

بانک سپه

اداره تحقیقات و کنترل ریسک

**مدیریت دانش  
( مفاهیم، اصول،  
اهداف و مدل ها )**

تهیه کننده:

زمانعلی فاتحی

اردیبهشت ماه 1390

## چکیده

امروزه مدیریت دانش و فعالیت های دانایی محور همواره مورد تاکید تمامی سازمان ها و صاحب نظران عرصه های مختلف جامعه قرار دارد. این مقاله تلاش دارد زمینه آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش، ابعاد و اجزای مختلف آن را فراهم کند. به همین منظور در ابتدای مروری بر طبقه بندی انواع دانش و دانش های مورد نیاز سازمان داشته، در ادامه به اصول، اهداف، عوامل موفقیت و مدل های مدیریت دانش و موانع موجود بر سر راه آن می پردازد. در آخر ضمن اشاره به مزایای مدیریت دانش و نتایج حاصل از آن، پیشنهاداتی را ارائه می دهد. واژگان کلیدی: دانش، مدیریت دانش، حافظه سازمانی، حافظه فردی.

## مقدمه

امروزه کارکنان هوشمند و با دانش به عنوان مهم ترین سرمایه های یک سازمان با توجه به قدرت خلاقیت و نوآوری، خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری های جدید و توسعه محصولات و خدمات جدید، سازمان را به مزیت رقابتی پایدار رهنمون می کنند. تلاش های نوآورانه در سازمان نتیجه سرمایه گذاری هدفمند در فرآیند یادگیری و ارتقاء مدیریت دانش است. **عصر دانایی یا دانش**، عنوان جدیدی است که به زمان حاضر اطلاق می شود. توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات به طور اعم جامعه بشری و به طور اخص، سازمان های تجاری - صنعتی را در وضعیتی قرار داده است که برای ادامه حیات می بایستی در پی یافتن ابزارها و راهکارهای نوین متناسب با شرایط حاکم باشند. زمانی، سازمان ها به دنبال کسب و یافتن اطلاعات و دانش بودند، اما امروزه با حجم انبوهی از اطلاعات و داده های گوناگون رو به رو هستند که در بسیاری موارد، طبقه بندی، تلخیص و بهره برداری صحیح از آنها نیازمند اتخاذ تدابیر و تجهیزات مغزافزاری، سخت افزاری و نرم افزاری مرتبط است. شاید به همین دلیل است که "مدیریت دانش"<sup>1</sup> جای ویژه ای در متون و ادبیات مدیریت برای خود باز کرده و صاحب نظران امر را به توسعه فنون و راهکارهای مرتبط به سوی خود کشانده است.

## مفاهیم پایه در مدیریت دانش

<sup>1</sup> - Knowledge Management

به هنگام بحث در موضوع مدیریت دانش، تعریف دانش از ضروریات به شمار می‌رود. بدون چنین تعریفی، مدیران دقیقاً متوجه نمی‌شوند که به دنبال مدیریت چه چیزی هستند و آیا اصولاً چنین دانشی برای اعمال مدیریت دارند یا خیر؟

جواب این سؤال آن گونه که در ابتدا ساده و آشکار به نظر می‌رسد، آسان نیست این موضوع وقتی به دانش سازمان مربوط شود مشکل‌تر هم می‌شود. برای ارائه تعریف دقیق از دانش بایستی موضوعات مختلف در سطوح متفاوت بررسی شوند. یکی از مهمترین ابعاد مدیریت دانش، تعریف دقیق دانش، اطلاعات و داده‌ها می‌باشد.

### **داده‌ها<sup>1</sup>**

داده‌ها اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند و در واقع اعداد، ارقام، نمودارها یا صفات ویژه‌ای هستند که از مشاهده، تجربه، یا محاسبه به دست آمده‌اند و به خودی خود تولید معنی نمی‌کنند. داده‌ها را می‌توان مواد خام مورد نیاز برای تصمیم‌گیری به شمار آورد.

### **اطلاعات<sup>2</sup>**

دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می‌دهد. اطلاعات در برگیرنده داده‌ها در یک زمینه خاص می‌باشد، در این سطح، داده‌ها گروه‌بندی، پالایش و سازماندهی شده‌اند تا بتوانند معنادار شوند. اطلاعات مجموعه‌ای از داده‌ها، توصیفات و تفاسیر مرتبط و دیگر موضوعات مربوط به متن با توجه به اهداف، رویدادها یا فرآیندهای ویژه است.

### **دانش<sup>3</sup>**

اطلاعاتی سازمان یافته، تلفیقی یا طبقه‌بندی شده محسوب می‌شود که جامعیت داشته و آگاهی و فهم را افزایش می‌دهد. پیچیدگی مفهوم دانش باعث شده است که دیدگاه‌های مختلفی در خصوص آن شکل بگیرد. ولی آنچه که از تعاریف مختلف بر می‌آید دانش به اطلاعاتی گفته می‌شود که از طریق فرآیندهایی مثل ژرف اندیشی و تبادل نظر و یادگیری در ذهن افراد و یا گروه‌ها پردازش شده است، لذا اطلاعات ماده خام ایجاد دانش است که ممکن است در کتابها، گزارش‌ها، فایل‌های کامپیوتری، ... جای گرفته باشد. دانش مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است و به مجموعه اطلاعات سازماندهی شده، راهکار عملی مرتبط با آن، نتایج به کارگیری آن در تصمیم‌های مختلف و آموزش مرتبط با آن، گفته می‌شود.

---

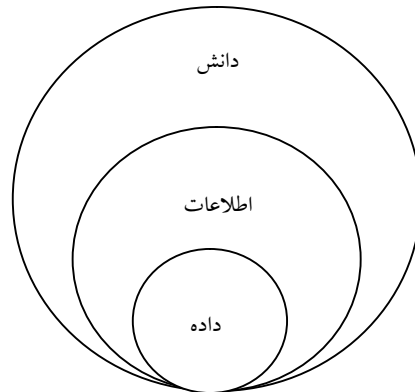
<sup>1</sup> Data

<sup>2</sup> Information

<sup>3</sup> Knowledge

## روابط داده، اطلاعات و دانش

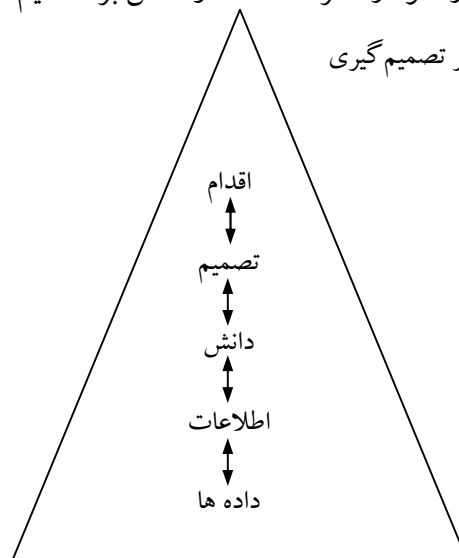
روابط میان داده‌ها، اطلاعات و دانش، سلسه مراتبی و مطلق نیست. افراد و موقعیت‌ها تعیین کننده داده، اطلاعات و یا دانش بودن عوامل هستند. ولی آنچه که مسلم است سطح تکامل آنهاست که دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده بیشتر می‌باشد. (مطابق نمودار 1)



نمودار 1. روابط داده، اطلاعات و دانش

مهمترین نقشی که می‌توان به مدیریت دانش نسبت داد این است که آن را به‌عنوان یک متدلوژی تغییر در نظر گرفت. مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش‌های جدید به درون سیستم و از طرفی دیگر با اداره موثر آن دانش‌ها، می‌تواند مهمترین عامل تغییر در یک سازمان باشد. دانش به واسطه نزدیکی به تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی به مراتب بیش از داده‌ها و اطلاعات می‌تواند باعث بهبود عملکرد شده و در نتیجه کیفیت خدمات سازمان‌ها را بطور عام و بانک‌ها را بطور خاص بهبود ببخشد. در نمودار 2 اثر اطلاعات و دانش بر تصمیم‌گیری نشان داده شده است.

نمودار 2. اثر اطلاعات و دانش بر تصمیم‌گیری



طبقه‌بندی انواع دانش

طبقه‌بندی‌های مختلفی از طرف صاحب‌نظران از دانش ارائه شده است که بطور خلاصه به آنها اشاره می‌شود:

1. **دانش آشکار:** دانشی است که عینی بوده و می‌تواند به صورت رسمی و زبان سیستماتیک بیان شود این نوع دانش مستقل از کارکنان بوده و در سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری، کتاب‌ها، مستندات سازمانی وجود دارد و دارای قابلیت کد گذاری و بیان از طریق گویش است، شکلی از دانش است که به آسانی می‌تواند از یک فرد ماهر به فرد دیگری از طریق ارتباطات شفاهی یا نوشتاری منتقل شود.

2. **دانش پنهان (نهفته):** دانشی است که انتزاعی بوده و دستیابی به آن آسان نیست، منابع و محتوای آن در ذهن نهفته است. این دانش از طریق تجربه و یادگیری عملی کسب می‌گردد و در واقع دانش نانوشته سازمان است. عبارت "انسان بیشتر از آنچه می‌گوید، می‌داند" و یا "فوت کوزه‌گری" اشاره به دانش پنهان دارد. دانشی عمیق در ضمیر ناخود آگاه انسان است بنابراین توصیف آن برای دیگران مشکل است. معمولاً افراد متخصص می‌توانند آن را استخراج کنند.

3. **دانش فردی:** که در وجود فرد نهفته است و ریشه در اقدامات فردی او دارد.

4. **دانش گروهی (سازمانی):** که در سیستم‌های اجتماعی و فرهنگی یک سازمان نهفته است. بسیاری از صاحب‌نظران وقتی از دانش صحبت می‌کنند به دانشی اشاره دارند که در ذهن انسان نهفته است و به راحتی قابل شناسایی و انتقال از فردی به فرد دیگر نیست. این نوع دانش در تجارب، باورها، ارزش‌ها و فرهنگ یک فرد یا سازمان نهفته است و دارای قلمرویی وسیع و بسیار ارزشمند بوده و دارایی‌های منحصر به فرد هستند که به ندرت توسط دیگران کپی می‌شوند و ایجاد کننده مزیت رقابتی برای افراد و سازمان‌ها هستند.

## **تعاریف مدیریت دانش**

مدیریت دانش، شامل همه روش‌هایی است که سازمان‌های دارای دانش خود را اداره می‌کند یعنی چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، بکارگیری، به روز رسانی و ایجاد دانش. مدیریت دانش با تبدیل سرمایه‌های انسانی به دارایی‌های فکری سازمان یافته، برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند. مدیران در عصر اطلاعات با درک اهمیت و ارزش دانش در فرایند تصمیم‌گیری خود به دنبال به کارگیری راهکارها و تکنیک‌های مدیریت دانش در کلیه سطوح سازمانی خود می‌باشند.

هدف از ارائه تعاریف: شناسایی منابع دانش و راهکارهای تولید و تحول در دانش و نحوه بکارگیری از آن است تا امکان تداوم اجرای آن میسر شود.

یکی از اولین چالش‌ها در فهم دقیق مدیریت دانش کاربردی، توافق بر روی یک تعریف واحد و جامع است.

مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و تاثیرگذار در سازمان است. از عناصر توسعه دهنده مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی متکی بر خلاقیت و نوآوری است.

مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌ها به طور روز افزون مورد توجه قرار گرفته است. اکثر سازمان‌ها به دنبال استقرار سیستم مدیریت دانش هستند تا هر چه بیشتر از دانش موجود خود در سیاستگذاری سود ببرند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در محیط داخلی و بین‌المللی نائل شوند.

مدیریت دانش مفهومی پیچیده و گسترده است به همین دلیل صاحب‌نظران از زوایای گوناگون به آن نگریسته‌اند. آنچه که از تعاریف مختلف برمی‌آید مدیریت دانش، فرایند شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می‌باشد، که پس از آن توزیع می‌شود و در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر و به گونه‌ای موثر در تصمیم‌گیری‌ها بکار گرفته شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش، موضوعی اجتماعی بوده و انسان مهم‌ترین نقش را در موفقیت آن ایفا می‌نماید.

### **ابعاد و اجزای مدیریت دانش**

مدیریت دانش را می‌توان از دیدگاه و ابعاد مختلف مورد بررسی قرارداد. هر کدام از این ابعاد دارای اجزایی هستند که به واسطه نگاه متفاوت به مدیریت دانش مطرح می‌شوند. مدیریت دانش را یک مفهوم میان رشته‌ای می‌دانند، بدین معنی که باید برای داشتن مدیریت دانش سازمانی بر رشته‌های مختلفی تسلط داشته باشیم. مانند تجارت، اقتصاد، روانشناسی، مدیریت، فناوری اطلاعات، بازاریابی و بسیاری موارد دیگر، از بعد سازمانی مدیریت دانش را دارای حوزه‌های کاری سه‌گانه **فرآیند، انسان و فناوری** می‌دانند. در بعد اجرا رویکرد کاربردی و رویکرد فرآیندی دو رویکرد معتبر در پروژه‌های مدیریت دانش است که اولی بر مدیریت دانش‌های ضمنی و دومی بر مدیریت دانش‌های آشکار تمرکز دارد. با توجه به انواع تعاریفی که از دانش شده، ابعاد مختلفی برای مدیریت دانش سازمانی تعریف می‌کنند. گاهی مدیریت دانش را مبتنی بر تعاریف مدیریت کیفیت فراگیر دانسته و گاهی آن را در راستای اهداف مهندسی مجدد سیستم می‌دانند.

## اصول مدیریت دانش (مفاهیم کلیدی)

**۹** مدیریت دانش مستلزم سرمایه گذاری است. دانش یک دارایی است اما اثربخشی آن مستلزم سرمایه گذاری در دارایی های دیگر نیز هست. همچنین بخش زیادی از فعالیت های مدیریت دانش نیازمند سرمایه گذاری هستند بعنوان مثال آموزش کارکنان فعالیتی است که به سرمایه گذاری نیازمند است.

**۹** مدیریت اثربخش دانش نیازمند پیوند انسان و تکنولوژی است. انسان و رایانه هر کدام توانایی خاص خود را دارند، رایانه ها می توانند اطلاعات را سریع پردازش کنند اما قدرت آن ها محدود به داده ها و اطلاعات است ولی دانش در ذهن انسان است و فقط در آنجا پردازش می شود از آنجا که دانش مبتنی بر داده و اطلاعات است این دو در ارتباط با هم می توانند موثر باشند، لذا سازمان ها برای مدیریت اثربخش دانش نیازمند راه حلی هستند که انسان و دانش را با هم پیوند بزند.

**۹** مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است. مدیران دانش مدیرانی هستند که می توانند دانش های نهفته را دریافت و برای آن ارزش و اعتبار لحاظ کنند.

**۹** مدیریت دانش به معنی بهبود فرایندهای کار دانش است. بهبود کار دانشی مستلزم این است که دخالت های از بالا به پایین کمتر شود. کارکنان باید آزادی عمل و استقلال لازم را در کار خود داشته باشند، تا بتوانند دانش های خود را در راستای حل مسائل و تصمیم گیری بکار گیرند.

**۹** دستیابی به دانش، تنها شروع کار است. دستیابی به دانش مهم است اما موفقیت مدیریت دانش با آن، تضمین نمی شود. دانش را باید بکار گرفت و در فرایندهای سازمانی وارد کرد به گونه ای که منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود. برای موفقیت این امر نیز باید انگیزه های لازم را در افراد ایجاد نمود.

**۹** رهبری ضروری است، فردی از میان مدیران ارشد باید مسئول فعالیت در زمینه مدیریت دانش باشد. این مدیر اغلب "کارشناس ارشد دانش" نامیده می شود به شرطی که وظیفه اش دربرگیرنده همه افراد باشد، در غیر این صورت "کارشناس ارشد اطلاعات" یا دیگر مدیران ارشد ممکن است این مسئولیت را بعنوان مسئولیت اضافی قبول کنند. صرف نظر از اینکه چه کسی این نقش را می پذیرد، مدیریت دانش موجب استفاده از تمام قابلیت های کارکنان در همه سطوح سازمان می شود.

**۹ مدیریت دانش ثمر بخش است.** فواید بالقوه مدیریت دانش بسیار گسترده است و بطور بالقوه می‌تواند برای هر نوع کسب و کاری مفید باشد، به ویژه برای آن دسته از کسب و کارها که در حوزه فن آوری اطلاعات و منابع خدماتی هستند. یک مدیر ارشد، از اجرای مدیریت دانش در یک سازمان چه توقعی می‌تواند داشته باشد؟ در شرایط مطلوب، مدیریت دانش کاهش هزینه‌ها، بهبود خدمات، افزایش کارایی و حفظ سرمایه‌های فکری را تضمین می‌کند.

**۹ مدیریت دانش نیازمند آموزش است.** آموزش مدیران و کارکنان برای اجرای مناسب در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش حیاتی است. کارکنان و مدیران مجبور هستند برای تمرکز بر فرایندهای عمومی مربوط به مدیریت دانش، آموزش ببینند حتی زمانی که آن‌ها در حال مشارکت برای حل مشکلات ویژه‌ای هستند به منظور موفقیت برنامه مدیریت دانش سرمایه‌گذاری اساسی در آموزش مدیریت و کارکنان مورد نیاز می‌باشد.

**۹ انتظارات باید مدیریت و کنترل شوند.** اجرای برنامه مدیریت دانش مستلزم تغییرات اساسی در چگونگی تعاملات ارتباطات و دستورات بین کارکنان و مدیران و چگونگی انجام آن می‌باشد. مسئولیت‌ها و جهت‌گیری‌های مدیریت تغییر پیدا می‌کند تا نیازهای مدیریت دانش سازمان را برآورده کند و کارکنان و مدیریت باید برای این تغییر آماده باشند. زمانی که غالب افراد از تغییر بترسند، بهره‌وری آسیب می‌بینند. مگر اینکه انتظارات کارکنان به شکلی پیشگیرانه مدیریت و کنترل شود. یک رویکرد اثربخش در این خصوص به تعیین اهداف آشکار و تفصیلی در حوزه مدیریت دانش است. فقط بعد از تعیین دقیق این اهداف است که می‌توان کارکنان و مدیریت را به دنبال کردن فعالیت‌های عمومی مدیریت دانش ترغیب کرد.

**۹ مدیریت دانش یک فرایند است نه یک محصول.** مدیریت دانش فرایندی پویا و پیوسته در حال تکوین و تکامل است. معمولاً فعالیت‌های مدیریت دانش در یک سازمان پیشرفته شامل بدست آوردن دانش از مشتریان، کسب درآمدهای جدید از دانش موجود، اخذ دانش از کارکنان برای استفاده دوباره در فرایند و الگو برداری از برنامه‌های موفق مدیریت دانش می‌باشد.

**۹ مدیریت دانش زمان‌بر است.** زمان اجرای واقعی برای ایجاد سیستم عملی مدیریت دانش ممکن است از چند ماه تا چند سال طول بکشد که به تحلیل و پیچیدگی فرایندها، اندازه شرکت و تعداد مدیران و کارکنان درگیر در فرآیند بستگی دارد. حتی غالب چالش‌های مربوط به سیستم فن آوری در اجرای مدیریت دانش، سرعت تغییر فرهنگ سازمان‌ها، و عدم دسترسی به منابع، عوامل بسیار محدودکننده‌ای در این رابطه محسوب می‌شوند.



**۹** رویدادهای عملیاتی موجود سازمان باید تایید شود. بطور کلی در طراحی سیستم مدیریت دانش، راه آسان‌تر این است که از ابتدا شروع کنیم. تعجب آور نخواهد بود که رویای غالب متصدیان دانش، داشتن یک کسب و کار جدید، در یک زمینه بکر و بدون هیچ گونه اطلاعات اولیه باشد. هر چند واقعیت این است که غالب برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های فعلی با فرآیندهای تدوین شده به منظور اجرای دستورات، اخذ تصمیم‌های مطلوب برای فعالیت‌ها و برای رسیدگی به موضوعات حمایت از مشتری اجرا می‌شوند. علاوه بر این این فرآیندها و نگرش‌ها باید در یک فرایند جدید از مدیریت دانش مجتمع شوند. به عبارت دیگر، برنامه مدیریت دانش، باید کسب و کارهای موجود را تکمیل کرده، فرآیندهای فعلی را تقویت کند و بدون آنکه کل سازمان را دگرگون و یا متحول کند، به توسعه فرآیندهای نوینی در اجرای مدیریت دانش بیانجامد. اینکه مدیریت دانش بتواند برای کسب و کار خاصی مفید باشد به خود کسب و کار، فرهنگ سازمان و محدودیت‌های بودجه بستگی دارد.

— خلاصه؛ اجرای موفق مدیریت دانش به تعهد دراز مدت از جانب مدیران ارشد، رهبری که محافظ فرهنگ سازمان باشد، کارکنان و مدیران متعهد و آموزش دیده و بالاخره به استفاده مناسب از فن آوری اطلاعات نیاز دارد. اصول مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش، خود به خود در سازمان‌ها پا نمی‌گیرد و زمینه و مهارت‌های خاصی را می‌طلبد بعضی از سازمان‌ها ممکن است وظیفه اجرای مدیریت دانش را به بخشی از مدیران یا کارکنان خود تفویض کنند. تجارب نشان داده است که تنها سازمان‌هایی موفق بوده‌اند که سطوح مختلف سازمانی خود را در این امر درگیر کرده‌اند.

### **عوامل موفقیت مدیریت دانش**

امروزه در عصر جهانی شدن سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند در سطح گسترده از اندوخته‌های دانشی کلیه کارکنان خود در تمامی سطوح استفاده موثر کنند، به منظور موفقیت فرایند مدیریت دانش بایستی به مواردی مثل قابلیت اتصال، محتوا، اجتماع، فرهنگ، تعاون و سرمایه‌گذاری توجه داشت. در پایین به برخی از عواملی که در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها نقش دارد اشاره می‌شود.

1. رهبری و مدیریت ارشد (حمایت)

2. فرهنگ سازمانی

3. فرایندها در مدیریت دانش
4. کنترل دانش آشکار
5. کشف دانش پنهان
6. وجود کانون های دانش
7. تقویت بازار دانش
8. روش اندازه گیری
9. افزایش تعداد افراد در گیر و مهارت های آنان
10. زیرساخت های تکنولوژیک

### **موانع مدیریت دانش**

موفقیت مدیریت دانش نیازمند عزم جدی سازمان ها برای برطرف کردن موانع موجود بر سر راه آن است. موانع عمده بر سر راه مدیریت دانش را می توان به پنج دسته اصلی تحت عنوان عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی و عوامل فنی و تکنولوژیکی تقسیم نمود.

#### **1. عوامل انسانی**

یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسان ها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن منحصرأ برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند. زیرا ممکن است این تصور اشتباه 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 می تواند رشد کند. رویکرد کلاسیک و سنتی بر این اعتقاد بود که فقط نویسندگان با نوشتن کتاب ها، مقالات و نظایر این ها می توانند باعث افزایش دانش شوند. این رویکرد را می توان رویکردی ایستا نامید. در مقابل، رویکرد پویا بر این باور است که تعالی دانش در اثر تعامل و ارتباطات انسانی، مقدور می باشد (kuhien, 2003).

#### **2. عوامل سازمانی**

عمده عوامل سازمانی عبارتند از:

- 1-2- عوامل ساختاری
- 2-2- عوامل مدیریتی

3-2- عوامل شغلی

4-2- سیستم های حقوق و دستمزد و جبران خدمات

5-2- سیستم های آموزشی

### 3. عوامل فرهنگی

مدیریت دانش، بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد، نمی تواند به گونه ای موفق به کار گرفته شود. اگر فرهنگی، توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند، مدیریت دانش با چالش روبرو خواهد شد.

### 4. عوامل سیاسی

موانع سیاسی در سازمان های دولتی چشم گیرتر هستند. اگر باور داشته باشیم که دانش یک منبع قدرت است و شخص دارای قدرت می تواند اعمال نفوذ کند، طبیعی است که عده ای برای دستیابی انحصاری به دانش تلاش کنند. نقش گروه های فشار می تواند قابل ملاحظه باشد. هر کدام از این عوامل می توانند مانع توزیع مناسب دانش در سازمان باشند که در اینجا نیز مدیریت دانش که به توزیع گسترده دانش در سازمان نیازمند است با چالش های جدی روبرو خواهد شد.

### 5. عوامل فنی و تکنولوژیکی

دانش ایجاد شده باید به طریقی مناسب حفظ و نگهداری شوند و این در حالی است که بسیاری از سازمان ها فاقد مراکز و مآخذ مناسب برای نگهداری دانش هستند مراکز دانش در سازمان ها در حقیقت، کانون جمع آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند. ممکن است این مراکز فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این مراکز هدایت افراد به سوی منابع دانش در داخل یا خارج سازمان می باشد. در این مراکز نقشه های دانش تهیه، نگهداری و بهنگام سازی می شوند. این مراکز در اصل به عنوان نقاط انشعاب تلقی می شوند که دسترسی به هر منبع دانش از طریق آن ها صورت می گیرد. به عبارت دقیق تر این مراکز، درگاه های دانش می باشند و کلیه جریانات دانش از آن ها عبور می کند.

### **اهداف مدیریت دانش**

هدف مدیریت دانش، مدیریت سرمایه های دانشی است که بخش عمده آن در ذهن مدیران و کارشناسان مستتر است. به طور اجمالی براساس مطالعات انجام شده اهداف و برنامه های زیر برای مدیریت دانش متصور است:

- تبدیل شدن به یک سازمان هوشمند و دانش محور در تراز جهانی، متعالی و سرآمد.
- تولید و نگهداشت دارائی های دانشی سازمان و توسعه و غنی سازی آنها.
- کسب رهبری بازار کشور برای عرضه فناوری و پژوهش از طریق مدیریت دانش.
- ارتقای انعطاف پذیری فرایندهای کسب و کار سازمان برای کنش پذیری سریع و پاسخگویی به ملزومات محیطی (کارکنان، رقبا، مشتریان، مراجع قانون گذار ذیربط و ...)
- شناسایی منابع و راهکارهای تولید دانش سازمان.
- غنی سازی دانش آشکار و تبدیل دانش های ضمنی به دانش آشکار.
- دستیابی به مزیت های رقابتی در پژوهش و فناوری در چارچوب سازمان دانش محور.
- زمینه سازی برای تسهیم دانش و تبدیل آن به توانمندی های محوری شرکت.
- ایجاد نظام پویا و گسترده در سطح سازمان برای شناسایی و مستندسازی دانش های موجود.
- تشویق و ترغیب نیروی انسانی شاغل در سطح سازمان برای مشارکت در امر مدیریت دانش.
- بهبود قابلیت ها و توانمندی های کارکنان از طریق تشویق به یادگیری فردی و سازمانی.
- توسعه مستندسازی و ثبت دانش سازمان در قالب خلاقیت و تولید فن آوری.
- توسعه فرهنگ تعاون در امر مدیریت دانش به منظور استقرار نظام مدیریت دانش.
- تهیه و توزیع منابع علمی - کاربردی مرتبط با مدیریت دانش.
- برگزاری دوره های آموزشی برای ارتقای مهارت های یادگیری مسئولان و کارشناسان و آشنایی با فرایندهای مدیریت دانش .
- تهیه و بکارگیری بسته نرم افزاری مدیریت دانش.

### **مدل های مدیریت دانش**

تاکنون صاحب نظران بسیاری، مدل هایی را در زمینه فرآیند مدیریت دانش ارائه داده اند که بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند. اما دارای واژه ها و فازهایی با ترتیب متفاوت هستند. نکته ای که تقریباً در تمامی این مدل ها به چشم می خورد تاکید بر استفاده و بکارگیری دانش است و دیگر مراحل به مثابه مقدمه ای در ایجاد بسترهای لازم برای بکارگیری دانش هستند.

## دسته‌بندی مدل‌های مدیریت دانش

از آنجا که تاکنون مدل مدیریت دانش که مورد قبول همه صاحب‌نظران باشد ارائه نشده، لذا لازم است مدل‌های ارائه شده در این زمینه مورد بررسی قرار گیرند و متناسب با موضوع مورد نظر از آنها استفاده شود.

دسته‌بندی مدل‌ها به دو گونه است، یکی از نظر دیدگاهی که زمینه‌ساز مدل‌هاست و دیگری با توجه به مراحل فرآیندی مدل‌های ارائه شده است. اثر بخشی هر کدام از مدل‌ها به موقعیت و جایگاهی بستگی دارد که سازمان در آن قرار گرفته است.

در یک رده بندی خاصی که توسط "کاکا بادسه" و همکارانش ارائه شده، مدل‌ها را به چهار گروه اصلی تقسیم می‌کنند.

- مدل‌های شبکه<sup>1</sup>
- مدل‌های شناختی<sup>2</sup>
- مدل‌های انجمنی/ارتباطی<sup>3</sup>
- مدل‌های فلسفی<sup>4</sup>

در یک گروه‌بندی دیگر مدل‌های مدیریت دانش را از منظر نوع دانش (ضمنی/آشکار) به

چهار دسته تقسیم می‌کند:

- 1- روش منفعل<sup>5</sup>
- 2- روش سیستم محور<sup>6</sup>
- 3- روش انسان محور<sup>7</sup>
- 4- روش پویا (دینامیک)<sup>8</sup>

## گروه‌بندی مدل‌ها بر مبنای فرآیندهای دانش

مدل‌های مطرح شده به صورت خلاصه در قالب جدول شماره 4 (صفحه بعد) ارائه شده است.

---

<sup>1</sup>Net work Models

<sup>2</sup>Cognitive Models

<sup>3</sup>Community Models

<sup>4</sup>Philosophical Models

<sup>5</sup>Passive

<sup>6</sup>System-oriented

<sup>7</sup>Human-Oriented

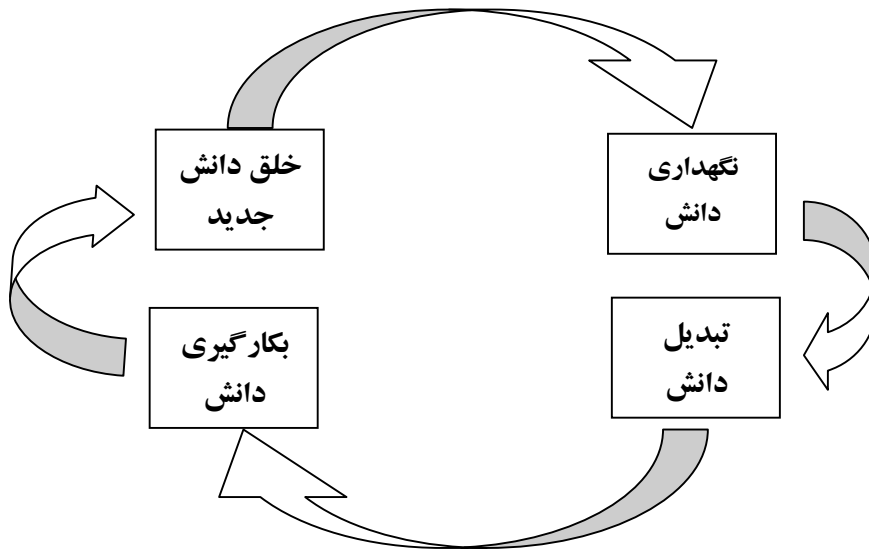
<sup>8</sup>dynamic

جدول شماره 4. مروری بر مدل‌های اصلی مدیریت دانش

| مدل                   | 1                     | 2                        | 3                      | 4                        | 5                       | 6                     | 7               | 8                    |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------|
| Hicks                 | خلق کن                | ذخیره کن                 | نشر کن                 | بکار ببر                 |                         |                       |                 |                      |
| Marc&Mece Jtoje       | تولید دانش            | پیوسته کردن دانش         |                        |                          |                         |                       |                 |                      |
| APQC                  | خلق-ایجاد             | در دام انداختن           | بسط/تسهیم              | تبادل در سطح عمومی       | صرف کردن                | مبادله/ارتباط         | فرهنگ‌سازی      |                      |
| AMS                   | پیدا کنید             | سازماندهی کنید           | تسهیم کنید             |                          |                         |                       |                 |                      |
| Anderson Consulting   | کسب‌نماید             | ایجاد کنید (خلق کنید)    | تحلیل‌نماید            | تحلیل‌نماید              | تسهیم کنید              | بکارگیری در جهت اهداف |                 |                      |
| Di Bella&nevis        | بدست آوردن            | منتشر کردن               | مورد استفاده قرار دادن |                          |                         |                       |                 |                      |
| Marquqets             | فراگیری               | منتقل کردن و بهره‌برداری | ذخیره‌سازی             |                          |                         |                       |                 |                      |
| Wiig                  | ایجاد و منبع بودن     | گردآوری، تبدیل           | انتشار                 | کاربری نمودن             |                         |                       |                 |                      |
| Spek & Spijketnet     | ایجاد دانش جدید       | حفظ دانش موجود و جدید    | توزیع دانش             | دانش ترکیبی قابل استفاده |                         |                       |                 |                      |
| Ruggles               | ایجاد، فراگیری، ترکیب | تسخیر، نمایش یا نمایندگی | منتقل کردن             |                          |                         |                       |                 |                      |
| ODEl                  | شناسایی               | جمع‌آوری کردن            | وقف/تبدیل کردن         | سازمان دادن              | به کار بردن             | پخش کردن              | ایجاد           |                      |
| Weggeman              | تعیین کنید            | توسعه دهید               | ذخیره کنید             | تسهیم‌نماید              | بکاربندید               | ارزیابی کنید          |                 |                      |
| UTI                   | هماهنگی‌نماید         | تشخیص نیاز               | تسهیم‌نماید            | خلق‌نماید                | جمع‌آوری/ذخیره          | آشکار‌نماید           |                 |                      |
| Le manageur           | مهار کنید             | سازماندهی‌نماید          | یاد بگیرید             | بکار ببندید              | ارزیابی‌نماید           |                       |                 |                      |
| APOQ                  | ایجاد‌نماید           | تشخیص دهید               | جمع‌آوری‌نماید         | سازماندهی‌کنید           | تسهیم‌نماید             | سازگار گردانید        | استفاده کنید    |                      |
| Keep&Daly&ham         | خلق کنید              | مهار‌نماید               | چهارچوب‌بندی‌نماید     | ذخیره‌نماید              | تسهیم‌نماید             |                       |                 |                      |
| Green Wood            | خلق کنید              | مشخص‌سازید               | دسته‌بندی‌نماید        | برقراری ارتباط با دیگران | درک کنید                | ایجاد کنید            |                 |                      |
| Davenport7 Prusak     | تولید‌نماید           | کدبندی و سازماندهی‌نماید | منتقل‌سازید            |                          |                         |                       |                 |                      |
| Newman& Conard        | خلق‌نماید             | تثبیت و نگهداری کنید     | منتقل‌سازید            | استفاده‌نماید            |                         |                       |                 |                      |
| Hjelmeruik&Kirkemi    | مهار‌نماید            | خلق‌نماید                | ارسال کنید (نشان دهید) | استفاده‌نماید            |                         |                       |                 |                      |
| Promote               | هدف‌گذاری‌نماید       | مشخص‌سازید               | توسعه دهید             | نشر دهید                 | استفاده‌نماید           | ذخیره‌نماید           | ارزیابی کنید    |                      |
| Beek man              | شناسایی               | تسخیر                    | انتخاب کردن            | ذخیره کردن               | پخش کردن                | به کار بردن           | ایجاد           | تجارب                |
| Holsapple&Jashi       | کسب                   | انتخاب                   | درونی کردن             | استفاده                  | تولید                   | ظاهر ساختن            |                 |                      |
| Bukowitz& willams     | یافتن                 | بکارگیری                 | یادگیری                | تسهیم                    | ایجاد                   | نگهداری/حذف           | ارزیابی         |                      |
| Pawlowsky             | شناسایی               | کسب                      | اشاعه                  | استقرار                  | انتقال                  |                       |                 |                      |
| Probst& Raub& Romhard | تعیین هدفهای دانش     | شناسایی (کشف دانش)       | کسب دانش               | توسعه (گسترش دانش)       | تسهیم (انتقال و انتشار) | استفاده بکارگیری      | نگهداری (ذخیره) | ارزیابی دانش بازخورد |
| Nonaka& Ta keuchi     | اجتماعی نمودن         | خارجی نمودن              | اتصال برقرار نمودن     | درونی نمودن              |                         |                       |                 |                      |

## مدل عمومی دانش در سازمان

با توجه به نمودار زیر، مدل عمومی دانش در سازمان از چهار فعالیت اصلی تشکیل شده است.



نمودار 5: چرخه دانش در سازمان

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

2. **حفظ و نگهداری دانش.** عبارت است از فعالیت‌هایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند. در این راستا صاحب‌بنظران به مهم‌ترین عاملی که اشاره می‌کنند حافظه سازمانی<sup>1</sup> است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش. نکته مهمی که دینگ و کاربی (1999) به آن اشاره می‌کنند این است که حافظه سازمانی، صرفاً توانایی نگهداری دانش‌های صریح را دارد. اگر سازمان‌ها به دنبال دستیابی به یک مدیریت دانش موثر هستند نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه سازمانی بسنده کنند. آنها از حافظه دیگری تحت عنوان حافظه فردی<sup>2</sup> یاد می‌کنند. این حافظه مهم‌ترین منبع و مخزن دانش نهفته است. مدیریت دانش صرفاً زمانی موفق خواهد بود که این دو نوع حافظه سازمانی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند.

نکته دیگری که صاحب‌بنظران به آن اشاره می‌کنند وجود مراکز دانش در سازمان است. مراکز دانش در سازمان‌ها در حقیقت کانون جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار دانش می‌باشند. این مراکز ممکن است بصورت فیزیکی یا مجازی باشند. همانطور که قبلاً ذکر شد، هدف از ایجاد این مراکز هدایت افراد به سوی منابع دانش در داخل یا خارج سازمان می‌باشد.

<sup>1</sup> Organizational memory

<sup>2</sup> Individual memory

3. **تبدیل و انتقال دانش.** اشاره به فعالیت هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفری دیگر را شامل می شود و شامل ارتباطات ترجمه، تبدیل، تفسیر و تصفیه دانش می شود.

4. **بکارگیری دانش.** شامل فعالیت هایی می شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرآیندهای سازمانی هستند.

### **نتیجه گیری و پیشنهادها**

دانش ابزار اصلی رقابت در بسیاری از سازمان هاست. جوامع تجاری و جوامع علمی معتقدند که با اهرم دانش، یک سازمان می تواند منافع رقابتی خود را حفظ کند. به منظور هدایت دانش در جهت اهداف سازمانی و کسب مزیت رقابتی پایدار، مدیران سازمان باید به مدیریت دانش بپردازند. مدیران باید توانایی هایشان را در این زمینه بالا ببرند، با استراتژی های مدیریت دانش آشنا باشند و محیطی فرهنگی، دانش محور و تعاملی را بین نیروی انسانی ایجاد کنند، تا اطلاعات و دانش به سهولت بین آنها تسهیم و مدیریت شوند. در این صورت می توانند دانش موجود را به مزیت رقابتی پایدار تبدیل کنند.

تغییرهای محیطی، سازمان ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها و رویه ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند و تنها راه چاره سازمان های آینده در برابر تغییر و تحول ها، آن است که خود را تبدیل به "سازمان یادگیرنده" کنند. یکی از راه های اساسی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به کارگیری "مدیریت دانش" در سازمان است. نتایجی که از بررسی و مطالعه مفاهیم مدیریت دانش، اهداف، اصول و مدل های آن به دست می آید، به شرح زیر است.

ü توجه بیش از پیش و برخورد هوشمندانه با منبع دانش بعنوان عامل موثر و مهم در موفقیت سازمان.

ü پشتیبانی از نوآوری، تولید ایده های نو و بهره برداری از موتور فکری سازمان.

ü ایجاد بانک دانش (حافظه سازمانی - مخازن دانش) و ثبت بینش و تجربیات به منظور قابل استفاده و در دسترس ساختن آنها در هر مکان، هر زمان و توسط هر کسی که نیاز داشته باشد.

ü پرورش فرهنگ همکاری، تبادل و انتقال دانش (تسهیم دانش)، یادگیری پیوسته و بهبود آن.



ü بهبود ارتباطات میان واحدی سازمان و ارتباطات واحدهای صف و ستاد در جهت مدیریت دانش سازمانی.

ü تشویق کارکنان برای به روز کردن پایه های دانش خود از طریق تعامل با افرادی که در آن زمینه خاص، تخصص و مهارت دارند.

ü کسب پذیرش و تعهد مدیریت و نیز حمایت پایی ایشان از طرح مدیریت دانش. برای بدست آوردن این حمایت و تعهد گروه مجریان مدیریت دانش باید بتوانند پیوند محکمی بین طرح های مدیریت دانش با اهداف، احتیاجات و قابلیت های حقیقی حال و آینده سازمان برقرار کنند.

ü سرمایه گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع بهره گیری از نوآوری ها و افزایش دانش افراد سازمان.

ü آموزش بهترین راه برای آغاز تغییرات. آموزش محور اصلی است که می تواند در فازهای زیر صورت پذیرد:

§ برگزاری کارگاه های مختلف عمومی و تخصصی در سطوح مختلف

§ برگزاری همایش عمومی مدیریت دانش

§ تهیه مجلات و کتب مناسب برای کارکنان

§ طراحی بیانیه و شعار دانشی برای سازمان

ü پیشنهاد تشکیل تیم های تخصصی مدیریت دانش.

ü پیشنهاد سنجش میزان آمادگی سازمان جهت استقرار نظام نامه مدیریت دانش، پیاده سازی و اجرای آن.

ü پیشنهاد بررسی نقش و تاثیر مدیریت دانش در ارتقای عملکرد کارکنان سازمان.

## منابع و مأخذ

1. افزاره، عباس، مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ دوم، 1386)
2. ابطحی، سیدحسین، صلواتی، عادل، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، چاپ اول، 1385.
3. برجرون، برایان، مدیریت دانش، ترجمه ملک زاده، غلامرضا، پژوهشکده علوم و صنایع غذایی خراسان رضوی، 1386.
4. برگرن، برایان، مبانی مدیریت دانش، ترجمه قهرمانی، محمد، باقری، سیدمحمد، مؤسسه تحقیقات و آموزشی مدیریت، 1386.
5. داوونپورت، تامس اچ، پروساک، لارنس، مدیریت دانش، ترجمه رحمان سرشت، حسین، نشر ساپکو، 1379.
6. خانابایی، علی، بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش سازمانی در تیم های کاری، پایان نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی بانکداری، 1386.
7. ملکی نیا، عماد، بجانی، حسین، مقاله مدیریت دانش در سازمان های یادگیرنده، تدبیر، 203، فروردین 1388.

8. [www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir)

9. [www.Betsa.ir](http://www.Betsa.ir)

10. [www.emodir.ir](http://www.emodir.ir)

11. [www.Kmiran.com](http://www.Kmiran.com)