



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

دستنامه

مدیریت دانش و دانشگران

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

ویرایش اول

پاییز ۱۳۹۵

الله أكبر

فهرست مطالب

۵	اهداف رفتاری
۶	پیشگفتار
۷	مقدمه
۷	مدیریت دانش
۹	مفاهیم پایه‌ای مدیریت دانش
۱۱	طبقه‌بندی انواع دانش
۱۲	مدل‌های مدیریت دانش
۱۲	۱- رده‌بندی مدل‌ها از نظر دیدگاهی
۱۲	۱-۱- مدل‌های شبکه
۱۲	۲-۱- مدل‌های شناختی
۱۳	۳-۱- مدل‌های انجمنی / ارتباطی
۱۳	۴-۱- مدل‌های فلسفی
۱۳	۲- مدل فرآیندی مدیریت دانش
۱۳	۲-۱- مدل عمومی دانش در سازمان
۱۴	۲-۲- مدل «هیسینگ»
۱۴	۲-۳- مدل مارک «م. مک الروی»
۱۵	۲-۴- مدل «بک من»
۱۵	۲-۵- مدل بکوویتز و ویلیامز
۱۷	۲-۶- مدل‌های طبقه‌بندی دانش
۱۷	۲-۷- مدل‌های سرمایه فکری
۱۸	۲-۸- مدل‌های ساختار اجتماعی
۲۰	سیستم‌های مدیریت دانش
۲۰	ابزارهای مدیریت دانش
۲۱	مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان (مراحل پیاده‌سازی)
۲۳	ساختار مناسب سازمان‌های دانش محور
۲۶	رابطه تنگاتنگ منابع انسانی و مدیریت دانش
۲۶	فرهنگ ملی و مدیریت دانش

۲۷	فرهنگ دانش محور.....
۲۸	تعریف دانشگران.....
۲۸	انواع کار دانش.....
۲۹	انواع دانشگران.....
۲۹	اصول اداره دانشگران.....
۳۲	ویژگی های دانشگران.....
۳۲	جذب دانشگران.....
۳۳	حفظ و نگهداری دانشگران.....
۳۴	هدایت دانشگران.....
۳۵	رهبری دانشگران.....
۳۷	نتیجه گیری.....
۳۹	سؤال های تشریحی.....
۴۰	منابع و مآخذ.....
۴۰	الف) فارسی.....
۴۰	ب) اینترنتی.....

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- تعریف جامعی از مدیریت دانش ارائه نمایند.
- ۲- مفاهیم پایه مدیریت دانش را توضیح دهند.
- ۳- مدل‌های گوناگون مدیریت دانش را نام ببرند.
- ۴- سیستم‌ها و ابزار مدیریت دانش را بیان نمایند.
- ۵- مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش را ذکر نمایند.
- ۶- ارتباط منابع انسانی با مدیریت را توضیح دهند.
- ۷- فرهنگ دانش محور را توصیف نمایند.
- ۸- ماهیت و ویژگی‌های کار دانش و دانشگران را شرح دهند.
- ۹- رهبری دانش و نقش‌هایی که بر عهده رهبران دانش است را توضیح دهند.
- ۱۰- روش‌های نگهداری و جذب دانشگران را بیان نمایند.



پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»^۴ یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به‌گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «مدیریت دانش و دانشگران»، از مجموعه دوره‌های قبل از انتصاب مدیران سطح ارشد است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است. با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۴۳۹۱۶ت/۲۵۷۹ مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مقدمه

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند جدید را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانشکار، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. پیتراکر، با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌های دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک قدرت عظیم بسازد. این گونه سازمان‌ها با چالش‌های نوینی روبرو هستند. امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است به گونه‌ای که برای بیشتر سازمان‌ها این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرات مستمر می‌کند. مهم‌ترین نقشی که می‌توان به مدیریت دانش نسبت داد این است که آن را به عنوان یک متدولوژی تغییر در نظر بگیرند. مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش‌های جدید به دورن سیستم و از طرفی دیگر با اداره مؤثر آن دانش‌ها می‌تواند مهم‌ترین عامل تغییر یک سازمان باشد. دانش به واسطه نزدیکی به تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی به مراتب بیش از داده‌ها و اطلاعات می‌تواند باعث بهبود عملکرد شده و در نتیجه کیفیت خدمات سازمان‌ها را به‌طور عام و سازمان‌های دولتی را به‌طور خاص بهبود بخشد.

هم‌اکنون مدیریت دانش محور فعالیت‌های مدیریت در محیط شدیداً متغیر است. تغییرات در محیط بیرونی در ابعاد گوناگون و با گام‌های سریع رخ می‌دهد. اشکال جدید رقابت، جهانی‌سازی بازارها و زنجیره‌های تأمین جهش‌های فناورانه ظهور صنایع جدید، گرایشات جمعیتی، تغییرات در نیروی کار، و بازی‌های قدرت در جغرافیای سیاسی از جمله این تغییرات هستند. تغییرات فراگیر در محیط خارجی، تغییر دائمی و سریع در سازمان را تقاضا می‌کند. مدیریت باید به این تغییرات پاسخ دهد و با این دو گزینه اجباری مواجه شود: تغییر کند یا نابود شود. این تأکید بر روی تغییر، مدیریت دانش را در قلب فعالیت‌هایی قرار می‌دهد که باید با محیط شدیداً متغیر امروزی سازگار باشند. در این میان، سازمان‌های دانشی همچون دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی مرتبط با آنها نیازمندند تا در این محیط متلاطم با به کارگیری ابزار مدیریت دانش به نوآوری‌های صنعتی کمک نمایند (سیدحسین ابطحی و عادل صلواتی، ۱۳۸۵).

مدیریت دانش

پیچیدگی مفهوم دانش و همچنین وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش باعث شده است تا نگرش واحدی در خصوص مدیریت دانش شکل نگیرد. مدیریت دانش چیست؟ از کجا نشات می‌گیرد؟ چرا مهم است؟ بلانت معتقد است که مدیریت دانش فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها اطلاعات جمع‌آوری شده خود را به کار می‌گیرند.

مالهوترا (۱۹۹۷) استدلال می‌کند برای اینکه به تعریفی از مدیریت دانش دست یابیم باید بدانیم که مدیریت دانش صرفاً درباره فناوری نیست، بلکه در مورد فرآیندها، افراد، رفتارها، جریان‌های کاری و سایر عوامل دیگری است که صرفاً بر حسب فناوری اطلاعات تعریف نمی‌شوند. درست است که در این خصوص به فناوری اطلاعات نیازمندیم، اما نمی‌توانیم بگوییم که مدیریت دانش را صرفاً از طریق اجرای این برنامه‌ها می‌توان انجام داد.

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

مالهوترا تعریف خود را از مدیریت دانش اینگونه ارائه می‌دهد:

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

استیوهالز (۲۰۰۱) مفهوم دانش را در ارتباط با مفاهیم داده اطلاعات و دانش مطرح می‌سازد. وی معتقد است که مشکل اصلی در زمینه مدیریت دانش این است که سازمان‌ها نمی‌دانند که چگونه داده‌ها را به اطلاعات، و اطلاعات را به دانش تبدیل کنند لذا بسیاری از سازمان‌ها در حد مدیریت داده و مدیریت اطلاعات باقی مانده‌اند. هالس، مدیریت دانش را فرآیندی می‌داند که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود به کار گیرند.

(هالینس ۲۰۰۱) مدیریت دانش را فرآیندی می‌داند که مبتنی بر ۴ رکن است:

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

۲- مهارت: دستیابی به مهارت‌هایی جهت استخراج دانش

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

۴- سازماندهی: سازماندهی دانش موجود

کارل ویگ (۲۰۰۲) معتقد است که مدیریت دانش یعنی ایجاد فرآیندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد.

«فرآیندی است که سازمان‌ها در زمینه یادگیری، کدگذاری دانش، توزیع و انتقال دانش، کسب مهارت می‌کنند.

«عبارت است از ایجاد فرآیندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش مورد نیاز سازمان از محیط درونی و

بیرونی سازمان و انتقال آنها به درون تصمیم‌ها و عملیات سازمان».

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

لذا می‌توان گفت که: مدیریت دانش، پدیده‌های اجتماعی هستند، رایانه، فناوری اطلاعات و نظایر اینها تضمین‌کننده

موفقیت مدیریت دانش نیستند، مدیریت دانش، پایان‌ناپذیر است زیرا حرکت از داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش هیچ‌گاه به

پایان نمی‌رسد، کارکنان و مدیران سازمانی (محیط درونی) ارباب رجوع و سایر ذینفعان (محیط بیرونی) در قلمرو مدیریت دانش قرار می‌گیرند.^۱

مفاهیم پایه‌ای مدیریت دانش

ماهیت و پیچیدگی مدیریت دانش آن را به موضوع و مسأله‌ای دشوار تبدیل نموده است، که این مسأله ناشی از ناملموس بودن مقوله دانش می‌باشد، جهت درک بهتر مدیریت دانش باید جنبه‌های گوناگون آن را مورد توجه قرارداد:

داده

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

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

سازمان‌های نوین، معمولاً داده‌ها را در یک سیستم فناوری ذخیره می‌کنند. این داده‌ها توسط واحدهایی نظیر واحد مالی، حسابداری و ارزیابی به سیستم تزریق می‌شوند. پاسخگویی به نیاز مدیریت و دیگر بخش‌های سازمان به داده‌ها تاکنون بر عهده واحدهای مرکزی اطلاعات سازمان بوده است، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، مدیریت داده‌ها را از نظر کمی بر حسب ظرفیت، سرعت و هزینه ارزیابی می‌کنند، چه هزینه‌هایی برای بازخوانی یک واحد داده به مصرف می‌رسد؟ با چه سرعتی می‌توانیم داده را به سیستم منتقل کنیم؟ گنجایش سیستم چقدر است؟ وقتی نیاز به داده داریم آیا به موقع در اختیارمان قرار می‌گیرند؟ آیا نیازهای ما را تأمین می‌کنند؟

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

اطلاعات

دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می‌دهد. این سطح، داده‌های کمی خلاصه شده را در بر می‌گیرد که گروه بند «ب»، ذخیره، پالایش و سازمان‌بندی شده‌اند تا بتوانند معنی دار شوند. این داده‌ها هم دانش را نشان نمی‌دهند. آنها نشانگر آغاز مدیریت اطلاعات هستند. اطلاعاتی که مدیر می‌تواند به کار گیرد تا کاری بیش از پردازش مرادده فردی انجام دهد. اطلاعات

غالباً تشکیل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود گرفته و معنایی را ارائه می‌کند که بزرگ‌تر از آن چیزی است که از داده‌های خام مشکوف می‌گردد. ولی نظریه پردازان و دست‌اندرکاران دانش همگی بر این باورند که این اطلاعات است نه دانش. اگر چه خط و مرز بین دانش و اطلاعات روشن نیست، لیکن چند ویژگی وجود دارد که این دو را از هم جدا می‌کند.

۱. **سطح ظرافت:** اطلاعات غالباً به موقعیت‌ها، شرایط، فرآیندها و یا هدف‌های خاص اشاره دارد. در این صورت در برگیرنده سطحی از ظرافت و دقت است که آن را برای کار مورد نظر مناسب می‌کند. ورای موقعیت یا کار خاص، اطلاعات در خصوص محصول «الف» چیز زیادی در خصوص محصول «ب» آشکار نمی‌کند. ولی دانش کاملاً انتزاعی است و به گونه‌ای طراحی شده که بتواند ظرافت خاص را از بین برده و کاربرد وسیع تری داشته باشد.

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

۳. **دامنه:** دامنه اطلاعات کلاً محدود به زمینه‌ای است که در آن ایجاد می‌شود. اطلاعات فروش به مدیران در خصوص فروش مطالبی ارائه می‌دهد، دانش در این خصوص فراتر عمل می‌کند و در موقعیت‌های گوناگون کاربرد دارد.

۴. **به‌هنگام بودن:** اطلاعات بر زمان مبتنی است و بنابراین، به‌طور مدام در حال تغییر است. به مجرد اینکه داده جدید، اخذ شود اطلاعات جدیدی مورد نیاز خواهد بود. به عنوان مثال اطلاعات ماه اسفند با اطلاعات ماه فروردین به احتمال زیاد، متفاوت خواهد بود زیرا داده‌های تشکیل‌دهنده آنها تغییر پیدا کرده است. دانش به علت بار معنایی زیاد خود، حساسیت زمانی کمتری دارد. دانشی که از اطلاعات دانش دیروز و امروز به دست آمده می‌تواند برای درک اطلاعات فردا به کار رود.

دانش

«دانش» مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می‌رود. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود. این تعریف، از اول مشخص می‌کند که دانش ساده و روشن نیست، مخلوطی از چند عامل متفاوت است؛ سیالی است که در عین حال ساختارهای مشخصی دارد و نهایت اینکه، ابهامی و شهودی است و به همین علت، به راحتی نمی‌توان آن را در قالب کلمات گنجانده و به صورت تعریفی منطقی عرضه کرد. دانش در خود مردم وجود دارد و بخشی از پیچیدگی ندانسته‌های انسانی است. ما گرچه به‌طور سنتی، سرمایه‌ها را مشخص و ملموس می‌دانیم، اما سرمایه‌ی دانش را نمی‌توان به راحتی تعریف

کرد. درست مشابه ذره اتمی که می‌تواند موج یا ذره باشد، بسته به اینکه دانشمندان چگونه وجود آن را دنبال کنند. دانش به شکل‌های پویا و نیز انباشته و ایستا قابل تصور است.

دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود بشر است. با نگرش فراتری به این موضوع، آشکار می‌شود که معمولاً «دانش پایه» عامل تمایز بین داده، اطلاعات و دانش است. این یکی از دلایلی است که در محیط و فضای متکی به دانش، برخی مؤسسات یا شرکت‌ها می‌توانند همچنان برتری‌های اقتصادی و رقابتی خود را حفظ کنند. «کوهن» و «لونی‌تال» در مباحث خود، این حقیقت را تشریح می‌کنند که گسترش دانش منوط به شور و هیجان یادگیری و دانش پیشین است. به عبارت دیگر، دانش اندوخته شده عامل مؤثری در افزایش واکنش و فراگیری سهل‌تر مفاهیم است. بنابراین، دانش ترکیب سازمان یافته‌ای است از «داده‌ها» که از طریق قوانین، فرآیندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است. به عبارت دیگر، «دانش» معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که «اطلاعات» حیات یافته و به دانش تبدیل می‌شوند.^۱

طبقه‌بندی انواع دانش

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

دانش صریح

دانشی است که مدون شده و یا به فرمت‌های خاصی ارائه شده است. مثلاً توضیح داده شده ثبت شده یا مستند شده مانند روش‌های کاری نوشته شده، بایگانی‌های تجاری، مجله، مقالات، بانک‌های اطلاعاتی اینترنت‌ها، ارائه‌های گرافیکی، منابع دیداری یا شنیداری. بنابراین به آسانی می‌توان دیگران را در آن سهیم نمود. هنگامی که دانش مدون و کدگذاری شود، مصنوع دانش تولید می‌شود و این مصنوع دانش است که می‌تواند مدیریت شود.

دانش پنهان (ضمنی)

در ذهن افراد است و به‌طور عمیق در اقدامات، تجارب و ارزش‌های افراد مستتر می‌باشد. مدل‌های ذهنی، شهود و تصورات، در این حوزه از دانش قرار می‌گیرند. این نوع از دانش، دانش شخصی و ابراز نشده‌ای است که یک فرد دارد و در طول سال‌ها

۱- مصطفی جعفری و همکاران، مدیریت دانش، نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیک‌ها، تهران، رسا، ۱۳۹۰، ص ۲۰-۱۶.

تجربه و تعامل با دیگران و آزمون سعی و خطا به دست آورده و هرگز به طور کامل و قابل فهم برای دیگران بیان، ثبت، مستند و یا مدون نشده است. برای مثال، ترفندهای ظریف، بینش، یادداشت‌های شخصی، فایل‌های رایانه‌ای، نظر و مواردی که می‌تواند مفید باشد از جمله این نوع دانش است. طبق برآوردها ۸۰ درصد از مهم‌ترین دانش‌ها، دانش نهان است.^۱

مدل‌های مدیریت دانش

مدیریت دانش، موضوعی پیچیده و پویاست. موفقیت مدیریت دانش مستلزم نگرشی سیستمی است که کلیه عوامل و اجزاء و فرآیندهای مدیریت دانش را مدنظر قرار دهد. هرگونه جزءنگری ممکن است چالش‌های جدی بر سر راه موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش به وجود آورد. بسیاری از سازمان‌ها بر این باور هستند که دانش، مهم‌ترین دارایی آنهاست، اما در عمل کمتر به آن پایبندند. یکی از دلایل عمده این امر آن است که سازمان‌ها نمی‌دانند چگونه به سراغ مدیریت دانش بروند. به این منظور مدل‌های مختلف مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد. براساس نگرش و رویکردی که صاحب‌نظران نسبت به مدیریت دانش اتخاذ کرده‌اند، مدل‌های مختلفی شکل گرفته است. اثربخشی هر کدام از این مدل‌ها به موقعیت و جایگاهی بستگی دارد که سازمان در آن قرار گرفته است. دسته‌بندی مدل‌ها به دو گونه است: یکی از نظر دیدگاهی که زمینه‌ساز مدل‌هاست و دیگری با توجه به مراحل فرآیندی مدل‌های ارائه شده است.

۱- رده‌بندی مدل‌ها از نظر دیدگاهی

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

۱-۱- مدل‌های شبکه

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

۱-۲- مدل‌های شناختی

دانش به مثابه دارایی سازمانی است که نیاز به دستیابی دقیق، بیان، ذخیره، اندازه‌گیری، نگهداری و انتشار کنترل شده دارد. ایجاد ارزش از طریق کاربرد متوالی بهترین روش‌های حاصل و نیز پرهیز از خطاهای نا آشکار ریشه‌یابی شده و کتبی و نیز بهره

۱- محبوبه رضانی‌فرد، «مدیریت دارایی بی‌پایان»، <http://bankia.ir>، ۱۳۹۱/۹/۲۸، (۱۳۹۳/۴/۳)

بردن از درس‌های آموخته شده به دست می‌آید. در این نگرش بر روی استفاده دوباره، تکثیر استانداردسازی و حذف روش‌های قدیمی که کارایی خود را از دست داده اند، تمرکز می‌شود.

۱-۳- مدل‌های انجمنی / ارتباطی

در این مدل‌ها درباره ویژگی‌های گروه‌های کاری که باید دارای قابلیت‌هایی چون، خودسازماندهی، فراگیری مستمر و تبادلات غیررسمی باشند، بحث می‌شود. دانش در تفکری ایجاد می‌شود که در یک انجمن گردش می‌کند؛ جایی که زبان مشترکی وجود دارد، اعتماد اجازه بهره‌برداری از مکاشفه‌ها را می‌دهد، ممکن است ارائه‌های نهفته به صورت خلاقانه برنامه‌ریزی شود و نشانه‌های مهم و راه‌حل‌های کاری متوالی به وسیله بیان داستان‌های کاری منتشر می‌شوند.

۱-۴- مدل‌های فلسفی

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

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

۲- مدل فرآیندی مدیریت دانش

۲-۱- مدل عمومی دانش در سازمان

مدل عمومی سازمان از چهار عنصر تشکیل شده است:

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

۲. حفظ و نگهداری دانش: عبارت است از فعالیت‌هایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند در این راستا صاحب‌نظران

به مهم‌ترین عاملی که اشاره می‌کنند حافظه سازمانی است و آن عبارتند از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش.

نکته مهمی که دینگ و کاربی (۱۹۹۹) به آن اشاره می‌کنند این است که حافظه سازمانی، صرفاً توانایی نگهداری دانش‌های صریح را دارد. اگر سازمان‌ها به دنبال دستیابی به یک مدیریت دانش مؤثر هستند نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه سازمانی بسنده کنند. آنها از حافظه دیگری تحت عنوان حافظه فردی یاد می‌کنند. این حافظه مهم‌ترین منبع و مخزن دانش نهفته است. مدیریت دانش صرفاً فقط زمانی مؤثر خواهد بود که این دو نوع حافظه سازمانی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را

تقویت کنند. نکته دیگری که صاحب‌نظران به آن توجه می‌کنند وجود مراکز و درگاه‌های دانش در سازمان است مراکز و درگاه‌های دانش در سازمان‌ها در حقیقت، کانون جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار دانش می‌باشند. این مراکز ممکن است به صورت فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این مراکز هدایت افراد بسوی منابع دانش در داخل یا خارج سازمان می‌باشد. در این مراکز نقشه‌ای دانش، تهیه، نگهداری و به‌هنگام‌سازی می‌شوند. این مراکز دراصل به عنوان نقاط انشعاب تلقی می‌شوند که دسترسی به هر منبع دانش از طریق آنها صورت می‌گیرد. به عبارت دقیق‌تر این مراکز، درگاه‌های دانش می‌باشند و کلیه جریان‌ات دانش از آنها عبور می‌کنند. وجود این مراکز علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان از بسیاری از دوباره‌کاری‌ها مخصوصاً در کسب دانش جلوگیری می‌کند.

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

۴. به‌کارگیری دانش: شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرآیندهای سازمانی هستند.

۲-۲- مدل «هیسینگ»

مدل هیسینگ (۲۰۰۰) از چهار فرآیند زیر تشکیل شده است:

- خلق کن: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برمی‌گردد. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباط‌های متقاطع با دیگر موضوعات، از این اهمیت کلیدی برخوردار است.
- ذخیره کن: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته‌ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم مؤثر دانش فراهم می‌شود، به وجود می‌آید. در این سامانه باید، دانش‌های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.
- نشر کن: این فرآیند به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت‌هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می‌کند.
- به‌کار ببر: چهارمین فرآیند، از این ایده آغاز می‌شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرآیند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می‌کند.

۲-۳- مدل مارک «م. مک الروی»

وی با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین‌المللی مدیریت دانش (۲۰۰۲) برای این نوع از مدیریت، چارچوب فکری با نام «دوره عمر دانش» تعریف کرده که در آن، علاوه بر نظریه نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) بر نکته مهم دیگری نیز تأکید شده است: «دانش تنها پس از اینکه تولید شد، وجود دارد و بعد از آن می‌توان آن را مهار، کدگذاری یا تسهیم نمود».

بنابراین «مک الروی» فرآیند ایجاد دانش را به دو فرآیند بزرگ یعنی تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می‌کند:

• تولید دانش: فرآیند خلق دانش، سازمانی جدید است که به وسیله یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می‌گیرد. این فرآیند مترادف یادگیری سازمانی است.

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

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

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

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

۲-۴- مدل «بک من»

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

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

۲-۵- مدل بکوویتز و ویلیامز

اجزای فرآیند مدیریت دانش ارائه شده از سوی بکوویتز و ویلیامز شامل هفت عامل:

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

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

- آیا همکاران می‌توانند، نیازهای اطلاعاتی خود را دقیق فرموله کنند؟

• آیا منابع و حاملان دانش مشخص اند؟

• آیا ابزار کمی و قواعد موجود از جستجوی اطلاعات حمایت می‌کنند؟

• آیا شالوده ساختار دانشی، قابل فهم بوده و خوب سازماندهی شده‌اند؟

ب) به کارگیری: به این معنا است که بتوان خلاقانه و مشتری‌گرایانه، راه‌حل‌های مناسب را به دست آورد. این امر از طریق پیشنهاد راه‌های گوناگون برای استفاده از دانش‌های بالقوه انجام می‌شود. نکاتی که باید برای تحقق این موضوع مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

• جریان آزاد ایده‌ها در داخل سازمان.

• همکاری تنگاتنگ بخش‌های مختلف سازمان.

• ایجاد مکان‌های (مجازی/ فیزیکی) آزاد برای تبادل دانش و بروز خلاقیت در سازمان.

پ) یادگیری: بررسی درخصوص یافتن دلایل موفقیت یا عدم موفقیت پروژه‌های انجام شده به منظور لحاظ کردن نتایج آن در پروژه‌های انجام شده و به منظور لحاظ کردن نتایج آن در پروژه‌های آتی برای انجام اثربخش آنها. مواردی که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرند، عبارت‌اند از:

• ایجاد این تفکر که یادگیری در سازمان، به استفاده اثربخش در عمل منجر شود و در تمام سازمان، جمع‌آوری

تجربیات و آموخته‌ها به رسمیت شناخته شود.

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

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

نکات اساسی در تبادل دانش، عبارتند از:

• همکاران بر انگیخته شوند و مایل باشند که دانش خود را ارائه دهند.

• سیستم‌ها و ساختارها از فرآیند انتقال دانش، حمایت کنند.

• در تمام سازمان، تبادل دانش رسمیت یافته و از آن حمایت شود.

ث) ارزیابی: در این فرآیند باید دانش‌های موجود و نیازهای فعلی و آتی دانش ارزیابی شوند. برای این کار لازم است، میزان رشد پایه‌های دانش و نیز دستاوردهای سرمایه‌گذاری مرتبط با آن اندازه‌گیری شود.

فاکتورهایی که امکان اندازه‌گیری پایه‌های دانش را ممکن می‌سازند، عبارتند از:

• تأثیر دانش بر کارایی سازمانی به رسمیت شناخته شود و در تفکر استراتژیک سازمانی قرار گیرد.

• انواع شاخص‌ها، معیارها و نکات اساسی در اندازه‌گیری ارزش‌داری‌های سازمانی ایجاد شود.

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

برای ایجاد و نگهداری دانش باید عوامل زیر فراهم باشد:

- ایجاد بستر و ابزارهای مناسب برای نگهداری دانش و خلق دانش‌های جدید.
- روابط میان بخش‌های مختلف به گونه‌ای طراحی و ایجاد شود تا هدف‌های مدیریت دانش تحقق یابد.
- سازمان به این معنا پی‌برد که استفاده از دانش ارزشمند است و باید از آن نگهداری شده توسعه داده شود و نرم‌ها، سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها و فرهنگ سازمانی، از تعامل بین بخش‌های مختلف سازمان و نیز مابین همکاران حمایت کند.
- چ) حذف: در این فرآیند، دانش‌هایی که از نظر استراتژیک و کاربرد دیگر، بی‌معنی هستند. باید از سیستم حذف یا در جایی دیگر انبار شوند این کار به ترتیب زیر انجام می‌شود:
- دانش‌های ابطال شده انبار نشوند.
- دانش‌هایی که در حال حاضر بی‌ارزشند، ولی در آینده احتمال استفاده از آنها وجود دارد، به صورت دسته‌بندی، بایگانی شوند.

۲-۶- مدل‌های طبقه‌بندی دانش

این مدل‌ها دانش را به عنوان عنصری مجزا می‌پندارند. برای مثال مدل نوناکا و تاکایوچی باز نمودن مفهومی سطح بالا از مدیریت دانش را نشان می‌دهد و مدیریت دانش را به عنوان فرآیند خلق دانش تلقی می‌کند. این مدل مفهومی دارای شش مرحله است:

۱. خلق معنا یا دیدگاه مشترک در رابطه با هدف توسعه دانش.

۲. تهیه اطلاعات.

۳. ایجاد فرآیند درونی سازی برای خلق دانش فردی.

۴. تبدیل دانش فردی به یادگیری گروهی.

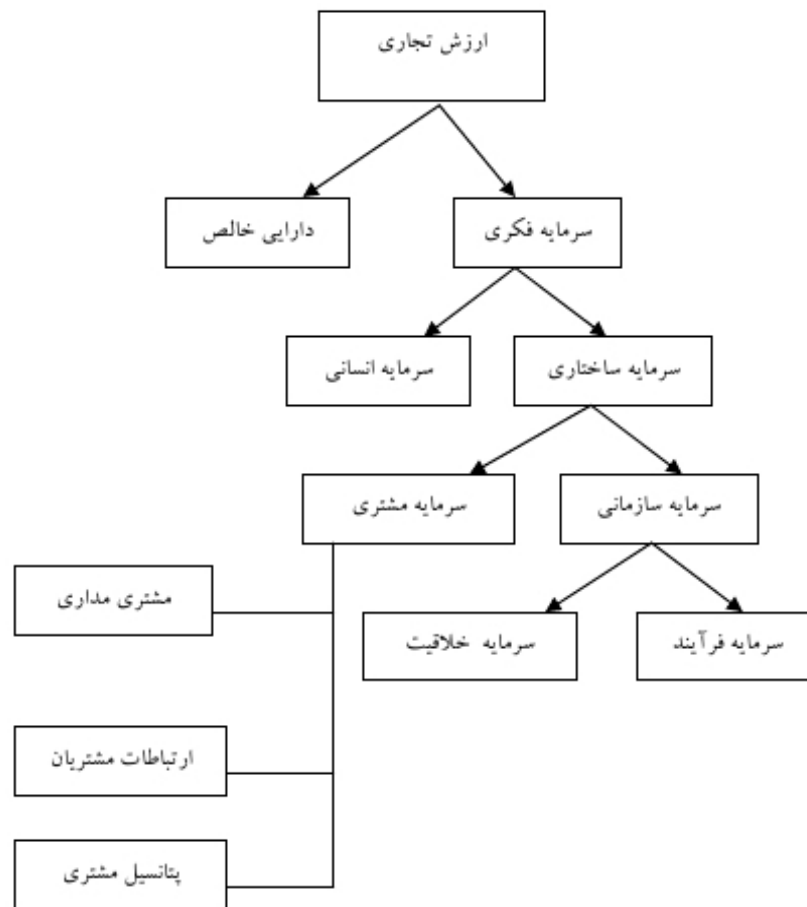
۵. اشاعه دانش به دیگر سطوح سازمانی.

۶. جنبه‌های عملی دانش.

۲-۷- مدل‌های سرمایه فکری

تعدادی از مدل‌های مدیریت دانش در این مقوله دسته‌بندی می‌شوند. از معروف‌ترین این مدل‌ها مدل ارائه شده در شرکت اسکاندا می‌باشد.

مدل سرمایه فکری مدیریت دانش اسکاندیا (Skandia) برگرفته از: Chase, 1997

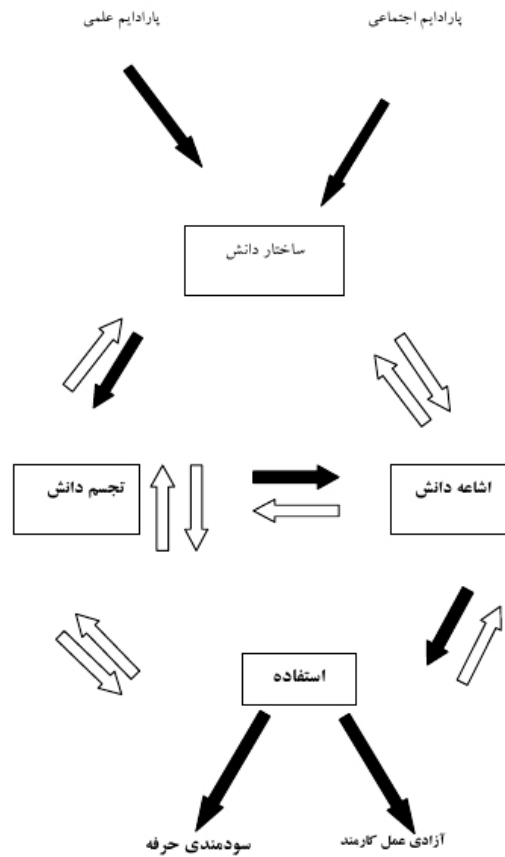


این مدل پیش فرضی با رویکرد علمی در رابطه با دانش مطرح می کند که می تواند پیوندی بین سرمایه های سازمانی برقرار نماید. اسکاندیا نخستین شرکتی است که در گزارش سالانه خود فعالیت ها و فلسفه سرمایه فکری شرکت را مورد توجه قرار داد. در این مدل جنبه های اجتماعی مدیریت دانش نادیده گرفته شده است. این مدل طبیعت مکانیکی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

۲-۸- مدل های ساختار اجتماعی

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

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



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

۱. ساختار دانش در سازمان، این ساختار تنها به اطلاعات علمی موجود در سازمان محدود نمی‌شود بلکه ساختار اجتماعی مدیریت دانش را نیز شامل می‌شود.
۲. پیش‌فرض مدل این است که ساختار دانش موجود در سازمان تنها از خلال برنامه‌های عینی فراهم نمی‌آید بلکه می‌تواند حاصل فرآیند تبادل اجتماعی نیز باشد.
۳. فرآیند پشتیبانی‌کننده‌ای از اشاعه دانش در سازمان و محیط سازمانی وجود دارد.
۴. استفاده اقتصادی دانش از برون‌دادهای سازمانی پیکان‌های سیاه نشان‌دهنده جهت جریان اصلی است. در حالی که پیکان‌های سفید جریان‌های بازگشتی، متناوب و تکرارپذیر را نشان می‌دهد. این مدل همه مفاهیم دانش را در بر نمی‌گیرد ولی رویکردی کلی به ساختار دانش دارد بخش مربوط به «استفاده» در این مدل به برون‌دادهای سازمان محدود شده و پیشرفت‌های رهایی‌بخش را شامل نمی‌شود. این عامل‌ها می‌تواند به عنوان مکمل در نظر گرفته شود نه این که مانع‌الجمع فرض شود. پیکان‌های دو سویه نشان می‌دهد مدیریت دانش فرآیندی ساده و خطی نیست. ساختار اجتماعی دانش یکی از بخش‌های اساسی مدیریت دانش است. عوامل موفقیت در این حوزه شناسایی آنچه را که در سازمان به عنوان دانش شناخته می‌شود و چگونگی رشد این

دانش در سازمان و کارکنانش می‌باشد. نوناکا و تاکایوچی این بخش از مدیریت دانش را «خلق دانش سازمانی» نامیدند. دو پارادایم متفاوت در رابطه با ساختار دانش وجود دارد. پارادایم نخست وجود دیدگاه عملی در رابطه با دانش یا دیدگاه «دانش در برابر حقیقت» است که در اینجا دانش به منزله واقعیت و قوانین خردمندانه مطرح است. دوم این که آن چه مربوط به پارادایم اجتماعی ساختار دانش می‌شود می‌تواند براساس تعاملات کارکنان از نظر اجتماعی ساختار یابد. ساختار دانش از نظر پارادایم های علمی و اجتماعی باید در تجسم یافتن و اشاعه دانش به عنوان بخشی از رویکرد مدیریت دانش در سازمان تلقی شود. بسیاری از سازمان‌ها در تجسم و اشاعه دانش به دلیل این که فقط به رویکردهای پارادایم علمی توجه می‌کنند و به پارادایم ساختار دانش از نظر اجتماعی بی‌توجه هستند دچار شکست می‌شوند.^۱

سیستم‌های مدیریت دانش

سیستم مدیریت دانش کلاسی از سیستم‌های اطلاعاتی است که دانش سازمان را مدیریت می‌کند. به عبارت دیگر سیستمی است که برای حمایت و ارتقاء فرآیندهای سازمانی خلق، ذخیره و بازیابی، انتقال و کاربرد دانش توسعه یافته است. دو مشخصه عمومی این سیستم مخزن‌های دانش و نقشه‌های دانش هستند. مخزن‌های دانش، پایگاه‌های داده از مستندات مفید همراه با سیستمی است که کارکردهای مورد نیاز برای تسخیر، سازماندهی، ذخیره، جستجو و بازیابی دانش و اطلاعات را فراهم می‌آورد. بنابراین یک سیستم مدیریت دانش به عنوان یک مخزن دانش برای شرکت است که جدا از محدودیت‌های زمانی و جغرافیایی، قابلیت ترکیب و تبادل سرمایه‌های فکری را بهبود می‌بخشد. نقشه‌های دانش، راهنماها یا کاتالوگ‌هایی از تجارب افراد خاص با قابلیت جستجو هستند. سیستم مدیریت دانش می‌تواند به اعضای تیم کمک کند تا افراد با دانش خاص را پیدا کنند و بتوانند از کمک آنها در تحلیل مسائل پیچیده استفاده کنند.

اساساً مدیریت دانش شامل دو رکن است، فعالیت‌های مدیریت دانش و کارکردهای سیستم مدیریت دانش فعالیت‌های مدیریت دانش یک منظر فرآیندی از مدیریت دانش ارائه می‌کنند. از سوی دیگر، کارکردهای سیستم مدیریت دانش با جنبه فناوری سر و کار دارند و به عنوان کارکردهایی تعریف می‌شوند که از طریق فراهم آوردن فناوری‌ها و ابزارهای کاربردی و خاص فعالیت‌های مدیریت دانش را تسهیل یا تکمیل می‌کنند.^۲

ابزارهای مدیریت دانش

تلاش‌های زیادی برای تقسیم‌بندی ابزارهای مدیریت دانش صورت گرفته است. در کل می‌توان گفت یک نظر واحد در این زمینه وجود ندارد و هر یک از صاحب‌نظران مطابق نظر خود این تقسیم‌بندی را انجام داده‌اند.

۱- عمران رضائی، مدیریت دانش سازمانی، نشر میلاد سعادت، تهران، ۱۳۹۲، ص ۱۱۲-۱۳۲.

۲- فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی شماره ۱۶، زمستان ۱۳۸۹.

مدیریت دانش بیشتر از آنکه یک فناوری و یا محصول باشد یک متدولوژی است. با این وجود فناوری اطلاعات یک عنصر بسیار مهم برای موفقیت سیستم مدیریت دانش محسوب می‌شود. مدیریت دانش به وسیله فناوری اطلاعات تسهیل می‌شود اما خود فناوری اطلاعات، مدیریت دانش نیست. در واقع می‌توان گفت که پایه اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان بر استفاده از تکنولوژی اطلاعات است. سیستم‌های مدیریت دانش به کمک چند دسته تکنولوژی که همگی ریشه در فناوری اطلاعات دارند، توسعه می‌یابند. ما در اینجا ابزارهای مدیریت دانش را به هفت دسته کلی تقسیم کرده‌ایم:

۱. همکاری: ابزارهای همکاری کمک می‌کنند تا افراد، با هم روی یک کار محول شده به فعالیت بپردازند. افراد ممکن است در یک مکان فیزیکی و یا در مکان‌های مختلف باشند و کار ممکن است به صورت همزمان توسط افراد و یا به صورت غیرهم‌زمان انجام گیرد.
۲. نگاشت دانش: ابزارهای نگاشت دانش به تسخیر، تجسم و ذخیره دانش ساختارنیافته در قالب گراف‌های استاندارد، نه به صورت متنی، کمک می‌کنند.
۳. داده‌کاوی و اکتشاف دانش: تولید دانش از اطلاعات، هدف اصلی ابزارهای داده‌کاوی و اکتشاف دانش هستند.
۴. بازیابی اطلاعات: ابزارهای بازیابی اطلاعات برای جستجو و بازیابی اطلاعات در محدوده کامپیوتر شخصی یک کاربر، مخزن و یا شبکه گسترده اطلاعات یک شرکت و یا اینترنت به کار گرفته می‌شوند.
۵. سیستم‌های آموزش برخط: سیستم‌های آموزش برخط، سیستم‌های نرم‌افزاری مدیریت آموزشی هستند که نرم‌افزارهای ارتباطاتی و شیوه‌های برخط ارائه محتوای آموزشی را ترکیب می‌کنند.
۶. مدیریت اسناد: سیستم‌های مدیریت اسناد الکترونیک، سازمان را برای خلق، مدیریت و توزیع اطلاعات مبتنی بر اسناد پشتیبانی می‌کنند. این سیستم‌ها باعث کاهش هزینه‌های تولید و توزیع مستندات می‌شود و دستیابی، به‌هنگام‌سازی و کنترل آنها را بهبود می‌بخشد.
۷. حافظه سازمانی: هدف ابزارهای حافظه سازمانی تأمین اطلاعات مناسب برای رویه‌های سازمانی است که نمی‌توانید آنها را در جایی غیر از سازمان خود بیاموزید. واژگان فنی و اصطلاحات مخصوص سازمان شما، درس‌های فرا گرفته شده از پروژه‌های سازمان و خط‌مشی‌ها و راهبردها نمونه‌هایی از حافظه سازمانی هستند.^۱

مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان (مراحل پیاده‌سازی)

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

۱. آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران

اجرای هر طرح جامعی در سازمان، احتیاج به جلب نظر مدیران و نیز آموزش مفاهیم و موضوع طرح در سطح کارشناسی دارد. به خصوص آن که مدیریت دانش، بایستی توسط خود اعضای سازمان راهبری و هدایت شود. بنابراین در ابتدای طرح بایستی کارگاه‌های آموزشی مشارکتی در جهت جلب نظر و آشناسازی تخصصی اعضای سازمان پیاده‌سازی شود. این کارگاه‌های آموزشی شامل موضوعاتی همچون موارد ذیل می‌شود:

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

۲. ارزیابی سطح دانش سازمان

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

۳. تشکیل تیم دانش

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

۴. تدوین چشم‌انداز دانش

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

۵. اجرای طرح پایلوت

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

۶. اداره مستقل واحد مدیریت دانش

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

ساختار مناسب سازمان‌های دانش‌محور

ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد برای اینکه سازمان‌ها بتوانند، دانش را به‌طور مؤثر اداره کنند، باید از ساختار مناسبی برخوردار باشند. میزان تمرکز، رسمیت، نحوه جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان، ابعاد ساختاری مهمی هستند که وضعیت و ویژگی‌هایی آنها مستقیماً بر خلق، و انتقال، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش در سازمان تأثیرگذار است. که در ادامه به تشریح این شاخص‌ها پرداخته می‌شود:

رسمیت

رسمیت به میزانی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند اشاره دارد میزان قوانین و مقررات رسمی ناظر بر تصمیمات و روابط کاری، میزان رسمیت سازمان را مشخص می‌کند. خلق دانش نیازمند انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر مقررات کاری است. زمانی که مقررات رسمی خشک بر سازمان حاکم باشد، شکل‌گیری ایده‌های جدید محدود می‌شود. در حالی که انعطاف‌پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کارها می‌شود. بنابراین افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش در سازمان، کمک کند. همچنین خلق دانش نیازمند وجود تنوع است. در زمانی که مسائل پیش‌بینی نشده رو به افزایش‌اند، سازمان‌ها باید در ساختارها و فرآیندهایشان تنوع ایجاد کنند. رسمیت سبب کاهش نوآوری می‌شود. کاهش رسمیت، تنوع ایده‌ها و رفتارهای جدید را تشویق می‌نماید. وجود ارتباطات و تعاملات غیررسمی نیز به خلق و انتقال دانش و سازمان کمک می‌کنند. رسمیت موجب از بین رفتن ارتباطات و تعاملاتی می‌شود که برای خلق دانش ضروری‌اند. وجود رسمیت پایین در ساختار سازمانی به اعضاء سازمان اجازه می‌دهد که به منظور خلق و انتقال دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار کنند.

تمرکز

تمرکز به میزانی که اختیار تصمیم‌گیری در یک واحد در سازمان متمرکز شده است، اشاره دارد یکی دیگر از تغییراتی که در تفکر سازمانی روی داده به میزان کنترل رسمی‌ای که بر عملکرد کاری کارکنان اعمال می‌شود، مربوط می‌شود. مدیریت علمی بر تعریف کار و نحوه انجام آن تأکید داشت. وظیفه عموماً به عنوان یک تکه از کار که به یک فرد اختصاص می‌یافت، تعریف می‌شد. در سازمان‌های سنتی کارها همانند یک ماشین به بخش‌های تخصصی و جداگانه شکسته می‌شدند. دانش و کنترل کارها در رأس سازمان متمرکز بود و از کارکنان انتظار می‌رفت به همان صورت که به آنها گفته می‌شود، عمل کنند. در مقابل، در سیستم‌های اجتماعی پویا نقش مطرح می‌شود. نقش با اختیار و مسئولیت همراه است و به فرد اجازه داده می‌شود تا براساس صلاحدید و توانایی‌های خود عمل کند تا به یک نتیجه یا هدف دست یابد. در سازمان‌های دانش محور کارکنان یک نقش را در تیم و یا واحدی از سازمان ایفا می‌کنند و ممکن است این نقش‌ها دائماً بازتعریف و یا اصلاح شوند. در این سازمان‌ها قوانین و مقررات نسبتاً کمتری وجود دارد و دانش و کنترل کارها به جای اینکه در اختیار مدیران رده عالی باشد در اختیار خود افراد است. کارکنان تشویق می‌شوند تا با کمک یکدیگر و مشتریان مراقب مسائل باشند. وجود تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری میزان ارائه راه‌حل‌های خلاق، را به شدت کاهش می‌دهد در حالی که توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود. اینها عواملی هستند که زیربنای خلق و انتقال دانش را تشکیل می‌دهند.

علاوه بر این ساختارهای متمرکز مانع ارتباط بین بخشی و در نتیجه تسهیم ایده‌ها می‌شوند. زیرا کانال‌های ارتباطی این ساختارها بسیار کند و زمان‌بر می‌باشند. بدون وجود جریان مستمر ارتباطات ایده‌ها خلق دانش میسر نخواهد بود.

یک ساختار سازمانی غیرمتمرکز محیطی فراهم می‌کند که در آن کارکنان به صورت داوطلبانه در فرآیند خلق و تسهیل دانش مشارکت نمایند. محیط کاری مشارکتی با تشویق مشارکت در بین اعضای سازمان موجب تسهیل خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش می‌شود. بنابراین کاهش تمرکز در مرکز اقتدار سازمان موجب افزایش خلق و دانش می‌شود.

جریان اطلاعات و ارتباطات

جریان اطلاعات بر کانال‌هایی که از طرق آن پیام‌ها منتقل می‌شوند اشاره دارد. در سازمان‌های جوان و کوچک، ارتباطات عمدتاً به صورت غیررسمی و رودررو انجام می‌شود. کنترل‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی کمی وجود دارد زیرا رهبران عالی رده سازمان عموماً خودشان در کنار کارکنان مشغول کارهای روزمره کسب و کار هستند. به هر حال وقتی سازمان بزرگ و پیچیده می‌شود، فاصله بین رهبران عالی رده و کارکنان هسته فنی افزایش می‌یابد. اغلب برای اداره کردن حجم زیاد اطلاعات پیچیده و کاهش انحراف از استانداردها و اهداف تعیین شده از سیستم‌های رسمی استفاده می‌شود. در این چنین سازمان‌هایی بیشتر بر ارتباطات عمودی (از بالا به پایین و از پایین به بالا) تأکید می‌شود.

در سازمان‌های دانش محور اطلاعات اهداف مختلفی را دنبال می‌کند. تسهیم گسترده اطلاعات، عملکرد سازمان را در سطح بهینه نگه می‌دارد. سازمان دانش محور تلاش می‌کند به وضعیت یک سازمان کوچک و کارآفرین برگردد که در آن همه کارکنان اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند، به طوری که می‌توانند سریعاً عمل کنند. در واقع ایده‌ها و اطلاعات در سراسر سازمان اشاعه پیدا می‌کنند.

مدیران به جای اینکه از اطلاعات برای کنترل کارکنان استفاده کنند، در جستجوی کانال‌هایی هستند که ایده‌ها بتوانند در همه جهات جریان یابند. این امر مستلزم جریان ارتباطات چندجانبه در سازمان است. و از این رو تسهیل و تنظیم تعاملات افراد اهمیت بسیار زیادی در این گونه سازمان‌ها دارد. علاوه بر این سازمان‌های دانش محور خطوط ارتباطی بازی را با مشتریان، عرضه‌کنندگان و حتی رقبای حفظ می‌کنند تا بتوانند ظرفیت یادگیری خود را ارتقا دهند. فناوری اطلاعات یکی از شیوه‌های در تماس بودن با افراد است.

موقعیت اسناد و مدارک (شفافیت)

یکی از عوامل مؤثر بر اجرای مراحل مدیریت دانش در یک سازمان وضعیت اطلاعات و مدارک موجود در آن سازمان است. مواردی از اطلاعات موجودند که در سطح خاصی از کارکنان محدود می‌شوند و از تسری دانش در سراسر سازمان جلوگیری می‌کنند. تأکید زیاد بر محرمانه نگه داشتن اسناد، مدارک و اطلاعات سازمان، دشواری‌هایی را برای تسهیم اطلاعات بین افراد، واحدها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند.^۱

۱- جهانگیر بامدادصوفی، مدیریت دانش سازمانی، راهبردها، فرآیندها و ساختارهای سازمان دانش محور، تهران، سیمای دانش، ۱۳۹۰، صص ۶۵-۶۸.

رابطه تنگاتنگ منابع انسانی و مدیریت دانش

یقیناً هم مدیریت دانش و هم مدیریت منابع انسانی هر دو از عوامل کلیدی و اهرمی مزیت رقابتی در محیط کسب و کار پیچیده، پویا و جهانی امروز هستند. مهم‌تر آن که در زمینه کار دانشی، انسان و دانش به عنوان دو مفهوم، به طور تفکیک‌ناپذیری به همدیگر پیوند خورده‌اند. افراد سازمان آفرینندگان نهایی دانش هستند، چرا که سازمان با وجود «سیستم حافظه» و «زمینه‌های توانمندی دانش» توانایی تفکر بدون انسان را ندارد. در نتیجه، مدیریت استراتژیک و موشکافانه افراد، می‌تواند اقدامی بزرگ در اثربخشی فرآیندهای اهرمی اثرگذار بر دانش باشد. در حقیقت، هم انسان و هم دانش را می‌توان به عنوان منابع کمیاب و حیاتی در نظر گرفت. به علاوه مدیریت منابع انسانی استراتژیک سزاوار ملاحظات صریح در خصوص بحث مدیریت دانش مبتنی بر انسان است.

در حقیقت، موضوعات فرهنگی و انسانی در زمینه مدیریت دانش به صورت خیلی انتزاعی و کلی مطرح می‌شود (مانند تغییر فرهنگی، ارزش)، در نتیجه مرجعی برای نظریه پردازی به وجود نمی‌آید. منابع انسانی برای درگیر شدن در استراتژی مدیریت دانش می‌توانند اقدامات زیر را انجام دهند:

- مدیریت دانش به عنوان بخش ذاتی و اصلی استراتژی آموزشی کلی سازمان در نظر گرفته شود.
- کارکردهای مدیریت دانش به طور رسمی در طراحی شغل گنجانده شود.
- تسهیم دانش سودمند و بهره‌ور در ارزیابی عملکرد سنجیده شود.
- تسهیم دانش سودمند و بهره‌ور در طرح‌های پرداخت لحاظ شود.

فرهنگ ملی و مدیریت دانش

در جهت تبیین رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با توجه به عوامل فرهنگی ملی می‌توان به نتایج تحقیق هاف استد اشاره نمود. براساس مطالعات هاف استد در خصوص فرهنگ‌های ملی می‌توان گفت که فاصله قدرت (بالا یا پایین) با مدیریت دانش در ارتباط است. مثلاً فاصله قدرت در اسپانیا در مقایسه با دیگر کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی بالا است، چیزی که برای ارتباطات باز مانع به حساب می‌آید.

از نظر فردگرایی کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی در سطح بالایی قرار دارند که این حالت نقطه مقابل سطح بالایی از جمع‌گرایی در جوامع آسیایی است. به نظر می‌رسد که در کل، جمع‌گرایی برای مدیریت دانش مساعد باشد. چون جمع‌گرایی اقدامات و اعمال مشترک را در جهت هدف عمومی پیش می‌برد و یک چارچوب اجتماعی منسجم را می‌طلبد و لذا تسهیم دانش را ارتقاء می‌دهد. در حقیقت ادبیات آسیا تمایل دارد که به جای سیستم‌های مدیریت دانش ابزارگرا از سیستم‌های مدیریت دانش جامعه‌گرا استفاده کند. مردم آسیا خصوصاً ژاپنی‌ها به دانش ضمنی بیشتر بهاء می‌دهند.

همچنین اجتناب از عدم اطمینان در برخی کشورها همانند اسپانیا، فرانسه و پرتغال بالا است که عاملی برای جلوگیری از خلاقیت بوده و با طرز تلقی‌های نوآورانه و فعال سازگاری ندارد. بنابراین مشخص می‌شود که تحلیل عمیق رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی تحت زمینه‌های فرهنگی مختلف، چالش جالبی است.^۱

فرهنگ دانش محور

سازمان‌ها به منظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند. فرهنگ و ساختار مناسب برای سازمان، فرهنگی است که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می‌شود، چنین فرهنگی می‌تواند پیش‌برنده مدیریت دانش در سازمان باشد. سازمان‌ها از افرادی تشکیل یافته‌اند که از راههای مختلف با یکدیگر در ارتباط می‌باشند (بخش‌ها، سلسله مراتب، مقررات و...) اشتیاق یکایک افراد برای تسهیم دانش در یک سازمان، تا حد بسیار زیادی به فرهنگ سازمانی وابسته است. سازمان‌ها علاوه بر ساخت زیربنا، باید برای جذب افراد نخبه و تأمین انگیزه برای تسهیم اطلاعات سرمایه‌گذاری کنند، برنامه زمانی مناسبی باید مطابق با آن اقداماتی صورت گیرد که از سوی بالاترین مقام تشویق گردد تا به روشنی مشخص شود که تسهیم دانش کار مهمی مانند سایر فعالیت‌های توسعه‌ای می‌باشد.

فرهنگ دانش محور بیان‌کننده فرهنگی است که در آن دانش و اطلاعات ارزشمند بوده و نه تنها افراد خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان را عملی غیر طبیعی نمی‌دانند، بلکه به عنوان بخش ذاتی فرآیندهای کاری در تلاشند تا با خلق، تسهیم و به‌کارگیری آن در عرصه رقابت پیشرو باشند. در چنین فرهنگی شعار «دانش قدرت است» که موجب احتکار دانش است جای خود را به شعار تسهیم دانش قدرت است می‌دهد تا کارکنان، دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند.

سیوان فرهنگ دانش محور را چنین تعریف می‌کند: فرهنگ دانش محور، مجموعه‌ای از عقاید مرتبط با دانش بوده که در بین اعضای سازمان مشترک است.

به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها نیازمند فرهنگ‌سازی یا ارائه الگوی فرهنگی مناسب می‌باشد. برای تغییر دیدگاه و رفتار افراد و کاستن از موانع به اشتراک‌گذاری دانش، سازمان‌ها باید اقداماتی را در این زمینه انجام دهند:

- ۱- میزان آگاهی کارکنان نسبت به منافع و اهمیت مدیریت دانش، ارتقاء یابد. مدیران و کارکنان بایستی از مزایا و تغییراتی که مدیریت دانش برای آنها و سازمان به ارمغان می‌آورد، آگاهی یابند. آنها باید به باور «تسهیم دانش قدرت است»، از طریق به اشتراک‌گذاری دانش دست یابند.
- ۲- محیط سرشار از اعتماد ایجاد شود. درجه اعتماد کارکنان به یکدیگر تعیین‌کننده میزان به اشتراک‌گذاری دانش است. هر چه میزان اعتماد و جو همکاری بالاتر باشد، به همان اندازه به اشتراک‌گذاری دانش بیشتر خواهد بود.
- ۳- حمایت مدیران و تشویق آنان در به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان قابل ملاحظه می‌باشد.
- ۴- جوایز رسمی و نظام پاداش‌دهی مناسب برای به اشتراک‌گذاری دانش در نظر گرفته شود. کارکنان بایستی نه تنها به خاطر تسهیم دانش، بلکه به خاطر تمایل به استفاده از دانش دیگران نیز تقدیر شوند.

براساس برآورد داوونپورت و پروساک، فرهنگ دانش طلب یکی از آشکارترین ارکان اصلی موفقیت یک طرح دانشی است. همین عامل شاید مشکل‌ترین شرط برای موفقیت یک طرح دانش از آغاز اجرای آن به شمار آید.

فرهنگ دانش محور عناصر مختلفی دارد:

۱- نگرش مثبت یا تمایل به دانش:

کارکنان، روشن و از لحاظ فکری کنجکاو هستند، آنها راغب و آزادند که به اکتشاف پردازند و مدیریت به اقدامات دانش آفرین کارکنان خود بها می دهد.

۲- غیبت ساکنان دانش در کوی فرهنگ:

افراد از سازمان خود دلخوری ندارند و از اینکه دیگران را در دانش خود سهیم کنند، نمی هراسند.

۳- هماهنگی مدیریت دانش با فرهنگ:

نوع مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی هماهنگی دارد. ایجاد فرهنگی که مؤید دانش باشد، از نهایت اهمیت برخوردار است.^۱

تعریف دانشگران

وقتی درون یک سازمان دانایی محور، رفتارهای یک کارگر را تعریف یا حداقل توصیف می کنیم تصور می شود آن فرد، کسی است که از توانایی ذهنی خود در کارهایش بیش از دست‌هایش بهره می برد و مستمراً در ارتباط با تولید دانش و به کارگیری آن هستند. پیتر دراگر در سال ۱۹۵۹ واژه دانشگران را برای اولین بار به کار گرفت و مستمراً درباره آن صحبت می کرد. او می خواست افرادی را توصیف نماید که می خواهند از طریق پردازش اطلاعات موجود، اطلاعات جدیدی تولید نمایند که بتوانند به وسیله آن مسائل را تعریف و حل نمایند و ارزش جدیدی ایجاد کنند.

دانشگران با اطلاعات و دانش سر و کار دارند و با تولید، توسعه و به کارگیری آن سعی دارند در سازمان، نوآوری ایجاد نمایند و به تحولات محیطی پاسخ مناسب بدهند. آنها می توانند با کمک دانش، مسائل سازمانی را حل نمایند، در سازمان ارزش افزوده ایجاد نمایند و هوش خود را برای تبدیل ایده به محصول، خدمت یا فرآیند به کار می گیرند. «ارزش اصلی این کارکنان برای یک سازمان، توانایی آنها در جمع آوری و تحلیل اطلاعات و اتخاذ تصمیماتی است که سازمان را منتفع می کند. آنها می توانند با همکاری یکدیگر کار را انجام دهند و از یکدیگر بیاموزند و با استقبال از ریسک، از اشتباهات خود درس بگیرند».

انواع کار دانش

گرچه بسیار مشکل است، دقیقاً بیان شود که افراد صاحب دانش در سازمان‌های دانایی محور چه کاری را انجام می دهند، حتی اگر آن را با دست انجام دهند، اما با بررسی الگوهای کاری دانشگران، شش الگوی کاری جدا از هم تشخیص داده می شود:

۱ - کارهای عادی که به سختی قابل تفکیک از کار دانش هستند. برای مثال ویراستاری یک مقاله، کاری است که یک ماشین‌نویس انجام می دهد. اما وقتی توسط یک دانشگر انجام می شود، وقت کمتری برای آماده‌سازی متن و ویرایش آن صرف می شود.

۱- جهانگیر بامداد صوفی، مدیریت دانش سازمانی، راهبردها، فرآیندها و ساختارهای سازمان دانش محور، تهران، سیمای دانش، ۱۳۹۰، صص ۷۲-۷۳.

۲- شبکه‌بندی، ارتقا و عمومی کردن اطلاعات

۳- یافتن اطلاعات مورد نیاز تولید دانش

۴- خلق چیزی که دیگران احتمالاً آن را قبلاً خلق کرده‌اند اما کار آنها مناسب‌تر از آن چیزی است که به‌وسیله دیگران تولید شده است.

۵- خلق چیزی که قبلاً موجود نبوده است.

۶- ارتباط برقرار کردن با چیزی که تولید یا آموخته شده است.

انواع دانشگران

هر چند این تقسیم‌بندی نمی‌تواند مرزهای دقیق و روشنی بین دو طبقه بیان شده ارائه دهد، اما در آغاز کار مفید است. این طبقه‌بندی بر این نکته تکیه می‌کند که مسئولیت هر فرد در سازمان دانایی محور «کار دانش» است نه اینکه تقسیم‌بندی براساس عنوان شغلی افراد صورت گرفته باشد. زیرا واژه دانش یا اطلاعات در عنوان شغلی تعداد کمی از کارکنان وجود دارد. طبقه اول: کارکنان اصلی دانش هستند. آنها کسانی هستند که در نقش‌های ویژه مدیریت دانش قرار دارند. مانند مدیران کل اطلاعات، مدیران اجرایی دانش، مدیران مشاوره، تحلیل‌گران دانش، کتابداران و مدیران مشاوره. طبقه دوم: سایر کارکنان که شامل همه دانشگرانی می‌شود که با هر نوع از دانش به شکلی درگیر باشند. از جمله پزشکان پرستاران، دندانپزشکان، داروسازان، مدیران، تکنیسین‌ها، سرپرستان و ...

اصول اداره دانشگران

بزرگ‌ترین چالش مدیریت دانش، اداره دانشگران است. اداره آنها، بر چگونگی مشارکتشان در فعالیت‌های تولید، به‌کارگیری و توسعه دانش تأکید می‌نماید. چیزی که به‌طور فزاینده موفقیت و شکست را از هم متمایز می‌سازد چگونگی به‌کارگیری و ترکیب دانش صریح با دانش ضمنی تولید شده داخلی است. دانش ضمنی اغلب شهودی است و به اندازه کافی تفصیلی نشده است. این نوع دانش، معمولاً با جدا شدن افراد سازمان، از بین می‌رود. بنابراین مدیران دانش باید اطمینان یابند که دانشگران آمادگی لازم برای تولید دانش، توزیع و توسعه آن را دارا و در فعالیت‌های تیمی و مشارکت «کار دانش» جدی هستند و با به‌کارگیری دانش به اهداف تجاری می‌رسند و یا آن را به نتایج تجاری تبدیل می‌کنند. در زیر به اختصار چند اصل مهم اداره دانشگران ارائه می‌شود.

مشارکت دانایی محور: سازمان‌هایی که براساس دانشگران، خود را سازماندهی می‌کنند، در روش‌های سنتی خود تغییر ایجاد می‌نمایند. آنها از رویکرد سنتی ذخیره و اندوختن دانایی فراتر رفته، خود را حول مشارکت کارکنان در استفاده از دانایی برای کسب نتایج تجاری متمرکز می‌کنند.

ایجاد شبکه دانش: دانشگران باید در یک محیط مناسب به نام شبکه دانش کار کنند. کارکنان در ارتباط با یکدیگر و با یاد گرفتن و آموختن از همدیگر می‌توانند دانش تولید کنند، توسعه دهند و آن را به اهداف تجاری تبدیل نمایند. دانشگران با توجه

به نیاز فزاینده و همیشگی به دانش (اعم از صریح یا ضمنی) از اطلاعات به عنوان غذایی که در بدن جذب می‌شود، بیش از ذخیره استفاده می‌کنند و مانند اعضاء بدن انسان رشد می‌نمایند. همه دانشگران، به ویژه مدیران پروژه تحقیق و توسعه، به دسترسی آسان و توانایی برای جستجوی دانش بیرونی به اندازه دانش درون سازمانی نیاز دارند. دانشگران از جمله متخصصان و مهندسان تحقیق و توسعه، باید از چند سیستم، فرآیند و روش شناسی برای تولید، انتقال و گسترش دانش خود آگاه باشند.

توسعه ظرفیت یادگیری: چالش پیش روی مدیران، تلاش برای فراگیری مهارت‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز است. مدیران باید دانشگران را در فرآیندی قرار دهند که ظرفیت خود را به طور مرتب توسعه دهند. یادگیری باید به عنوان یک بخش از کار روزانه به عمل متصل باشد و مورد تقویت و تشویق قرار گیرد. در عین حال، مدیران با وجود کسب نتایج بسیار خوب، چالش‌های جدیدی را روزانه در مقابل خود می‌بینند.

فعالیت تیمی: مدیر سازمان دانایی محور، به عنوان یک رهبر باید بتواند دانشگران را فعالانه وارد شبکه‌های همکاری کند. آنها وقتی گرد هم می‌آیند، متوجه می‌شوند که به چه مهارت‌هایی بیشتر نیاز دارند، بستر آموزش را فراهم و باهم بده و بستان دانش می‌کنند. سازمان هم با کمک تیم مشکل از افراد کار آمد و توانمند می‌تواند تصمیم‌گیری مناسبی انجام دهد و به کمک تیم، کارکنان را وادار به کار دانش نماید و برای تولید دانش بازخواست نماید. دانشگران به تیم خود پاسخ می‌دهند و هنجارهای تیمی آنها را کنترل می‌کند.

شریک تجاری: پتر دراکر تصریح کرده است «کارگران دانش نیاز دارند مأموریت سازمان را بدانند و آن را باور نمایند و نتایج را ببینند. این مطلب تلویحاً بیان می‌دارد مدیران باید در عمل کارکنان را به عنوان شریک تجاری و همکار ببینند، نه تنها در شعار. این نگرش فضایی ایجاد می‌کند تا دانشگران به عنوان شریک تجاری، فعالیت‌های خود را به شکل تنگاتنگی با فعالیت‌های مدیران عالی سازمان، هم‌راستا و یکپارچه نمایند و تلاش‌های خود را در راستای کسب اهداف استراتژیک بلندمدت جهت دهند. دانشگران از استراتژی‌های تجاری آگاهی می‌یابند، نقاط ضعف و قوت سازمان، تهدیدها و فرصت‌ها را شناسایی می‌کنند و به این ترتیب، آنها از ظرفیت‌های لازم برای شناسایی فرصت‌های تجاری بهره‌مند می‌شوند و قادر خواهند بود در راستای کسب اهداف تجاری به شرکت کمک و مزیت رقابتی ایجاد کنند.

رویکرد استراتژیک: مدیریت دانش، فعالیتی بلندمدت و حیاتی برای سازمان است که نمی‌توان با صرف نظر نمودن از جنبه‌های آن، به نتیجه رسید و حتی احتمال شکست سازمان نیز می‌رود. سازمان‌ها باید کار دانش را به عنوان یک هدف بلند مدت تلقی نمایند و مشخص سازند استراتژی‌های تولید دانش و به کارگیری آن را چگونه می‌توان با استراتژی تجاری هماهنگ و یکپارچه ساخت. آنها باید با تخصیص دانایی و مشارکت در آن از اهداف بلند مدت تجاری حمایت کنند.

برنامه‌ریزی توسعه فردی: در مدیریت دانش، کارکنان، افرادی حرفه‌ای هستند که دانش را به اهداف تجاری تبدیل و در کسب آن تلاش می‌کنند. در این راستا، سازمان تلاش می‌کند کارکنان را با توجه به توانایی‌ها و قابلیت‌هایشان در راستای اهداف سازمان و شغل آنها توسعه دهد و بین وظایف شغلی و نیازهای توسعه فردی ارتباطی پویا ایجاد نماید. در برنامه‌ریزی توسعه

فردی، همکاری مؤثری بین کارکنان و مدیران صورت می پذیرد تا در آن نیازهای آموزشی و رشد کارکنان به منظور ارتقای شایستگی‌ها و مهارت‌های فردی مشخص شود.

رفتار احترام آمیز: شما نمی‌توانید دانشگران را از طریق دستور و ادار نمائید که به کار دانش پردازند. رهبر سازمان باید به آنها احترام بگذارد تا احساس کنند که جایگاه حرفه‌ای آنها در سازمان شناخته شده است.

موانع انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش بعضی از مواردی که از انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان جلوگیری می‌کند عبارتند از:

- تمایل شدید به پیشروی عملیات و عدم ایجاد وقت برای تفکر یا عقب نشینی استراتژیک
- تمرکز افراطی بر سیستم‌ها و فرآیندها (به‌طور مثال بر ایزو ۹۰۰۰) از طریق تمرکز بر عوامل دیگر (مانند بوروکراسی در مقابل تفکر)
- مخالفت با آموزش (یا با سرمایه‌گذاری روی آموزش) در مقابل نیازهای فوری و آشکار
- عوامل فردی پنهان
- فراوانی دستورات بالا به پایین و سرپرستی شدید و فقدان و انهدان اختیار واقعی
- کارکردها و موفقیت‌های مدیریت دانش تحت تأثیر میزان و کیفیت انتقال دانش است. دانش ضمنی برای تفصیل، کپی کردن و توزیع بسیار مشکل و منبع جایگزین «مزیت رقابتی فردی» است. به همین جهت خارج از دسترس دانش صریح بوده و از رقبای مخفی نگهداشته می‌شود.
- کارکنان اغلب در انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی با دیگران از خود مقاومت نشان می‌دهند و هنگام استفاده از دانش دیگران نیز با مقاومت مواجه می‌شوند. آنها این چنین تلقی می‌کنند که انتقال و به اشتراک گذاشتن بهترین فکرها و ایده‌های بکر منجر به کم شدن مزیت رقابتی فردی می‌شود.
- نقطه شروع، تغییر در رفتار: مانع اولیه انتقال دانش خود کارکنان هستند. بنابراین، شرط پیشقدمی مدیریت اثربخش، اجرای برنامه جامع تغییر رفتار در همه اعضا اعم از مدیریت عالی و پشتیبانی، محرک‌ها است. تأکید باید بر روی تغییر رفتار ویژه‌ای باشد که موانع انسانی را از سر راه برطرف کند. گام اول در تغییر رفتار، شناخت ویژگی‌های خاص دانشگران است.

ویژگی‌های دانشگران

- دانشگران ترجیح می‌دهند خود را با شغلشان معرفی نمایند تا با محل کار.
- برای تغییر شغل بسیار سریع و پرتحرک هستند.
- از طریق افتخار پیروزی، تحریک می‌شوند.
- به احترام و تشویقی که از طرف همکاران دریافت می‌کنند، حساسند تا از مدیران.

- شخصیت و باورهای محکمی دارند و نسبت به تشویق بسیار بهترز تنبیه جواب می دهند.
- قرار گرفتن در شبکه دانش به صورت غیررسمی در داخل و بیرون سازمان به آنها کمک می کند تلاش های فردی خود را بیشتر نمایند.
- اثربخشی فردی کارگران دانش براساس نتایج و اعتبار کسب شده، شهرت ادراک شده و شبکه روابط است تا اینکه بر پایه قدرت رسمی شرح شغل یا جایگاه سلسله مراتبی باشد.

انتظارات

- با توجه به شرایط کاری، دانشگران از همکاران و مدیران خود انتظاراتی دارند:
 - به عنوان همکار حرفه ای دیده شوند و با آنها رفتار شود.
 - مدیران به تخصص آنها احترام بگذارند و در به کارگیری آن، آنها را پشتیبانی و به آنها کمک کنند تا دانش و تخصص خود را توسعه دهند.
 - در تصمیمات و استراتژی های کلی سازمان که تعیین می کند کارگران دانش کجا و چگونه ابتکارات و خلاقیت های ویژه خود را به کار گیرند مشارکت داشته باشند.
- دانشگران با توجه به نوع کاری که انجام می دهند تحت تأثیر فرآیند اجتماعی شدن می آموزند که به طور مستقل کار کنند و از خود ابتکار عمل شایسته نشان دهند. آنها معمولاً خودانگیخته و توفیق گرا هستند و چالشی بودن شغل آنها را به رضایت نسبی می رساند. آنها در تلاش برای حل چالش های ذهنی خود، از طریق آموزش مستمر، دانش فنی خود را توسعه می دهند و از توسعه دانش و گسترش قابلیت به کارگیری آن، احساس رضایت می کنند. آنها برای اینکه بتوانند در اهداف تجاری مشارکت داشته باشند در جستجوی مأموریت سازمان و در تلاش برای باور داشتن آن هستند و از اینکه بتوانند دانش خود را به اهداف تجاری تبدیل نمایند و نتایج کار را ببینند احساس شغف و نشاط می کنند.^۱

جذب دانشگران

- «معمول ترین استراتژی های جذب دانشگران سازمان شامل:
 - تبلیغات رسانه ای هدفدار، استفاده از آژانس های کاریابی خصوصی که کارکنان موفق در سازمان های دیگر را به سمت سازمان خود جذب می کنند و کارمندیابی اینترنتی است.
 - مهم ترین عواملی که بر جذب دانشگران به سازمان تأثیر می گذارد به ترتیب اهمیت شامل موارد زیر است:
 - میزان فعالیت های رقابتی موجود در سازمان، میزان توجه سازمان به توسعه استعداد های داخلی، میزان اعتبار کارفرمایی که به امر انتخاب می پردازد و نهایتاً میزان نوآوری موجود در کارمندیابی.

حفظ و نگهداری دانشگران

«دانشگران به دلیل نفس کارشان یا به دلیل سابقه کاری شان ارزش افزوده برای سازمان ندارند، بلکه آنها به خاطر چیزی که می‌دانند برای سازمان ارزش افزوده می‌آورند. آنها به خاطر اینکه می‌توانند با ایده‌ها و سمبل‌ها و سایر چیزهای انتزاعی به‌طور مؤثر کار کنند ارزشمندند. بنابراین حفظ و نگهداری این کارکنان کلیدی، برای سازمان‌ها خیلی مهم است.»

مطابق با یافته‌های تحقیقاتی در آمریکا، اروپا و آفریقا ترک خدمت دانشگران در بین دیگر نیروهای کار بیشتر است، پس اتخاذ استراتژی‌های لازم به منظور جلوگیری از ترک خدمت آنها بسیار حائز اهمیت است. هر چند تحقیقی در خصوص ترک خدمت نیروهای دانشگر در سازمان‌های ایرانی صورت نگرفته، لیکن جلوگیری از ترک خدمت نیروهایی که هزینه‌های گزافی را از جهت جذب و سرمایه‌گذاری بر روی آنها، برای سازمان‌ها در بر داشته است امری است بدیهی و روشن است و نیازمند شناخت نیازها و بازنگری در مکانیزم‌های نگهداری این نیروها می‌باشد. بالا بردن شرایط مناسب نگهداری نیروهای دانشگر، منجر به افزایش رضایت شغلی آنان گردیده و در نهایت تعهد سازمانی بالایی را برای استمرار فعالیت در سازمان پدید می‌آورد. ناگفته نماند که سنجش منظم و پرIODیک رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیروهای دانشگر می‌تواند معیار مناسبی را در خصوص اثربخشی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در راستای نگهداری این نیروها در اختیار سازمان بگذارد، که در تصمیم‌گیری‌ها و تبیین استراتژی‌های سازمانی کمک شایانی می‌نماید.

دو عامل اصلی جهت حفظ و نگهداری این کارکنان کلیدی وجود دارد.

«یکی، درک و فهم این مطلب است که چه چیزهایی آنها را بر می‌انگیزاند، زیرا آنها متفاوت فکر می‌کنند، متفاوت رفتار می‌کنند و نیازهای متفاوتی دارند.»

«برای این کار یک‌سری استراتژی‌های انگیزشی برای حفظ و نگهداری آنها پیشنهاد می‌شود:

- دانشگران کارهای چالشی را دوست دارند، کارهایی که در آن احساس رضایت از کار کردن بکنند. ایجاد کارهای چالشی برای این کارکنان مهم است.

- آگاه کردن آنها از مأموریت سازمان.

- آموزش مستمر آنها (این موجب احساس استخدام‌پذیری بالا و مفید بودن را به آنها می‌دهد).

- ایجاد ارتباطات منظم و مؤثر با آنها چرا که موجب وفاداری بیشتر آنان به سازمان می‌شود.

- دادن حقوق رقابتی بالاتر به آنان نسبت به دیگر رقبای.

- دادن محرک‌ها یا پاداش‌های عملکرد (نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد نه ارشدیت).

- دادن فرصت‌هایی به آنان برای پیشرفت در زمینه تخصصی‌شان.

- حمایت مدیران عالی از آنان از طریق ایجاد محیط پویا و سودمند، محیطی که در آن ارتباطات منظم و خوبی بین آنها و دیگر کارکنان و مدیریت وجود داشته باشد، در واقع این کارکنان را باید شرکا و همکاران مدیریت برشمرد (تعریف شریک در اینجا به معنی با هم برابر بودن است).

- دادن بازخورهای منظم به آنان، جهت آگاه کردن آنها از نتایج

- ایجاد فرصت‌هایی برای خلاقیت و نوآوری آنها

- ایجاد زمینه مناسب برای خود شکوفایی آنها»

عامل دیگر در حفظ دانشگران بالا بردن درجه وفاداری آنها به سازمان است. «عواملی که بر روی وفاداری آنها مؤثر است را براساس تحقیقات صورت گرفته می‌توان به ترتیب زیر درجه‌بندی کرد.

۱. مدیر تا چه حد به زندگی شخصی و خانوادگی آنها توجه دارد.

۲. مدیر تا چه حد می‌تواند تشخیص دهد که یک وظیفه به خوبی انجام گرفته است.

۳. میزان موفقیت فرد در سازمان.

۴. حقوق.

۵. میزان روابط همکاران در محیط کار.

۶. وجود فرصت‌هایی برای پیشرفت در روابط.

۷. وجود کار چالشی»^۱

هدایت دانشگران

از آنجا که دانشگران، قشر عظیم و در حال رشدی هستند، در آینده بسیار نزدیک شاهد خواهیم بود که اغلب نیروی کار از این گروه باشد. در حال حاضر بیش از نیمی از نیروی کار امریکارا دانشگران تشکیل می‌دهند. بنابراین، طبیعت کارکنان این گروه مدیران و سازمان اداره‌کننده آنها و نیز قوانین و مقررات، سیستم‌ها و فرآیندهایی که برای آنها لازم است، با آنچه که در خصوص کار نیروبر مطرح است، متفاوت است. برای مثال، افرادی که کار عملی انجام می‌دهند، معمولاً هر کاری غیر از آن را برای خود مزاحمت می‌دانند و حتی به آینده خود نیز نمی‌اندیشند و چون یک کار علمی نیست، به بیان دیگر بداهه‌پردازی می‌کنند. توجه به این نکات و این مسأله که دانشگران در بسیاری از زمینه‌ها از مدیران جلوتر بوده و بیشتر به عنوان طرف مذاکره و مشورت قرار می‌گیرند و نه اطاعت‌کننده، مدیریت دانشگران را به شدت مورد اهمیت قرار داده است. امروزه در شرکت‌های دارای فناوری پیشرفته، مدیر، حل‌کننده مسأله نیست بلکه در جریان حل مسأله به عنوان مربی همراه تیم است. در واقع علت اینکه

سازمان‌ها توانسته‌اند بهره بیشتری از کارکنان علمی خود ببرند و این کارکنان نیز به نوبه خود توانسته‌اند بهتر خود را نشان دهند و رضایتمندی شان بیشتر شده و کارایی شان بالا برود، این است که به عنوان مشاور به شرکت‌ها کمک کرده‌اند.

نتیجه تحقیقات هریس در زمینه مدیریت متخصصان فنی به طور خلاصه نشان می‌دهد که ایشان، رهبران عالی را قبول دارند. بلیک و موتون با بررسی و آنالیز نوع مدیریت از دو بُعد «توجه به افراد» و «توجه به تولید» معتقدند که «مدیریت تیمی» که در آن اهداف فردی در ضمن دستیابی به اهداف سازمانی، حاصل می‌شوند، کارآمدترین نوع مدیریت است. در هر صورت، در جهان امروز که عامل تغییر، اطلاعات است و نه انرژی، اگر بپذیریم که انسان‌ها عامل تغییر و تحول هستند و انسان هم متأثر از اطلاعات و ارتباطات عمل می‌کند، در چنین شرایطی، بهره‌وری کارکنان فرهیخته به قول دراگر، بزرگترین چالش مدیریتی در قرن بیست و یکم است.

رهبری دانشگران

نقش رهبران سازمانی تنها فراهم ساختن زمینه مناسب برای کارهای علمی نیست بلکه می‌باید زمینه‌های کارآفرینی و مشارکت فعال کارکنان در امور سازمان را نیز مهیا کنند. مک کال مطالعاتی را در رابطه با ارتباط بین یک رهبر رسمی و یک گروه تابع از حرفه‌ها و به طور کلی در دسته‌های R&D انجام داده است. او نتیجه می‌گیرد که در چنین گروه‌هایی «رهبری نظارتی مؤثر از اعمال قدرت مستقیم بسیار موزون‌تر است». این امر لازمه ایجاد و یا حفظ و یا حداقل عدم تخریب شرایطی است که تولید دانش را تسهیل می‌کند. از آنجایی که سرپرست گروه تنها عامل تعیین‌کننده مؤثر بودن گروه نیست، مک کال چهار حوزه کلی را که در آن یک مدیر، عملکرد قضاوتی می‌یابد، مشخص می‌کند:

الف) قابلیت فنی: توان قابلیت فنی سرپرست، به قابلیت تولید دانش و عزم دانشمندان برای هماهنگی با دستورات مدیریت بستگی دارد. رهبران گروه‌های مولد نقش‌های بسیاری را بازی می‌کنند که بستگی به خبرگی فنی، شامل تشخیص ایده‌های خوب نشأت گرفته از داخل و یا خارج گروه، تعریف مشکلات مهم، تحت تأثیر قرار دادن اهداف کار بر مبنای خبرگی و تجربه قبلی و نیز فراهم آوردن انگیزه‌های فنی است.

ب) آزادی کنترل شده: به طور کلی رهبران گروه‌های مولد، آزادی کنترل شده‌ای را ایجاد می‌کنند یعنی وضعیتی را به وجود می‌آورند که در آن تصمیم‌گیری به صورت اشتراکی است و نه تفویض کامل مسئولیت به کارکنان، اما در عین حال خودمختاری کارکنان نسبتاً محفوظ می‌ماند.

ج) رهبر به عنوان مرشد و مربی: مک کال این مسأله را به این شکل به تصویر می‌کشد که:

امروزه در شرکت‌های فناوری پیشرفته، مدیر حل‌کننده مسأله نیست

بلکه در جریان حل مسأله به عنوان مربی همراه تیم است



بهره‌وری کارکنان فرهیخته بزرگ‌ترین چالش مدیریتی قرن بیست و یکم است

این عنوان شاید بهترین مؤلفه برای بیان زیرکی مدیریت در گروه‌های حرفه‌ای باشد و از قول چاندلر و سایلز نقل می‌کند که برای توضیح شغل مدیریت پروژه، آن را وسیع یا باریک کردن حوزه‌ها، جمع یا تفریق وزن‌ها (جایی که باید تعادل برقرار شود) تسریع یا کند کردن فعالیت‌ها، افزایش تأکید روی برخی از فعالیت‌ها و کاهش تأکید روی برخی دیگر بدانند.

د) چالش شغلی: از آنجایی که کار چالش‌دار یکی از مهم‌ترین چیزها برای یک حرفه‌ای است، مدیر فنی با مقیاس توانایی‌اش در انجام وظایف چالش‌دار سنجیده می‌شود. نگرش یک فرد حرفه‌ای در مورد این که چه چیزی چالش‌دار است، باید با نیازهای سازمان تطبیق داده شود، لذا چالش برای سرپرست، نه تنها انجام مأموریت‌های عاقلانه است بلکه سازماندهی کارها برای فراهم ساختن چالش‌های لازم تا حد امکان و سپس تشویق افراد در رابطه با اهمیت آن مأموریتها است.^۱

نتیجه گیری

پیچیدگی مفهوم دانش و همچنین وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش باعث شده است تا نگرش واحدی در خصوص مدیریت دانش شکل نگیرد. مدیریت دانش چیست؟ از کجا نشات می گیرد؟ چرا مهم است؟ تعاریف گوناگونی ارائه شده است در نهایت می توان گفت که: مدیریت دانش، پدیده های اجتماعی هستند، رایانه، فناوری اطلاعات و نظایر اینها تضمین کننده موفقیت مدیریت دانش نیستند، مدیریت دانش، پایان ناپذیر است زیرا حرکت از داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش هیچ گاه به پایان نمی رسد، کارکنان و مدیران سازمانی (محیط درونی) ارباب رجوع و سایر ذینفعان (محیط بیرونی) در قلمرو مدیریت دانش قرار می گیرند.

تاکنون طبقه بندی های بسیار متنوعی از دانش انجام شده که هر کدام به نحوی، در سازمان های مختلف با عملکردهای متفاوت، ملموس می باشد. لیکن کلی ترین و در واقع جامع ترین طبقه بندی ارائه شده، طبقه بندی دانش از نظر نوناکا می باشد که دانش را به دو گروه دانش صریح و دانش ضمنی تقسیم نمود. وی دانش صریح را به عنوان دانشی که قابلیت کدگذاری و بیان از طریق گویش را داراست، بیان نموده و دانش ضمنی را انتزاعی و دستیابی به آن را دشوار می داند. از نظر نوناکا دانش ضمنی آن چیزی است که در ذهن افراد و تجربیات آنها وجود دارد و به صورت صریح شده، مقاله، جزوه و ... قابل انتشار نیست. بسیاری از سازمان ها بر این باور هستند که دانش، مهم ترین دارایی آنهاست، اما در عمل کمتر به آن پایبندند. یکی از دلایل عمده این امر آن است که سازمان ها نمی دانند چگونه به سراغ مدیریت دانش بروند. به این منظور مدل های مختلف مدیریت دانش مورد بررسی قرار می گیرد. براساس نگرش و رویکردی که صاحب نظران نسبت به مدیریت دانش اتخاذ کرده اند، مدل های مختلفی شکل گرفته است. اثربخشی هر کدام از این مدل ها به موقعیت و جایگاهی بستگی دارد که سازمان در آن قرار گرفته است. دسته بندی مدل ها به دو گونه است: یکی از نظر دیدگاهی که زمینه ساز مدل هاست (مدل شبکه ای، مدل شناختی، مدل انجمنی / ارتباطی، مدل فلسفی) و دیگری با توجه به مراحل فرآیندی مدل های ارائه شده است (مدل عمومی دانش در سازمان، مدل هیسینگ، مدل مارک (م. مک الروی)، مدل بک من، مدل بکوویتزو ویلیامز، مدل طبقه بندی دانش، مدل سرمایه ای و مدل ساختار اجتماعی).

سیستم های مدیریت دانش به کمک چند دسته تکنولوژی که همگی ریشه در فناوری اطلاعات دارند، توسعه می یابند. ما در اینجا ابزارهای مدیریت دانش را به هفت دسته کلی تقسیم کرده ایم: ۱. همکاری، ۲. نگاشت دانش، ۳. داده کاوی و اکتشاف دانش، ۴. بازیابی اطلاعات، ۵. سیستم های آموزش بر خط، ۶. مدیریت اسناد، ۷. حافظه سازمانی.

طبیعی است که پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان همچون پیاده سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فرآیند گام به گام و آرام صورت گیرد، پیاده سازی مدیریت دانش شامل شش مرحله می باشد: ۱. آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران، ۲. ارزیابی سطح دانش سازمان، ۳. تشکیل تیم دانش، ۴. تدوین چشم انداز دانش، ۵. اجرای طرح پایلوت، ۶. اداره مستقل واحد مدیریت دانش.

ساختار درونی سازمان می تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد برای اینکه سازمان ها بتوانند، دانش را به طور مؤثر اداره کنند، باید از ساختار مناسبی برخوردار باشند. میزان تمرکز، رسمیت، نحوه جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت

اسناد و مدارک محرمانه سازمان، ابعاد ساختاری مهمی هستند که وضعیت و ویژگی‌هایی آنها مستقیماً بر خلق، وانتقال، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش در سازمان تأثیرگذار است.

یقیناً هم مدیریت دانش و هم مدیریت منابع انسانی هر دو از عوامل کلیدی و اهرمی مزیت رقابتی در محیط کسب و کار پیچیده، پویا و جهانی امروز هستند. مهم‌تر آنکه در زمینه کار دانشی، انسان و دانش به عنوان دو مفهوم، به‌طور تفکیک‌ناپذیری به همدیگر پیوند خورده‌اند.

دانشگران افرادی خودانگیخته، فعال، توفیق‌گرا، یادگیرنده و یاددهنده هستند که مهم‌ترین فعالیت آنها در سازمان، جمع‌آوری، تولید، به اشتراک گذاشتن و تبدیل دانش به اهداف تجاری است. بنابراین مدیران سازمان‌های دانایی‌محور باید برای خلق محیطی تلاش نمایند که برای کارگران دانش چالشی و انگیزاننده باشد و مشارکت دانایی‌محور را تسهیل نماید تا انتقال و بیان دانش در آن به راحتی صورت گیرد. مدیران باید با دانشگران به عنوان همکار و شریک تجاری رفتار نمایند و به شخصیت حرفه‌ای آنها احترام بگذارند. زیرا آنها نمی‌خواهند پیرو باشند و با آنها با سبک دستوری رفتار شود. بلکه برعکس، تمایل دارند شخصیت حرفه‌ای آنها مورد توجه قرار گیرد و به آزادی‌های تخصصی آنها احترام گذاشته شود و یاری شوند تا یافته‌های عملی و فلسفی خود را به مهارت‌های فردی و گروهی تبدیل کنند.

سازمان‌ها در قرن بیست و یک بی‌وقفه با تغییر مواجهند. برای اینکه آنها را به رقابت مؤثر در بازارهای کاملاً رقابتی توانا سازیم نکته کلیدی این خواهد بود که چگونه آنها یاد بگیرند و بتوانند این یادگیری و دانایی را مدیریت کنند یعنی مدیریت دانش. از آنجا که نقش رهبری سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دارای افراد حرفه‌ای و دانشگر، حساس‌تر و مهم‌تر است و چون خطر اشتباه در چنین سازمان‌هایی نیز افزایش می‌یابد بنابراین سبک و ابزارهای رهبری در آنها نیز متفاوت بوده و نیازمند مطالعه و بررسی‌های بسیار است که به مراتب مشکل‌تر از برنامه‌ریزی خط تولید است. به‌طور خلاصه رهبری سازمانی در عصر مدیریت دانش، کاری ظریف است و به مهارت‌ها و خصوصیات منحصر به فردی نیاز دارد.

سؤال‌های تشریحی

- ۱- مدیریت دانش را تعریف نمایید.
- ۲- انواع دانش را نام برده و هر یک را توضیح دهید.
- ۳- مفاهیم پایه‌ای مدیریت دانش را نام ببرید.
- ۴- مدل‌های مدیریت دانش در رده‌بندی دیدگاهی را بیان نمایید.
- ۵- مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان را نام برده و هر یک را شرح دهید.
- ۶- ارتباط منابع انسانی با مدیریت را توضیح دهید.
- ۷- فرهنگ دانش محور به چه معناست؟
- ۸- ویژگی‌های کار دانش و دانشگران را بیان نمایید.
- ۹- رهبری دانش و نقش‌هایی که بر عهده رهبران دانش است را تشریح نمایید.
- ۱۰- روش‌های نگهداری و جذب دانشگران را نام ببرید.

۶۴ زن آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده نگری

منابع و مآخذ

الف) فارسی

- ۱- ابطحی، سیدحسین و عادل صلواتی، **مدیریت دانش در سازمان**، نشر پیوند نو، تهران، ۱۳۸۵.
- ۲- بامدادصوفی، جهانگیر، **مدیریت دانش سازمانی**، راهبردها، فرآیندها و ساختارهای سازمان دانش محور، سیمای دانش، تهران، ۱۳۹۰.
- ۳- بجانی، حسین، **مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده**، ماهنامه تدبیر، سال بیستم شماره ۲۰۳، ۱۳۸۸.
- ۴- جعفری، مصطفی و همکاران، **مدیریت دانش**، نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیک‌ها، نشر رسا، تهران، ۱۳۹۰.
- ۵- رضانی، عمران، **مدیریت دانش سازمانی**، نشر میلاد سعادت، تهران، ۱۳۹۲.
- ۶- فریدونیان، علیرضا، یوسفی، لیلا، «راهبری و مدیریت نیروهای دانشگر»، **مجله تدبیر**، شماره ۱۱۹.
- ۷- فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی شماره شانزده، زمستان ۱۳۸۹.
- ۸- قربانی، صابر، «چیستی مدیریت دانش»، **مجله کار و جامعه**، شماره ۱۱۶ و ۱۱۷، تاریخ بروزرسانی بهمن و اسفند ۱۳۸۸.
- ۹- نوروزیان، میثم، «دانش مدیریت»، **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۷۶، سال هفدهم، ۱۳۸۸.

ب) اینترنتی

- ۱- دانش فرد، کرم الله، «اداره اثربخش سازمان‌های دانایی محور»، **پایگاه مقالات علمی مدیریت**، ۱۳۸۸
www.SYSTEM.parsiblog.com
- ۲- رضانی فرد، محبوبه، «مدیریت دارایی بی پایان»، <http://bankia.ir>، ۱۳۹۱/۹/۲۸، (۱۳۹۳/۴/۳)
- ۳- شفعی، کوروش و شفعی، آرزو، «مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های یادگیرنده»، **پایگاه مقالات مدیریت**
www.SYSTEM.parsiblog.com
- ۴- محمدی، فاتح و همکاران، «مدیریت دانش» سایت جامع مدیریت، مدیریار، ۱۳۸۹، (www.modiryar.com)