کس نیازی نخواهد داشت تا همه چیز را بدانند زیرا می‌داند از کجا دانش موردنیاز خود را به سرعت به دست آورد.

در چند سال آینده به پشت سر و گذشته‌های خود نگاه خواهیم کرد و در کمال تعجب از خود خواهیم پرسید که چه تعداد مشکل را در محیط کار خود ندیدیم؟ چون به جای استفاده از دانش، خود را بیش از حد مشغول داده‌ها کرده بودیم.

- چه تعداد فرصت را از دست دادیم؟ زیرا ابزارهای لازم را برای پیش قدم بودن نداشتیم.

- چقدر سطح آگاهی افراد و سازمان از خودشان کم و اندک بود؟ .

## منابع و مآخذ :

### منابع فارسی :

۱. ابطحی، سیدحسین؛ صلواتی، عادل، ۱۳۸۵، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، تهران.
۲. افزاره، عباس، ۱۳۸۴، مدیریت دانش (مفاهیم، مدلها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)، انتشارات مؤلف: تهران.
۳. اکبری، منیژه؛ طهماسبی آشتیانی، مجتبی، ۱۳۸۶، مجریان مدیریت دانش در سازمان‌های پیشرو، مجله تدبیر، شماره ۱۸۳، ص ۳۲.
۴. الوانی، سیدمهدی، ۱۳۷۸، مدیریت عمومی، نشر نی: تهران.
۵. الوانی، سیدمهدی، ۱۳۸۲، یادگیری الگویی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۶، ص ۱۵.
۶. الوانی، سیدمهدی؛ دانایی‌فر، حسن، ۱۳۸۰، گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، انتشارات صفار: تهران.
۷. امامتی، فلورا، ۱۳۸۱، مدیریت دانش، مجله پیام ارتباطات، شماره خرداد و تیرماه، ص ۴۱-۴۰.
۸. برگرون، برایان، ۱۳۸۶، مبانی مدیریت دانش، قهرمانی و باقری، انتشارات آگاه: تهران.
۹. پروبست، گیلبرت؛ روب، استفان و رومهاردت، کای، ۱۳۸۵، مدیریت دانش، حسینی‌خواه، انتشارات یسطرون: تهران.
۱۰. جعفری، مصطفی؛ کلانتر، سیدکیانوش، ۱۳۸۲، مدیریت دانش در سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۴۲، ص ۲۴.
۱۱. حسن‌زاده، محمد، ۱۳۸۶، مدیریت دانش مفاهیم و زیرساخت‌ها، انتشارات کتابدار: تهران.
۱۲. خاکی، غلامرضا، ۱۳۷۸، روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی، انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشارات درایت: تهران.
۱۳. دانایی‌فر، حسن؛ عادل آذر و سیدمهدی الوانی، ۱۳۸۳، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار: تهران.
۱۴. داوینپورت، تامس؛ پروساک، لارنس، ۱۳۷۹، مدیریت دانش، حسن رحمان سرشت، انتشارات ساپکو: تهران.
۱۵. دی‌بات، گانِب، ۱۳۸۲، مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان، محمد ایران‌شاهی، مجله پیام مدیریت موفق، اسفند ماه، ص ۱۶.
۱۶. رادینگ، آلن، ۱۳۸۳، مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، محمدحسین لطیفی، انتشارات سمت: تهران.
۱۷. رستمی، ع، ۱۳۷۹، سازمان‌های قرن بیست و یکم، مجله تدبیر، شماره ۱۱۰.

۱۸. زنجیرچی، سید محمود؛ ربانی، مژده، ۱۳۸۵، رویکردی به دانش آفرینی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۵، ص ۱۶.
۱۹. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه، ۱۳۸۵، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه: تهران.
۲۰. سعیدی کیا، علی اکبر، ۱۳۸۳، تحقیق و توسعه، بستر خلاقیت و نوآوری با ابزار مدیریت دانش، مجله روشن، شماره ۹۸، ص ۲۲.
۲۱. سلیمانیان، ملیحه، ۱۳۸۲، فرهیختگان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی اصفهان: اصفهان.
۲۲. عدلی، فریبا، ۱۳۸۴، مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش، انتشارات فراشناختی اندیشه: تهران.
۲۳. علامه، سید محسن؛ رشید کابلی، مجید، گذار از انقلاب اطلاعات به انقلاب دانایی، نقش تکنولوژی اطلاعات در دانش آفرینی سازمانی، مجموعه مقالات نخستین کنفرانس ملی مدیریت تحول، ص ۱۲۳.
۲۴. غلامیان، محمدرضا؛ خواجه افضلی، مریم و ابراهیمی، بابک، ۱۳۸۵، مدیریت دانش در ارتباط با مشتری، مجله تدبیر، شماره ۱۷۸، ص ۵۴.
۲۵. فایرستون؛ ژوزف، ال روی، مارک مک، ۱۳۸۷، مباحث کلیدی در مدیریت دانش، احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر: تهران.
۲۶. فتحیان، محمد؛ بیگ، لیلا و قوامی فر، عاطفه، ۱۳۸۴، نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری، مجله تدبیر، شماره ۱۶۴.
۲۷. کالست، ک، ۱۳۸۳، مدیریت دانش همچون یک راهبرد تجاری، احمدی، نشریه دنیای اقتصاد، ص ۲۵.
۲۸. کرمانپور، حسین؛ کریمی، روح انگیز و افشاری، کبری، ۱۳۸۴، سه هزار روز تلاش، سه ساعت نگاه، سه دقیقه قضاوت، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی اصفهان: اصفهان.
۲۹. کریمی، مسعود؛ اسفیدانی، محمد، ۱۳۸۴، مدیریت دانش در سازمانها، مجله روشن، شماره ۸۷، ص ۵۵-۵۴.
۳۰. کشاورزی، علی حسین، ۱۳۸۶، موانع و تسهیل کننده‌های تسهیم دانش در سازمانها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، ص ۲۱-۱.
۳۱. مارکوآرت، مایکل، ۱۳۸۵، ایجاد سازمان یادگیرنده، محمدرضا زالی، انتشارات دانشگاه تهران: تهران.
۳۲. مرادزاده، محمد؛ کریمی، بنیامین و به‌آذین، فرید، ۱۳۸۵، ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمانها، مجله تدبیر، شماره ۱۶۹، ص ۳۵-۳۳.
۳۳. مشبکی، اصغر؛ زراعی، عظیم، ۱۳۸۲، مدیریت دانش با محوریت نوآوری، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۶، ص ۳۹.



۳۴. مینگ کونگ، ژیاو؛ پانديا، کائوشینگ وی، ۱۳۸۵، مسائل مدیریت دانش در بخش دولتی، محمد حسن‌زاده، مجله برنامه و بودجه، شماره ۹۹، ص ۵۵-۵۸.
۳۵. مینگ‌یو، چنگ، ۱۳۸۴، نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی، محمدعلی نعمتی، مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، شماره اول، دوره پنجم، ص ۲.
۳۶. ناصری، محمد، ۱۳۸۴، انتخاب استراتژی مدیریت دانش به روش هوشمند، نشریه مدیریت، انجمن مدیریت ایران.
۳۷. ناصری‌فر، وحید، ۱۳۸۰، مروری بر مفاهیم مدیریت دانایی، مجله توسعه مدیریت، شماره ۳۱، آبان ماه، ص ۲۶-۲۷.
۳۸. نوروزیان، میثم، ۱۳۸۴، کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی، مجله تدبیر، شماره ۱۵۶، ص ۲۵-۲۸.
۳۹. نوناکا، ایکوجیرو؛ تاکاتاکی، هیرو، ۱۳۸۵، مدیریت دانش (شرکت‌های دانش آفرین)، علی عطا‌فر؛ جبار اسلامی؛ آناهیتا کاوه و سعید آنالویی، انتشارات سما قلم: قلم.
۴۰. هومن، حیدرعلی، ۱۳۷۴، پایه‌های پژوهش در علوم رفتاری و شناخت روش علمی، انتشارات پیک فرهنگ: تهران.
۴۱. یمین فیروز، موسی، ۱۳۸۲، دانش و مدیریت دانش در سازمانها، مجله روشن، دوره چهاردهم، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۰۰.

1. Alavi, M. and Liedner, D.E. 2001. Review : Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations an Research Issues" , MIS Quartely, Vol. 25, No.1, pp 107-136.
2. Alwis, RS. And Hartman, E. 2008, The Use of Tacit Knowledge with in Companies: Knowledge Management in Innovative Enterprises, jour. Knowledge Management, Vol.12, No.1, pp 133-147.
3. Hasgall, A. and Shoham, S. 2008. Knowledge Processes: from Managing People to Managing Processes, jou. Knowledge Management, Vol.12, No.1, pp 51-62.
4. Khlifa, M. and Lin, V. 2003, Determinations of knowledge management programs, www.ejkm.com.
5. Lehner, F. and Lehmann, H. 2004, Reviewing information sharing and knowledge exchange. pp 1-12.
6. Malhotra, Y. 2005. Integrating Knowledge Management Technology in Organizational Business Processes: Getting Real Time Enterprises to Deliver Real-Time Performance, jour. Knowledge Management, Vol.9, No.1, pp 7-28.
7. Senge, P. 1998. Leader to Leader, [http:// leader to leader.org/ Leader books/ L2L/](http://leader.to.leader.org/Leader.books/L2L/).
8. Walczak, S. 2005. Organizational Knowledge Management Structure, Jour. Learning Organization, Vol. 12 No. 4, pp 330-339.
9. Watson, 2001, applying knowledge management: techniques for building corporate mores, www.amazon.com.
10. Wood, M. 2002. Mindthe Gap? A Processional Reconsideration of Organizational Knowledge, Knowledge Organization, Vol.19, No.1, pp 150-171.

## منابع اینترنتی :

1. <http://www.info.sanat.com>.

مدیریت دانش و خلاقیت و نقش آن در بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندها، دسترسی ۱۳۸۷.

2. <http://www.itna.ir>.

رضازاده مهریزی، محمدحسین، مدیریت دانش ابزاری در دست مدیران جهان، دسترسی ۸۷/۲/۱۳.

3. <http://www.pcworldiran.com>.

پیروفر، شهناز، مدیریت دانش چیست؟، تاریخ دسترسی ۸۶/۸/۱۵

4. <http://www.sanatekhodro.com>.

رضضانی، احسان، فرآیند مدیریت دانش، سال انتشار ۱۳۸۶، دسترسی ۸۷/۴/۱۶.

5. <http://www.system.parsiblog.com>.

مؤلفه‌های کلیدی تسهیم دانش، روابط عمومی مخابرات استان چهارمحال و بختیاری، سال انتشار ۱۳۸۶، دسترسی ۸۶/۱۱/۲۶

6. <http://www.tlanic.com>.

## منابع پایان نامه‌ای :

۱. رحیمی، اسماعیل، ۱۳۸۳، بررسی نگرش کارکنان ذوب آهن اصفهان درباره‌ی رویکردهای مدیریت دانایی، پایان نامه کارشناسی مدیریت، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، گروه مدیریت.
۲. سیما راصل، نسترن، ۱۳۸۶، سنجش فاصله میان دانش موجود و دانش مطلوب سازمان پژوهش و فناوری پتروشیمی و ارائه راهکارهایی برای از میان برداشتن این فاصله، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی تهران، دانشکده حسابداری و مدیریت.
۳. صلواتی، عادل، ۱۳۸۵، مدلی برای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی تهران، دانشکده حسابداری و مدیریت.
۴. کرمانی القریشی، سیدمحمدرضا، ۱۳۸۴، امکان سنجی استقرار زمینه‌های مدیریت دانش در صنعت (مورد مطالعه شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان)، پایان نامه کارشناسی ارشد «مدیریت دولتی»، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، دانشکده مدیریت.
۵. ناطق، تهمینه، ۱۳۸۵، تأثیر سرمایه اجتماعی بر مدیریت دانش (مورد مطالعه شرکت داده‌پردازی ایران)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی تهران، دانشکده حسابداری و مدیریت.