



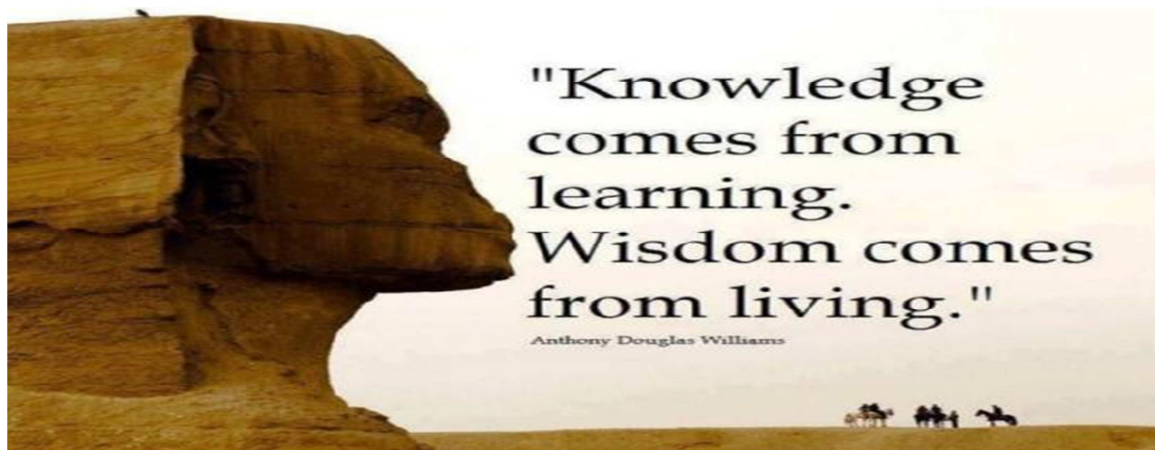
شرکت مدیریت منابع آب ایران
معاونت تحقیقات، منابع انسانی و پشتیبانی

مدیریت دانش

دفتر فناوری اطلاعات، توسعه مدیریت و تحول اداری

مردادماه ۱۳۹۴





افلاطون می‌گوید افرادی که با ما هم عقیده هستند، به ما آرامش می‌دهند و افرادی که مخالف عقیده ما هستند، به ما دانش می‌دهند. آدمی برای لذت بردن از زندگی به آرامش نیاز دارد و برای چگونه زندگی کردن به دانش.

آموزه های دینی در خصوص دانش

✂ بگو: (آیا کسانی که می‌دانند با کسانی که نمی‌دانند یکسانند؟! تنها خردمندان متذکر می‌شوند!) سوره مبارکه زمر/۹

✂ هر کس دانش بیاموزد و به آن عمل کند و برای خدا به دیگران یاد دهد، در ملکوت آسمان ها به عظمت یاد می‌شود. امام صادق(ع)

✂ جوینده علم و دانش نمیرد تا بهره سعی و تلاش خود را به اندازه زحمت خویش ببیند. پیامبر اکرم(ص)
✂ ۴ چیز است که هر خردمندی باید داشته باشد: شنیدن دانش، حفظ کردن دانش، نشر دادن دانش، عمل کردن به دانش. پیامبر اکرم(ص)

✂ از برترین صفات این است که شخص علمی را فراگیرد و سپس به برادر دینی خود یاد دهد. پیامبر اکرم(ص)
✂ چهار چیز بر صاحبان خرد از امت من واجب است: شنیدن دانش، ثبت آن، انتشار آن و به کار بستن آن. پیامبر اکرم(ص)

✂ اوج فضیلت ها دانش است. امام علی(ع)
✂ گنجایش هر ظرفی با آنچه در آن نهند تنگ می‌شود، جز ظرف دانش که هر چه در آن نهند گسترش می‌یابد. امام علی(ع)

✂ ما تنها یک بار به دنیا می‌آییم، اما با استفاده از تجربه های کار آزمودگان می‌توانیم بارها زندگی کنیم.

فهرست مطالب

۵	۱-مقدمه
۷	۲-قوانین مرتبط با مدیریت دانش
۸	۳-مزایای مدیریت دانش
۸	۳-۱-مزایای فردی مدیریت دانش
۸	۳-۲-مزایای سازمانی مدیریت دانش
۹	۳-۳-مزایای کشوری مدیریت دانش
۹	۴-دلایل اهمیت مدیریت دانش
۱۰	۵-مفاهیم اساسی و تئوری ها در مدیریت دانش
۱۰	۵-۱-داده ها
۱۰	۵-۲-اطلاعات
۱۱	۵-۳-دانش
۱۲	۵-۴-دانش سازمانی
۱۳	۵-۴-۱-مقایسه دانش و اطلاعات
۱۳	۵-۴-۲-طبقه بندی دانش
۱۳	۵-۴-۳-طبقه بندی ابعاد دانش سازمانی
۱۵	۵-۵-خرد/دانایی
۱۶	۵-۶-تجربه
۱۶	۵-۷-مدیریت دانش
۱۶	۵-۷-۱-مدیریت دانش و سه نظریه
۱۷	۶-استراتژی های مدیریت دانش
۱۷	۶-۱-استراتژی کدگذاری
۱۷	۶-۲-استراتژی شخصی سازی
۱۸	۷-تخصص لازم در تیم های مدیریت دانش
۱۹	۸-مهارت های مورد نیاز رهبر تیم مدیریت دانش
۲۰	۹-کارکنان دانشی چه کسانی هستند؟
۲۰	۹-۱-وظایف کارشناس مسئول با عنوان "کارشناس مسئول مدیریت دانش"
۲۱	۱۰-اینترنت چه تاثیری در پیدایش و تکوین مدیریت دانش داشته است؟

- ۱۰-۱-سنجش زیرساخت تکنولوژیکی مدیریت دانش ۲۱
- ۱۱-الزامات و پیش نیازهای استقرار نظام مدیریت دانش ۲۲
- ۱۲-شانزده مرحله / فعالیت بالقوه برای معرفی و پیاده‌سازی مدیریت دانش ۲۲
- ۱۳-ابزارهای مدیریت دانش ۲۴
- ۱۴-عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش ۲۴
- ۱۵-شکاف دانش ۲۷
- ۱۶-چالش‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها ۲۷
- ۱۶-۱-موانع ایجاد مدیریت دانش از دیدگاه داونپورت ۲۸
- ۱۶-۲-چالش‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه دانش ۲۹
- ۱۶-۳-چالش‌های فرهنگی مدیریت دانش ۲۹
- ۱۶-۴-چالش‌های ساختاری مدیریت دانش ۲۹
- ۱۷-جلوگیری از موانع ایجاد و کاربرد مدیریت دانش و خلق دانش جدید ۲۹
- ۱۸-الگوها و مدل‌های مدیریت دانش ۳۰
- ۱۸-۱-بررسی چند مدل مدیریت دانش ۳۲
- ۱۹-زیرساخت مدیریت دانش ۴۰
- ۲۰-عناصر بنیادی مدیریت دانش ۴۱
- ۲۱-توصیه‌های مهم در مدیریت دانش ۴۵
- ۲۲-پیش زمینه‌های دانش آفرینی ۴۵
- ۲۳-راهکارهای عملی برای رفع موانع و اجرای صحیح مدیریت دانش ۴۶
- ۲۴-آیا دانش مساله کلیدی برای شماست؟ ۴۶
- ۲۵-سوالاتی برای بحث ۴۶
- ۲۶-منابع ۴۷

۱-مقدمه

مدیریت دانش مفهوم جدیدی نیست. در واقع از صدها سال قبل که مالکان شرکت‌های فامیلی یا پیشه‌وران زبده تجارت حرفه‌ای خود را به طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خویش انتقال می‌داده‌اند، مدیریت دانش وجود داشته است. اما تا سال ۱۹۹۰ که مدیران عالی

سازمان‌ها شروع به بحث درباره مدیریت دانش کردند، چیزی به این نام وجود نداشت. به همان اندازه که زیربناهای اقتصاد صنعتی از حالت وابستگی به منابع طبیعی به سمت وابستگی به سرمایه های فکری تغییر حالت پیدا می کرد، مدیران نیز ناگزیر به بررسی دانش زیربنایی کسب و کارشان و چگونگی استفاده از آن بودند. دانش و مدیریت دانش رفته رفته جای خود را در سازمان‌ها باز می کند و به تدریج علاقه‌مندی به حوزه مدیریت دانش در سازمان‌ها افزایش می یابد.

در مورد این که چرا مدیریت دانش از دهه ۱۹۹۰ در راس مباحث مدیریت قرار گرفت، می توان چند دلیل ذکر کرد:

دلیل اول، دهه ۱۹۸۰ دوره ای بود که سازمان‌ها برای نیروی انسانی اهمیت و ارزش زیادی قائل نبودند. بسیاری از سازمان‌ها تعدیل نیرو کردند، افراد را در سنین معینی بازنشسته کردند، مدیران میانی را حذف کردند و به اقداماتی از این قبیل دست زدند. اما بعداً متوجه شدند که **حافظه سازمانشان** یعنی **چگونگی انجام دادن کار** را از دست داده اند. دهه ۱۹۹۰ عکس العملی به این اقدامات و درک این نکته بود که **افراد سازمان مهم‌ترین منبع دانش هستند** و نیروی انسانی است که می تواند دانش جدید خلق کند.

دلیل دوم، پذیرش این نکته بود که دانش و دارایی های غیرمادی است که ثروت و ارزش ایجاد می کند و نیروی محرکه موفقیت اقتصادی است نه کار و سرمایه و زمین که به طور سنتی منابع تولید محسوب می شدند. واضح ترین دارایی های غیرمادی چیزهایی مانند مارک محصول، قدرت انجام کار و توانایی ارائه خدمت به مشتری هستند. در واقع دگرگونی مدل کسب و کار صنعتی موجب پیدایش مدیریت دانش شد. در واقع سرمایه‌های یک سازمان که اساساً سرمایه‌های قابل لمس و مالی بودند (امکانات تولید، ماشین، زمین و غیره) به سمت سازمانهایی که دارایی اصلی آنها غیرقابل لمس بوده و با دانش، خبرگی، توانایی و مدیریت برای خلاق سازی کارکنان آنها گره خورده است، تغییر یافتند.

دلیل سوم، ارتباط و وابستگی سازمان‌ها از نظر دانش به یکدیگر افزایش یافته است. اگر شما بخواهید کالا یا خدمتی را به مشتری ارائه دهید باید با سازمان‌ها و شرکت های زیادی در ارتباط باشید. بنابراین سازمان‌ها از یک طرف باید امتیازهای رقابتی خود را حفظ کنند و در عین حال باید مرزهای خود را باز بگذارند، به طوری که بتوانند هم دانش بدهند و هم بگیرند.

دلیل چهارم، سرعت تغییر است که سازمان‌ها را مجبور کرده به طور مستمر و حتی سریع تر از تغییر به یادگیری بپردازند. مفهوم یادگیری سازمانی مبتنی بر این نکته است که دانش خیلی زود کهنه و از رده خارج می شود. یعنی دانش در داخل سازمان‌ها باید پیوسته ابداع و به روز شود و این کار شامل یادگیری دائمی و یک فرهنگ است که در آن افراد مایل به یادگیری و افزایش مهارت‌هایشان باشند و یادگیری در سطح سازمانی به معنی بازسازی فرایندها و رویه هاست.

دلیل پنجم، درک این واقعیت است که مزیت رقابتی و گاهی اوقات بقای سازمان به وسیله نوآوری حاصل می شود. ما برای نوآوری نیاز به دانش جدیدی داریم که خود به پشتیبانی فرهنگ و سیستم های جدید احتیاج دارد. همچنین ایجاد فرهنگی که ریسک-پذیری را تقویت کند لازم است، زیرا در بسیاری موارد نوآوری به شکست می انجامد.

دلیل ششم، این است که افزایش فوق العاده حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات به طور کلی ارزش دانش را افزوده است؛ زیرا فقط از طریق دانش است که این اطلاعات ارزش پیدا می کند. اطلاعات به خودی خود تصمیم ایجاد نمی کند، بلکه تبدیل اطلاعات به دانش مبتنی بر انسان‌هاست که به تصمیم و اقدام می انجامد.

دلیل هفتم، تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگی های جمعیت شناختی است که فقط در منابع کمی به آن اشاره شده است. بسیاری از سازمان ها دریافته اند که حجم زیادی از دانش مهم آنها در آستانه بازنشستگی است. این آگاهی فزاینده وجود دارد که اگر اقدام مناسب انجام نشود، قسمت عمده این دانش و خبرگی حیاتی به سادگی از سازمان خارج می شود.

دلیل هشتم، این است که تخصصی تر شدن فعالیتها نیز ممکن است خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه انتقال یا اخراج کارکنان را به همراه داشته باشد.

مدیریت دانش ابزار مهم سازمان ها برای مدیریت بهتر اطلاعات و مهم تر از آن دانش است. برخلاف دیگر مفاهیم، مدیریت دانش همیشه به راحتی تعریف نمی شود، زیرا دربردارنده دامنه ای از مفاهیم، رفتارهای مدیریتی، فن آوری ها و فعالیت ها است که همه آن ها زیر چتر مدیریت دانش قرار می گیرند. در سازمان دانش به عنوان آنچه افراد درباره مشتریان، تولیدات، فرایندها، خطاها و موفقیت های سازمانی خود می دانند، تعریف می شود. دانش می تواند در پایگاه های اطلاعاتی، بخش های اداری یا دیگر منابع داخلی و خارجی سازمان وجود داشته باشد. دانش سازمانی در طول زمان به دست می آید و سازمان را قادر می سازد تا به درک عمیق تری نائل شود و با زیرکی و ذکاوت که از مشخصه های خرد است، تشکیلات سازمانی خود را رهبری کند. خرد وقتی در سازمان ها به دست می آید که دانش جدید را همراه با تحولات، تجربیات و تخصص های گروهی به کار گیرد و از دانش به وجود آمده برای به کارگیری فن آوری لازم در سازمان و رسیدن به هدف های برنامه ریزی شده با اشتراک مساعی همه بخش ها استفاده کند. غالب نظریه پردازان بر این باورند که **مدیریت دانش، مستلزم تغییرات کلی در رفتارهای پرسنلی و سازمانی است و در بلندمدت و با صرف منابع به ثمر می نشیند.** لذا سازمان در این خصوص باید یک برنامه بلند مدت برای اعمال تغییرات سازمانی تهیه کند. تولید دانش به تنهایی کافی نیست، بلکه باید هدف غایی آن، یعنی کسب، حفظ و ارتقای **مزیت رقابتی** حاصل گردد.

سازمان ها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند باید در فعالیت های زیر مهارت لازم را به دست آورند. این مهارتها عبارتند از:

- ۱- توانایی کسب تجربه از موفقیت های دیگران و به کارگیری آنها
- ۲- کسب تجربه از تجارب قبلی و فعلی
- ۳- الگو برداری از سازمان های موفق و مقایسه آنها با روش های خود
- ۴- توانایی انتقال موثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان

در این نوشتار پس از مرور قوانین مرتبط با مدیریت دانش و تعاریف واژه های حوزه دانش، انواع مدل ها، استراتژی ها، فرایندها و چالش های موجود در قلمرو مدیریت دانش بیان می شود.

۲- قوانین مرتبط با مدیریت دانش

۲-۱- سیاست های کلی نظام اداری در خصوص مدیریت دانش ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری در سال ۱۳۸۹

- دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش های اسلامی (بندهمی ۱۶)

- دانش‌گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران (بند ۴)
- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان (بند ۵)

۲-۲- نقشه راه اصلاح نظام اداری

برنامه پنجم: فناوری های مدیریتی

موضوع استراتژیک ۴- زیرساخت های اجرا

ج) فناوری

ج-۴- طراحی مدل و راهبری استقرار مدیریت دانش

۲-۳- سیاست های کلی معاونت امور تحقیقات و منابع انسانی در زمینه استقرار مدیریت دانش در صنعت آب و برق

طی سال ۹۴

۱- گذر از سطح اول مدل مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی (APO) (یعنی سطح واکنش و انفعال) در کلیه شرکت های مادر تخصصی و زیرمجموعه و موسسات آموزشی و پژوهشی وابسته در سال جاری (به عبارتی آگاهی از ضرورت اجرای مدیریت دانش بایستی در کلیه شرکت های زیرمجموعه و موسسات آموزشی و پژوهشی تا پایان سال ۹۴ صورت پذیرد).

۲- دستیابی و تثبیت سطح هدف مدیریت دانش سال ۱۳۹۳ (یعنی سطح آغاز) با اخذ بیش از ۱۲۵ امتیاز ارزیابی بر اساس نتایج خوداظهاری در کلیه شرکت های مادر تخصصی و زیرمجموعه و موسسات آموزشی و پژوهشی وابسته (موضوع نامه شماره ۵۴۰/۱۶۶۶۳/۹۳ مورخ ۱۰/۳/۹۳ پیوست شماره ۳)

۳- آینده پژوهی، ترسیم نقشه راه و تدوین برنامه های جامع جهت دستیابی به پیش الزامات اجرای سطح سوم (سطح توسعه) در صنعت آب و برق طی سال جاری به منظور اطمینان از گذر از سطح دوم و آمادگی کامل برای اجرای سطح سوم مدل مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی (APO) تا سال ۱۳۹۵)

۴- رشد منطقی سه تقویت کننده / یا تسهیل کننده «رهبری، فرایندها و افراد» متناسب با فناوری ها بر اساس چارچوب مدل مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی (APO) در کلیه شرکت های مادر تخصصی و زیرمجموعه و موسسات آموزشی و پژوهشی وابسته طی سال جاری

لازم به ذکر است ارائه سیاست های ابلاغی سال های ۹۳-۹۴ برای هدایت و تنظیم فعالیت های لازم جهت نیل به توسعه مدیریت دانش در صنعت آب و برق بوده، به گونه ای که تمامی زیرساخت های لازم (اعم از رهبری، فرایندها و افراد) تا این سطح تثبیت گردد.

۳- مزایای مدیریت دانش

۳-۱- مزایای فردی مدیریت دانش

پیشرفت

امنیت بالاتر

- ✧ خلاقیت و نوآوری
- ✧ حل کارآمدتر مسائل
- ✧ صرفه جوئی در وقت
- ✧ آدرس دهی نیازهای اطلاعاتی کارکنان
- ✧ توانمندی بیشتر و رشد ذهنی بهتر
- ✧ عدالت در دسترسی به اطلاعات

۳-۲- مزایای سازمانی مدیریت دانش

- ✧ جلوگیری از خروج سرمایه های فکری
- ✧ کاهش هزینه و زمان
- ✧ اجرای موثرتر پروژه ها
- ✧ ارائه خدمات بهتر
- ✧ عدم تکرار اشتباهات سازمانی
- ✧ انجام بهتر رسالت سازمانی
- ✧ الحاق فرهنگ تشریک مساعی، اعتماد و بازبودن به سازمان
- ✧ افزایش بهره وری
- ✧ بالفعل سازی دانش و استفاده از دانش بالقوه موجود در سازمان
- ✧ دانستن این که چه چیزی را می دانیم و چه چیزی را نمی دانیم (Gap Analysis)
- ✧ ارتقاء، رشد و حفاظت از دانش سازمانی
- ✧ بهبود وضعیت تصمیم گیری
- ✧ پیوند و اتصال بین متخصصان
- ✧ استخراج تجربیات حاصل از پروژه های گذشته و حفظ درس های گذشته
- ✧ کاهش چرخه زمانی تولید
- ✧ افزایش کیفیت
- ✧ بالا بردن انعطاف پذیری و انطباق پذیری
- ✧ انجام کارها با حداقل هزینه و امکانات انسانی

۳-۳- مزایای کشوری مدیریت دانش

- ✦ جامعه دانائی محور
- ✦ بهره‌وری ملی
- ✦ استاندارد بالاتر سطح زندگی
- ✦ امنیت بالاتر
- ✦ غذا، پوشاک، مسکن و ... بهتر

۴- دلایل اهمیت مدیریت دانش

برخی از مهم‌ترین دلایل اهمیت مدیریت دانش در ذیل عنوان می‌شود:

- ✦ محیط دانشی که امروزه شرکت‌ها بایستی در آن عمل کنند از لحاظ ساختاری بسیار پیچیده تر از محیط چند قرن گذشته است. این امر بیشتر به دلیل سه روند به هم مرتبط است: نرخ انفجاری رشد دانش، میزان تجزیه دانش (تخصص گرایی) و جهانی شدن فزاینده دانش
- ✦ دانش کاربردی، ارزش محصولات و خدمات را بالا برده، موجب بهبود عملکرد شرکت و صرفه جویی در هزینه‌ها می‌شود.
- ✦ دانش می‌تواند در ساختاردهی مجدد یا کوچک‌سازی به کار گرفته شود.
- ✦ محیط بازار به طور فزاینده‌ای رقابتی است و نرخ نوآوری افزایش یافته است. بنابراین دانش باید رشد یابد و به سرعت به روز شود.
- ✦ بسیاری از شرکت‌ها توانسته‌اند با کسب دانش از تولیدکنندگان آن و به‌کارگیری آن در موقعیت مشابه در جایی دیگر میلیون‌ها دلار پس‌انداز کنند.
- ✦ حل مشکلات با استفاده از کنفرانس‌های ویدئویی و کارهای تیمی تسریع می‌گردد.
- ✦ انطباق با تغییرات بازار به سرعت انجام می‌شود.
- ✦ زمان برای کسب تجربه و دانش بسیار کوتاه شده است.
- ✦ گرایش به بازنشستگی زود هنگام و افزایش نقل و انتقال (Mobility) نیروی کار، منجر به هدر رفتن دانش شده است.
- ✦ تغییرات در راهبرد (استراتژی) ممکن است باعث از دست دادن دانش در حیطه‌ای خاص شود.
- ✦ مبنای بسیاری از کارهای امروزی بر پایه اطلاعات است.
- ✦ مدیریت دانش موجب افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می‌شود
- ✦ نیاز به یادگیری مداوم یک واقعیت انکارناپذیر شده است. امروزه ضرورت مدیریت دانش برای سازمان‌های کوچک مهم‌تر شده است، زیرا آنها امکانات و منابع سازمان‌های بزرگ را نداشته و بیش از آنها می‌بایستی منعطف باشند و مسولانه درست تصمیم بگیرند، در غیر این صورت کوچکترین اشتباه می‌تواند برای آنها گران تمام شود.
- ✦ اکثر شرکت‌ها در حال بین‌المللی شدن هستند. بدین معنا که با مشتریان و عرضه‌کنندگان خارجی در ارتباط هستند. بیشتر شرکت‌ها فراموشی شده‌اند و فعالیت فراملی مستلزم ارتباطات سازمانی قوی و توانایی نگهداری دانش است که به یادگیری فردی و سازمانی و هماهنگی فرهنگی وابسته است.

۵- مفاهیم اساسی و تئوری‌ها در مدیریت دانش

برای درک بهتر مدیریت دانش، دانستن مفاهیم اساسی و تئوری‌های مهم در این زمینه ضروری است:

۵-۱- داده‌ها

داده‌ها در حقیقت واقعیت‌های خامی هستند که عمدتاً به شکل اعداد، ارقام، حروف، تصاویر و اصوات نشان داده می‌شوند و معنا و مفهومی را به ذهن متبادر نمی‌کنند. مانند یک قرارداد ثبت شده که مبلغ قرارداد، تاریخ آن، نام فرد و ... هر یک داده‌ای محسوب می‌گردند.

۵-۲- اطلاعات

واژه "inform" در انگلیسی به معنای "شکل‌دادن" بوده و "information" نیز به معنی شکل دادن بیش و دید دریافت‌کننده اطلاعات است. اطلاعات در واقع نوعی پیام به شمار می‌آید. این پیام می‌تواند به شکل مکتوب یا غیرمکتوب باشد. اطلاعات همانند پیام، از یک فرستنده ارسال شده و به وسیله یک گیرنده دریافت می‌شود. دریافت اطلاعات به این معنی است که درک گیرنده نسبت به مسائل تغییر کند و داورهای او دگرگون شود. در سازمان‌ها، اطلاعات از طریق شبکه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری جابجا و توزیع می‌شوند. اطلاعات، نه تنها دارای قابلیت تأثیرگذاری بر گیرنده است، بلکه خود نیز شکل خاصی دارد و برای هدف خاصی سازمان‌دهی می‌شود. برخی از تعاریف اطلاعات در زیر بیان می‌شود:

- ❑ داده‌هایی که تغییر یافته‌اند.
- ❑ داده‌هایی با مفهوم و هدف ویژه
- ❑ داده‌هایی دارای مفهوم و هدف مرتبط
- ❑ نتایجی که افراد از داده‌ها تفسیر می‌کنند
- ❑ داده‌های ساختاری یافته‌ای که از تصمیم‌گیری پشتیبانی می‌کنند.

معنای درست اطلاعات در ظرف زمان خود را نشان می‌دهد، یعنی اطلاعات تاریخ مصرف دارد، مانند اطلاعات مربوط به مدیران در بانک اطلاعات مدیران

۵-۳- دانش

داونپورت و پروساک دانش را ترکیبی قابل تبدیل از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات معنی‌دار و بینش‌های متخصصان می‌دانند که چارچوبی برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهد.

دانش، مجموعه کل شناخت‌ها و مهارت‌هایی است که افراد برای حل مسئله به کار می‌برند.

دانش مجموعه‌ای از بینش‌ها، تجربه‌ها و رویه‌های درست و قابل توجه است.

دانش می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، تجارب، اطلاعات و توانمندی‌های فردی تعریف شود که برای حل مساله مورد استفاده قرار می‌گیرد.



دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود انسان است. این تبدیل‌ها از طیف واژه‌های زیر که در انگلیسی همگی با حرف "C" شروع می‌شوند، صورت می‌پذیرد:

- o **مقایسه (Comparison):** اطلاعاتی که در مورد شرایطی خاص داریم، چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط یادگیری دارد؟
- o **پیامدها (Consequences):** از اطلاعات موجود، چه استنباطی می‌توان برای تصمیم‌گیری و اقدام کرد؟
- o **ارتباطات (Connection):** این بخش از دانش چه ارتباطی با دیگر بخش‌ها دارد؟
- o **گفت و گو (Conversation):** آشکار است که این عملیات دانش‌آفرین، بین انسان‌ها صورت می‌گیرد. ما معمولاً داده‌ها را در پرونده‌های آماری و مبادلات و اطلاعات را در پیام‌ها می‌یابیم. اما دانش را از افراد یا گروه‌های آگاه و حتی از روندهای سازمانی به دست می‌آوریم. دانش از طریق رسانه‌ای مثل کتاب و مدارک یا از شخصی به شخص دیگر چه به صورت گفت و گو و چه به شیوه استاد و شاگردی گسترش می‌یابد.

دلیل ارزشمند دانستن دانش، عملی‌تر بودن آن در مقایسه با داده‌ها و اطلاعات است. از دانش می‌توان در تصمیم‌گیری‌های مؤثرتر در مورد راهبردها، رقبا، مشتریان، کانال‌های توزیع، تولید و چرخه‌های حیات خدمات استفاده کرد.

مک‌درمات برای دانش شش ویژگی قائل است:

- ۱- دانش حاصل فعالیت بشر است؛
 - ۲- دانش حاصل تفکر است؛
 - ۳- دانش فی‌البداهه ایجاد می‌شود؛
 - ۴- دانش حاصل خرد جمعی است؛
 - ۵- دانش به شیوه‌های مختلف میان افراد جامعه اشاعه می‌یابد؛
 - ۶- دانش جدید بر پایه دانش قدیمی به وجود می‌آید.
- در مقاله ای دیگر مهم‌ترین ویژگی‌های دانش به شکل ذیل بیان شده است:

🚩 **دانش نامرتب و به هم ریخته است.** این ویژگی از خصلت انتزاعی بودن دانش نشأت گرفته است. با وجود این به

هم ریختگی، دانش در جستجوی نوعی وحدت و انسجام است.

🚩 **دانش خودسازمان ده است.** دانش برخلاف داده‌ها و اطلاعات، قدرت سازندگی خود را نیز دارد و مانند موجود زنده-

ای است که ضمن تعامل با محیط رشد می‌کند.

🚩 **زبان مهم‌ترین وسیله انتقال دانش است.** این ویژگی دانش اهمیت تعامل‌های رو در رو، تیم‌سازی و تعامل‌های

کاری را برای موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش آشکار می‌سازد.

🚩 **دانش چند بعدی است.** این ویژگی باعث پیچیدگی بیشتر این مفهوم شده است. برای درک دانش باید ابعاد مختلف

آن را از قبیل فردی، گروهی، سازمانی، فنی نهفته و صریح در نظر گرفت.

🚩 **دانش پدیده‌ای اجتماعی است.** دانش قبل از آنکه پدیده‌ای فنی و تکنولوژیکی باشد، پدیده‌ای اجتماعی است.

یعنی انسان‌ها مهم‌ترین عامل تشکیل آن هستند.

🚩 **احتمال از دست دادن دانش، زیاد است.** اگر سازمان نتواند دانش نهفته افراد را شناسایی و به دانش صریح تبدیل

کند، در اثر گذشت زمان این دانش فراموش می‌شود.



داده = مواد خام

اطلاعات = مجموعه سامان یافته ای از داده

دانش = اطلاعات با مفهوم

روابط بین داده، اطلاعات و دانش، مطلق و سلسله مراتبی نیست. برای مثال، نت های موسیقی برای کسی که به موسیقی آشنا نیست، صرفاً مجموعه داده هاست که معنی و مفهوم خاصی ندارد. اما نت ها برای کسانی که با موسیقی آشنا هستند، بیانگر معانی خاصی هستند و به اطلاعات تبدیل می شوند و نهایتاً این اطلاعات برای کسی که آنها را تدوین کرده است، دانش به شمار می آید، زیرا مهارت و تجربه او را می رساند.

۵-۴- دانش سازمانی

وان کروخ، دانش سازمانی را دارای چهار ویژگی زیر می داند:

۱- **بی نظیر بودن:** هر شخصی در سازمان دانش پایه را بر اساس برداشت شخصی که از اطلاعات درون و برون سازمانی به دست می آورد، در اختیار دارد. علاوه بر این دانش سازمانی بر اساس گذشته تاریخی و تجربیات و مهارت های جمع شده خود سازمان شکل می گیرد. بنابراین دو گروه یا دو سازمان به شیوه یکسان، فکر و عمل نخواهند کرد.

۲- **نادر و کمیاب بودن:** دانش سازمان حاصل مهارت ها، آگاهی ها و روش های کاری کارمندان است. زیرا آن کارکردها به دانش و تجربیات گذشته و اخیر سازمان بستگی دارد و بر اساس دانش قبلی همین سازمان ها به وجود می آید.

۳- **ارزشمند بودن:** دانش سازمانی جدید، باعث بهبود تولیدات، فرآیندها، فن آوری ها یا خدمات می شود و سازمان را قادر می سازد که رقابت و کارایی خود را ادامه دهد. دانش جدید به سازمان ها کمک می کند تا با رویکردی جدید به حل مسائل و مشکلات خود بپردازند و خود را با تغییرات فن آوری مرتبط هماهنگ نمایند و آنها را با روشی درست برای تسهیل کارکرد و خدمات سازمانی خود به کار گیرند.

۴- **غیر قابل جایگزین بودن:** یعنی دانش سازمانی به وجود آمده در یک سازمان، قابل به کارگیری در سازمان های دیگر، به عنوان جایگزین نیست، چرا که همان کارکردها، تجربه ها و افراد نمی توانند در جای دیگر دوباره تکرار شوند.

بر اساس مطالب بالا دانش سازمانی یک منبع راهبردی است، لذا سازمان هایی که آرزو دارند به رقابت ادامه دهند و پویایی خود را حفظ کنند باید ساز و کارها را برای ضبط دانش مربوط توسعه دهند و آن را به طور دقیق، دائمی، مختصر و به موقع به همه افرادی که به آن نیاز دارند، برسانند.

۵-۴-۱- مقایسه دانش و اطلاعات

دانشی که مفهومی در بر نداشته باشد، در واقع اطلاعات خواهد بود و اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می شود که توسط اشخاص تفسیر گردیده، با عقاید و تعهدات آنها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود. در جدول زیر تفاوت های دانش و اطلاعات بیان شده است:

جدول ۱- مقایسه دانش و اطلاعات



اطلاعات	دانش
• به عنوان یک منبع همیشه با ارزش نیست. • ماهیت آن ایستا است. • باگذشت زمان از ارزش آن کاسته می شود. • اطلاعات به مرور زمان انباشته می شود	• به عنوان یک منبع همیشه با ارزش است. • ماهیت آن پویا است. • باگذشت زمان ارزش آن کاهش نمی یابد. • دانش به مرور زمان تکامل می یابد.

۵-۴-۲- طبقه بندی دانش

✓ **دانش انسانی:** دانش نهفته در یک فرد (مهارت مذاکره)

✓ **دانش اجتماعی یا گروهی:** دانش نهفته در یک تیم کاری (دانش یک تیم جراحی)

✓ **دانش سازمان یافته:** دانش آشکار یک سازمان (شامل سیستم‌ها، روندها، نظام نامه‌ها و ابزارها)

۵-۴-۳- طبقه بندی ابعاد دانش سازمانی

۱- بعد اول: تمایز بین دانش فردی و جمعی

دانش فردی: شامل مجموعه شایستگی‌ها، اطلاعات و دانش فرد است.

دانش جمعی: شامل اصول سازماندهی، طرح‌های مدیریت ارشد، تجربیات گذشته، اهداف و مأموریت‌هاست.

۲- بعد دوم: تمایز بین دانش ضمنی (نهفته) و دانش آشکار (صریح)

دانش ضمنی (نهفته): دانش نانوشته سازمان است که بیانگر میزان تجربه و مهارت کارکنان است، بیشتر جنبه شخصی و ذهنی دارد و کمتر قابل اداره شدن و مدیریت است. دانش ضمنی ریشه در اعمال، رویه‌ها، امور جاری، تعهدات، ایده آل‌ها، ارزش‌ها و احساسات افراد دارد و شامل آموخته‌های درسی، آگاهی، قضاوت، قواعد کلی و الهام است. این دانش در دو بعد فردی (شامل: برنامه‌های فردی، مهارت‌ها، عادت‌ها و دانش انتزاعی) و بعد جمعی (شامل طرح‌های مدیریت ارشد، اجماع سازمانی بر تجربیات گذشته و فرهنگ سازمانی) است. دانش ضمنی یعنی این که بدانیم «چگونه»؛ برای مثال دانش مربوط به موسیقی قبل از ایجاد نشانه‌های نت گذاری، یک نوع دانش ضمنی محسوب می‌گردد که کسب آن مستلزم تجربه فردی بود، یعنی شخص می‌بایست به آهنگ گوش فرا می‌داد و سپس نواختن را خود تمرین می‌کرد. اما پس از ایجاد و استفاده از علائم نت گذاری، این دانش از قابلیت و سهولت برقراری ارتباط برخوردار گردید. از این رو نباید چنین تصور شود که دانش ضمنی به هیچ رو قابلیت کدگذاری ندارد. فرهنگ سازمانی نمونه‌ای از دانش ضمنی منتشر شده در سراسر سازمان است و میزان دریافت یک شخص از فرهنگ سازمانی نیز مثالی از انتقال دانش ضمنی از گروه به فرد است، انتقال دانش ضمنی به دیگران از طریق طوفان مغزی صورت می‌پذیرد.

دانش صریح (عینی): دانشی است که به روشنی تدوین و تعریف شود و به سادگی و بدون ابهام بیان گردد و در پایگاه اطلاعاتی کدگذاری و ذخیره شود. این دانش بر خلاف دانش نهفته، قابل کد گذاری بوده و می‌تواند به طور رسمی و سیستماتیک انتقال داده شود، مثل دستورالعمل‌ها،

مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آئین‌نامه‌ها، شرح جزئیات. این دانش نیز فردی (شامل: مهارت‌ها و دانش قابل آموزش و مکتوب شدن) و جمعی (شامل: رویه‌های عملیاتی استاندارد، مستندات و سیستم‌های اطلاعاتی) است.

دانش صریح و نهفته را به کوه یخ نیز تشبیه کرده اند که قسمت اعظم آن دانش نهفته و در زیر آب است.

۳- بعد سوم: دانش عمومی در مقابل دانش خصوصی

دانش خصوصی: منحصر به سازمان یا شرکت است مانند فرایندها، مستندات یا فن کار.

دانش عمومی: در قلمرو عمومی است مانند کارکردهای صنعتی از جمله مدیریت کیفیت جامع و تولید به موقع و ...

تمایز این دو باعث مزیت رقابتی متفاوت می شود.

۴- بعد چهارم: دانش رسمی و غیررسمی

در جدول زیر دو بعد دانش با توجه به مشخصات و ویژگی‌های آن دیده می شود.

جدول ۲- مقایسه دانش رسمی و غیر رسمی سازمان

دانش رسمی سازمان	دانش غیر رسمی سازمان
ماهیت و محتوای اطلاعات و دانش: • جملات بایدی و الزامات قانونی سازمان • جملات شرطی (برنامه‌ها و اقدامات آتی با مفروضات خاص) • جملات خبری (ذکر تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های انجام شده - از جمله، انواع گزارش‌های عملکرد و خلاصه مذاکرات جلسات) • جدول‌ها و فهرست‌های عددی (انواع گزارش‌های مالی و ...) روش تهیه و تنظیم: براساس قوانین و مقررات، با توجه به شرح وظایف تهیه کننده یا دستور مافوق هدف: ثبت و نگهداری اطلاعات ضروری برای نیازهای آتی شکل ساختار: نامه، گزارش، دستور جلسه و خلاصه مذاکرات و تصمیمات جلسه، طرح، برنامه، آیین‌نامه‌ها و ضوابط داخلی (که اغلب در قالب فرم‌های خاص و از پیش تدوین شده یا از طریق پایگاه داده‌های رایانه‌ای مدون نگهداری می‌شوند). ضرورت و اهمیت: در اغلب موارد تداوم فعالیت‌های جاری سازمان در گرو تهیه و تنظیم این اطلاعات در قالب‌های تعیین شده است. دامنه استفاده کنندگان: نسبتاً محدود (معمولاً فرد یا افرادی خاص در سازمان به منظور تصمیم گیری، ارائه به مافوق، ایجاد نظم و ثبات رویه، هدایت فعالیت‌ها و جهت بخشی به آن و ... یا خارج از سازمان - به منظور معرفی سازمان، بازاریابی و ... - و گاه با اهدافی کاملاً ظاهری و تشریفاتی، مثلاً تهیه یک گزارش با هدف بر جای نهادن تأثیری خاص بر مافوق یا مشتری و ...، از این اطلاعات استفاده می‌کنند). نمونه: ترازنامه و صورت حساب سود و زیان شرکت، برنامه پنجساله شرکت، آیین نامه استخدامی شرکت، ضوابط پرداخت حق مأموریت نامه‌های وارده، گزارش	ماهیت و محتوای اطلاعات و دانش: • مفروضات، استنباط‌ها، استدلال‌ها، ایده‌ها، دیدگاه‌ها و عقلانیت نهفته در پس تصمیمات • پرسش‌های کلیدی درباره هر تصمیم و پیش فرض‌ها و استدلال‌های مربوط به آن • انتظارات، حدس و گمان‌ها و پیش‌بینی‌های افراد • واقعیت‌های عینی و شرایط محیطی مؤثر بر هر تصمیم • ملاحظات و داستان‌ها • پیشینه تاریخی سازمان • فرآیندی که سازمان از تأسیس تاکنون طی کرده است • نحوه شکل گیری ایده‌های جدید، تولیدات نوین • یافته‌های تجربی مدیرعامل، مدیران و کارشناسان در فرآیند کسب تجربه و رشد سازمان (ثبت روش‌های مؤثر فردی و سازمانی در برخورد با کارکنان، سازمان، واحدهای رقیب، سایر عوامل تأثیر گذار محیط و ...) روش تهیه و تنظیم: براساس استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان، از طریق مصاحبه‌های عمیق با تصمیم گیرندگان، انجام مورد پژوهی و سایر روش‌های ثبت و تحقیق مناسب هدف: ثبت و نگهداری دانش سازمانی به منظور تحلیل، ارزیابی، توسعه و ترویج آن در سازمان و تقویت یادگیری سازمانی شکل و ساختار: سیستم‌های دانش مورد محور، سیستم اطلاعات مسأله محور، تجزیه و تحلیل صورت جلسات و نامه‌های اداری و سایر الگوهای مسأله محور یا مورد محور



عملکرد یک‌ساله واحد یا سازمان (اهم تصمیمات و اقدامات)	ضرورت و اهمیت: حفظ، توسعه و انتشار دانش سازمانی (فراهم کردن زمینه‌های یادگیری سازمانی، رشد و توسعه سریعتر سازمان) و استفاده از دانش به عنوان مزیتی رقابتی
	دامنه استفاده کنندگان: همه افراد سازمان (و در صورت ضرورت سایر سازمان‌های مشابه) و در مواردی پژوهش‌گران مدیریت
	نمونه: مطالعه موردی، جدول تحلیلی، گزارش تحلیلی مصاحبه‌های عمیق و ...

علاوه بر دسته بندی های فوق، برخی نیز از انواع دیگر دانش تحت عنوان دانش ارتباطی، دانش نظام مند و ... نام برده اند.

دانش ارتباطی که ویژگی ها و خصیصه های آن بیشتر به دانش صریح نزدیک است، از طریق برقراری ارتباط حاصل می گردد. ارتباط هم به صورت درون سازمانی مانند ارتباط میان کارکنان سازمان و زیردستان و هم به صورت برون سازمانی مانند ارتباط با مشتریان و عرضه کنندگان دیده می شود. در ایجاد این نوع دانش، مدیران میانی نقش بسیار مهمی ایفا می کنند. در دانش ارتباطی باید بدانیم چه کسی یا کسانی صاحبان دانش مورد نیاز ما هستند تا با برقراری ارتباط اجتماعی با آنان به دانش مورد نیاز دست یابیم.

دانش نظام مند به نوعی تعادل بین دانش نظری و عملی اشاره دارد. در واقع چنانچه بر روی یک محور در یک سو دانش ضمنی و در سوی دیگر دانش صریح قرار گیرد، دانش نظام مند در حد میانی این محور قرار دارد. صاحبان این نوع دانش، ترکیبی از دانش نظری و عملی را دارا هستند و چگونگی تقسیم بندی و تعامل شاخه های دانش را با یکدیگر می دانند. روش های یادگیری دانش نظام مند، الگوهای آموزشی هستند که در آنها علل مطلب، یعنی راه های نوین تفکر در خصوص واقعیت ها آموخته می شود.

۵-۵- خرد/دانایی (wisdom)

وقتی دانش برای تصمیم گیری و بهبود تصمیمات، فرایندها و بهره‌وری یا سودآوری به کار گرفته می‌شود تبدیل به خرد می‌گردد. برای خردمند بودن، افراد نه تنها باید دانش کسب کنند، بلکه باید فهم کاملی از اصول حاکم بر آن دانش را نیز داشته باشند. دانایی یک فرآیند استنتاج مبتنی بر خودآگاهی و دربرگیرنده اصول، بینش، اخلاق، الگوهای اصلی و ... است.

۵-۶- تجربه

تجربه فرایند حصول دانش یا مهارت در یک مقطع زمانی خاص است که از طریق مشاهده و انجام دادن کاری حاصل می شود. دانش، با گذشت زمان از راه تجربیات کسب شده از دوره‌های آموزشی، مطالعه کتاب‌ها و آموزش غیررسمی، گسترش می‌یابد. تجربیات، به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردند. تجربه و تخصص دو کلمه مربوط به هم بوده و معادل فارسی واژه‌های "experience" و "expert" در انگلیسی هستند. مجرب و متخصص به کسانی اطلاق می‌شود که در زمینه‌ای خاص، از دانشی عمیق برخوردارند و با تمرین و تجربه آموخته‌اند و در مقاطعی خاص به دلیل بروز شرایطی خاص، در عمل آزموده و آبدیده شده‌اند.

۵-۷- مدیریت دانش

به رغم مطالعات و پژوهش‌های زیادی که در زمینه مدیریت دانش انجام شده است، مفهوم واحدی از آن حاصل نشده و صاحب‌نظران از دیدگاه‌های مختلفی به آن می‌نگرند. بخش زیادی از ناهماهنگی‌های فعلی، ناشی از ابهاماتی است که در تعریف دانش نهفته است. این امر در مورد دانش سازمانی بسیار مشکل‌تر می‌شود. از نظر برخی دانش سازمانی نوعی فرزانی است که نتیجه یادگیری و تجربه است. اما برخی دیگر دانش سازمانی را یکی از دو شق یادگیری یا تجربه می‌دانند و برخی دیگر دانش سازمانی را داده تلقی می‌کنند. در ادامه برخی از تعاریف مدیریت دانش اشاره می‌شود:

- مدیریت دانش فرایند جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، پردازش و توزیع دانش مفید سازمانی به شکلی مناسب به کلیه افراد نیازمند آن در هر نقطه و هر زمان در سازمان است.
- فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع دانش سازمان، به منظور حفظ، نگهداری و بهره برداری از آن جهت دستیابی به اهداف را مدیریت دانش می گویند.
- تلاشی منظم برای توانمند ساختن اطلاعات و دانش برای رشد، جریان یافتن و ایجاد ارزش. این تلاش درباره ایجاد و مدیریت فرآیندهایی است برای اینکه دانش مناسب در زمان مناسب در اختیار افراد مناسب قرار داده شود و به افراد در به اشتراک گذاری و عمل بر اساس اطلاعات برای بهبود عملکرد سازمان کمک کند
- مدیریت دانش فرایندی است که به واسطه آن سازمان ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش) کد گذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش مهارت‌های مورد نیاز را کسب می کنند.
- مدیریت دانش فرایند ایجاد، جذب، به کارگیری و به کارگیری مجدد دانش فردی و سازمانی است.

۵-۷-۱-مدیریت دانش و سه نظریه

در حال حاضر درباره مدیریت دانش سه نظریه وجود دارد:

- ۱- مدیریت دانش وابسته به **فناوری اطلاعات** که در این نظریه مدیریت دانش عمدتاً به فن‌آوری اطلاعات و شبکه‌های رایانه‌ای مربوط است. به طوری که اگر شبکه‌های رایانه‌ای گسترده شود و وسایل ارتباطی به آن اضافه شود، همکاری گروهی ایجاد می‌شود و افراد تمایل به یافتن اطلاعات و دانش می‌یابند.
- ۲- در این نظریه بیشتر به **نیروی انسانی** به عنوان یک منبع مهم انسانی با تأکید بر **فرهنگ سازمان و کار گروهی** توجه دارد.
- ۳- در این نظریه به منظور ارزیابی، ثبت آگاهی و مهارت‌های سازمانی (دانش) به **توسعه فرایندها** تأکید می‌شود. فرایندی که به استفاده از فناوری اطلاعات الزامی ندارد.

۶-استراتژی های مدیریت دانش

دو استراتژی در زمینه مدیریت دانش وجود دارد:

■ استراتژی کدگذاری "Codification Strategy"

■ استراتژی شخصی سازی "Personalization Strategy"

۶-۱-استراتژی کدگذاری

در این استراتژی که بر کامپیوتر تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز درآورده می شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع موردنیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند. یکی از روش ها در این خصوص، روش انتقال اطلاعات از فرد به مستندات است. در این روش، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد، مستقل از فرد ساخته می شود. رالف پوول مدیرعامل مرکز دانش تجاری ارنست اندیانگ این روش را این گونه تشریح می کند: "بعد از آنکه ما اطلاعات مهم مرتبط با مشتریان را به دست آوردیم، اجزای کلیدی موضوع موردنظر از قبیل راهنماهای مصاحبه، برنامه های کاری ، داده های استاندارد و تجزیه و تحلیل‌های بخش بازار را از مستندات استخراج و پس از توسعه آنها را در حافظه الکترونیکی به منظور استفاده افراد دیگر ذخیره می کنیم ". این روش به افراد مختلف امکان می دهد بدون ارتباط با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش موردنظر نقش داشته اند، اطلاعات کدگذاری

شده را جستجو و بازیافت کنند. استراتژی کدگذاری امکان دستیابی به استفاده مجدد از دانش را افزایش داده و بنابراین موجبات رشد تجارت را فراهم می کند.

۶-۲- استراتژی شخصی سازی

بر گفتگوی بین افراد تاکید دارند نه موضوع های دانش در پایگاه اطلاعاتی. دانشی که کدگذاری نشده و یا احتمال کدگذاری آن وجود ندارد در جلسات توفان فکری "Brain Storming" و مکالمات فرد با فرد مابین افراد رد و بدل می گردد. دراستراتژی شخصی سازی، مشاوران به طور دسته جمعی از طریق برگشت به مشکل و موردتوجه قراردادن آن به منظور یافتن راه حل، بینش عمیق تری را نسبت به مشکل به دست می آورند. تاکید بر اشتراک دانش از راه تعاملات و گفتگوهایی که بدان وسیله شبکه های اجتماعی، گروه های حرفه ای یا تیم ها شکل می گیرند، از محورهای اساسی استراتژی شخصی سازی قلمداد می شود. به طور خلاصه، در این استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات سهم می برند. ویژگی های کلی این دو استراتژی مدیریت دانش در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳- مقایسه استراتژی شخصی سازی و کدگذاری

استراتژی شخصی سازی		استراتژی کد گذاری
این استراتژی قادر است با رد و بدل کردن تجربیات افراد مابین یکدیگر، برای مشکلات مهم استراتژیک و مشکلات فردی پیشنهادات و راه حل های خلاقانه که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند ارائه دهد	استراتژی رقابتی	این استراتژی قادر است از طریق استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده ابزاری برای سیستم های اطلاعاتی ارائه دهد که ضمن داشتن «اعتبار» از کیفیت و سرعت بالایی برخوردار باشد.
«مدل اقتصاد متکی بر افراد متخصص» - بیشترین سرمایه گذاری بر روی راه حل هایی انجام می گیرد که قادرند با کمترین هزینه یک مشکل خاص را حل کنند. - استفاده از تیم های کوچک که دارای نرخ پایینی از ارتباط با شرکا یعنی سایر تیم ها و یا شرکت های مشاوره ای تحت تملک یک شرکت می باشند. - تمرکز بر حفظ حاشیه سود بالا	مدل های اقتصادی	«مدل اقتصادی متکی بر استفاده مجدد» - سرمایه گذاری زمانی در یک دانش انجام می گیرد که بتوان آن را در ادوار مختلف مورد استفاده مجدد قرار داد. - استفاده از تیم های بزرگ که دارای نرخ بالایی از ارتباط با شرکا باشند. - تمرکز بر ایجاد بازدهی بالا
«روش شخص با شخص» - توسعه شبکه های ارتباطی برای ایجاد ارتباط بین افراد به گونه ای که آنها بتوانند با یکدیگر تبادل دانش پنهان کنند	استراتژی مدیریت دانش	«روش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات (پایگاه دانش)» - توسعه یک سیستم مستند الکترونیکی که قادر به کدگذاری و ذخیره سازی و پخش اطلاعات بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد
سرمایه گذاری متوسط در تکنولوژی اطلاعات که هدف از آن تسهیل مکالمه بین افراد و مبادله دانش پنهان است.	تکنولوژی اطلاعات	سرمایه گذاری کلان در تکنولوژی دانش که هدف از آن ایجاد ارتباط بین افراد با دانش کد گذاری شده قابل استفاده مجدد است.
- حل کنندگان خلاق - جستجوی افراد خلاق برای ارائه راه حل - آموزش افراد از طریق مکالمات فرد با فرد - پاداش به افرادی تعلق می گیرد که قادرند مستقیما در دانش یکدیگر سهیم شوند	منابع انسانی	- آموزش فنی، کار گروهی - به استخدام درآوردن افرادی که به خوبی قادرند دانش را مورد استفاده مجدد قرارداده و راه حل ها را به اجرا درآورند. - آموزش افراد در گروه ها و از طریق یادگیری از راه دور به وسیله کامپیوتر - پاداش به افراد به دلیل کاربرد و نقشی که برای پایگاه اطلاعاتی داشته اند

۷- تخصص لازم در تیم‌های مدیریت دانش

برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، داشتن تیم کاری منسجم و فعال، مهم است و باید اعضای تیم دانش از همه سطوح سازمان انتخاب شده، دارای مهارت‌ها و تجارب مربوط به کار خود باشند. زمانی مدیریت دانش در سازمان تحقق می‌یابد که تیم مدیریت، دریابد مدیریت دانش چیست، چه کاری برای شرکت می‌تواند انجام دهد و چگونه در سازمان اجرا شده و تحقق می‌یابد. برای استقرار تخصصی مدیریت دانش در سازمان، به طیف وسیعی از زمینه‌های تخصصی نیاز است. لذا برای این کار، به متخصصان دانش یا افراد حرفه‌ای مدیریت دانش نیاز است که باید آنان را در یک تیم مدیریت دانش، گرد هم آورد. در این گروه بهتر است شانزده زمینه تخصصی کلی وجود داشته باشد:

۱- مهارت در مدیریت پروژه

۲- مهارت در صنعت و بازار سازمان

۳- مهارت در هدف‌ها، فعالیت‌ها و خط مشی‌ها

۴- مهارت در فرایندهای شغلی

۵- مهارت در نظریه‌ها و علم مدیریت

۶- مهارت در طراحی سازمان و فرایند تغییر

۷- مهارت در عوامل و تأثیرات فرهنگی و اجتماعی

۸- مهارت در روش‌های انتقال دانش

۹- مهارت در سبک‌های کاری دانش‌ورزان و فعالیت‌های آنان

۱۰- مهارت در تجزیه و تحلیل محیط و مدل‌سازی

۱۱- مهارت در روش‌های تجزیه و تحلیل دانش

۱۲- مهارت در مدل‌سازی و کسب دانش

۱۳- مهارت در خلق دانش و یادگیری

۱۴- مهارت در روش‌های طراحی مدیریت دانش و استراتژی‌ها

۱۵- مهارت در اطلاعات و فن‌آوری اطلاعات

۱۶- مهارت در فرایند اجرای مدیریت دانش

۱۷- مهارت‌های مربی‌گری و آموزش

۱۸- مهارت‌های تسهیل‌گری و متقاعد سازی

۱۹- مهارت‌های ارتباطی و بازاریابی

۲۰- مهارت‌های فنی

۸- مهارت های مورد نیاز رهبر تیم مدیریت دانش

- ایجاد چشم انداز
- تمرکز بر انجام کارهای درست
- تاثیرگذاری بر رفتار افراد برای هم راستا کردن آنها با اهداف
- ایجاد اعتماد در تیم
- مهارت های ارتباطی بین شخصی
- ایجاد شفافیت
- تعریف نقش ها و فرایندها
- مشخص کردن انتظارات
- ایجاد اعتماد (قابلیت پیش بینی)
- مهارت های همکاری
- پشتیبانی تغییر
- فهم فناوری اطلاعات و کاربرد آن در مدیریت

۹- کارکنان دانشی چه کسانی هستند؟

در حوزه مدیریت دانش به کلیه کارکنان و مدیرانی که در افزایش سرمایه فکری سازمان سهمی دارند کارمند دانشی اطلاق می شود. درواقع می توان کلیه افراد سازمان را که حاصل تجربیات خود را در سازمان به کار می گیرند، **کارکنان دانشی** نامید. مدیران برنامه ریزی، تحلیل گران تجاری، مهندسان طرح و تولید و حتی منشی ها و مستخدمان از جمله مهم ترین مدیران دانش به شمار می آیند. تمام آنها در کارهای روزانه خود به خلق، جستجو، تسهیم و استفاده از دانش احتیاج دارند. به این ترتیب شکی نیست که مدیریت دانش باید به بخشی از وظایف همه کارکنان بدل شود. به طور کلی کارکنان دانشی کسانی هستند که کار آنها از ابتدا ماهیت خردورزانه دارد و شامل استفاده وسیع و مداوم از دانش ایجاد شده رسمی و سامان بندی شده است. از این دیدگاه کارکنان دانشی نخبگان شغلی هستند. کارکنان دانشی به وسیله کارفرمایان خود به عنوان کارکنانی در نظر گرفته می شوند که ارزش نگهداشتن دارند. جهت نگهداری و حفظ کارکنان دانشی سازمان باید به طرق مختلف در آنها ایجاد انگیزه نمود. برخی از روش های ایجاد انگیزه در کارکنان دانشی سازمان عبارتند از:

- ۱- ایجاد کار چالشی
- ۲- آگاه نمودن آنان از اهداف و رسالت سازمان
- ۳- آموزش مستمر
- ۴- ایجاد ارتباطات باز و گسترده با مدیران عالی سازمان



- ۵- تعیین حقوق و مزایا بر اساس شرکت های رقیب
- ۶- ارائه پاداش بر اساس عملکرد آنان نه نظام ارشدیت
- ۷- ایجاد زمینه پیشرفت آنان
- ۸- برخورداری از حمایت مدیران عالی
- ۹- دریافت بازخور لازم از عملکردشان
- ۱۰- فراهم سازی زمینه های رشد و نوآوری کارکنان چالشی، جهت حفظ و نگهداری آنها

۹-۱-وظایف کارشناس مسئول با عنوان "کارشناس مسئول مدیریت دانش"

وظایف کارشناس مسئول مدیریت دانش کمک به اشتراک دانش در سطح گسترده ای از سازمان است. به طوری که سازمان بداند که چه می داند و چگونه دانش و تجربیاتش را در داخل و خارج از سازمان با دیگر کارشناسان و ذینفعان به اشتراک بگذارد.

مسئولیت های کلیدی این شغل شامل:

-ترویج و توسعه اشتراک دانش در فرایندهای شغلی و عملیاتی سازمان و سیستمها، تقویت ارتباطات ما بین "اشتراک دانش" و "سیستم های اطلاعاتی" و توسعه یکپارچگی مابین "سیستم های اطلاعاتی" در سازمان، آسان نمودن پیوسته تبادل اطلاعات بین سیستم ها

-توسعه تجهیزاتی مانند "اتاق های فکر یا اتاق های کار" برای تسهیل نمودن اشتراک اندیشه ها و افکار و کار مابین تیم های داخلی سازمان و ذینفعان خارجی.

-تامین پشتیبانی برای ایجاد و تربیت "انجمن ها یا اجتماع های کاری" شامل برگزاری کارگاه های آموزشی، راهنمایی قدم به قدم و برطرف نمودن مشکلات.

-به اشتراک گذاری تجربیات مابین گروه های کاری، واحد های کاری، شبکه ها در مورد روش های نوآوری در اشتراک دانش، شامل آماده سازی مطالعات موردی

-نظارت و ارزیابی برنامه اشتراک دانش، شامل محک زنی و ارزیابی برنامه ها و فرصت ها

-کمک به اشاعه اطلاعات در باب برنامه اشتراک دانش برای مستمعین یا کاربران داخل و خارج سازمان، شامل رویدادهای اشتراک دانش سازمانی مانند: مصاحبه ها، بازدید از سایت، شرکت در جلسات آموزشی، تهیه جزوات .

- کمک به برگزاری سمینارها و کارگاه های آموزشی

۱۰-اینترنت چه تاثیری در پیدایش و تکوین مدیریت دانش داشته است؟

نخست این که دسترسی به حجم انبوهی از تکنولوژی اطلاعات را امکان پذیر کرده است. با این حال اینترنت فقط اطلاعات کدگذاری شده را در اختیار ما قرار می دهد.

دوم استفاده از اینترنت علاقه افراد را به مدیریت دانش افزایش داده است. مدیریت دانش از افزایش سرعت آگاهی که بر اثر اینترنت حاصل شده، سود برده است.

سوم این که اینترنت خیلی خوب به ما هشدار می دهد که مرزهای سازمان ما خیلی باز است و اطلاعات به آسانی در دو جهت داخل و خارج جریان می یابد و این امر سازمان را بیش از گذشته تهدید می کند. این طور نیست که فقط سازمان شما بتواند بیشتر به بیرون و به سازمان های دیگر دسترسی داشته باشد، سازمان های دیگر هم می توانند به اطلاعات سازمان شما دسترسی پیدا کنند. در جدول زیر برخی از فناوری های مورد استفاده در بخش آب آورده شده است:

جدول ۴- فناوری های مورد استفاده در بخش آب

عنوان فناوری	کاربرد فناوری در سازمان
مانیتورینگ شبکه اختصاصی آب کشور	پایش ارتباط شرکت های تابعه با شرکت مادر
سامانه مدیریت وظایف و مصوبات مبتنی بر SharePoint 2010	پشتیبان تصمیمات مدیران در امور برنامه ریزی و تخصیص وظایف
سیستم نرم افزاری پیشنهادات	ثبت و مدیریت ایده های بهبود در سازمان
بانک اطلاعات مدیران	نگهداری سوابق مدیران جهت اخذ تصمیمات مرتبط با انتصاب و ارتقای مدیران
به کارگیری اینترنت	اطلاع رسانی و تعامل با کل سازمان
سیستم نظام جامع آموزش	شناسایی و مدیریت نیازهای آموزشی افراد سازمان

۱-۱۰- سنجش زیرساخت تکنولوژیکی مدیریت دانش

- ۱- دسترسی به نرم افزارهای کاربردی
- ۲- تناسب با نیازهای کاربران
- ۳- کاربرپسند بودن
- ۴- ایجاد حافظه سازمانی
- ۵- پشتیبان کار گروهی و همکاری میان کارمندان
- ۶- دسترسی به سخت افزار و شبکه
- ۷- زیرساخت کامل تکنولوژی اطلاعات
- ۸- تناسب با تسهیم دانش
- ۹- سایت های داخلی جهت تسهیم و انتقال دانش
- ۱۰- بحث گروهی مبتنی بر اینترنت
- ۱۱- فناوری اطلاعات انسان محور
- ۱۲- به روز بودن، یکپارچگی و هوشمند بودن

۱۱- الزامات و پیش نیازهای استقرار نظام مدیریت دانش

④ حمایت و مشارکت فعالانه و همه جانبه تمامی مدیران عالی، میانی و عملیاتی

④ همکاری و همدلی تمامی کارکنان و مدیران در فرایندهای اجرایی



تخصیص منابع مالی و فیزیکی مناسب

اعتماد لازم بین مدیران و کارکنان به منظور ارائه و تبادل تجارب

برگزاری آموزش های مورد نیاز در خصوص نظام مدیریت دانش با کمک اداره آموزش

پیش بینی مکانیزم انگیزشی لازم در سازمان (همسویی با نظام آموزشی و نظام ارزیابی عملکرد و دیگر نظام های مدیریت منابع انسانی)

تشکیل کمیته های کیفی (حلقه های کیفیت) در واحدهای مختلف سازمانی

تشویق و ارائه پاداش به تجارب برتر

پیاده سازی نرم افزار قدرتمند متناسب؛

استفاده از یک تیم مشاوره قوی؛

داشتن یک مدیر دانش تمام وقت؛

۱۲- شانه زده مرحله / فعالیت بالقوه برای معرفی و پیاده سازی مدیریت دانش

۱- به دست آوردن پذیرش مدیریت: برای موفقیت مدیریت دانش، کسب پذیرش و تعهد مدیریت و نیز حمایت پیاپی او از طرح، دارای اهمیت فراوانی است. برای به دست آوردن تعهد و حمایت، گروه مدیریت دانش باید بتواند پیوند محکمی بین طرح های مدیریت دانش با اهداف، احتیاجات و قابلیت های حقیقی حال و آینده سازمان برقرار کند. نمایش این ارتباط می تواند از راه هایی چون بیان شرایط فشارها و رقابت در بازار، فرصت هایی که مدیریت دانش می تواند ایجاد کند تا نیازهای سازمان در این رابطه برآورده شود و سرانجام نمایش قابلیت های بالقوه مدیریت دانش می تواند در این راستا، نقش مثبتی ایفا نماید. بنابراین، تنها هنگامی که مدیران، این بینش و باور را نسبت به مدیریت دانش به دست آورند، می توان به طور منطقی از آنان خواست تا در این زمینه اقدام کنند.

۲- ترسیم چشم انداز دانش: شناخت طبیعت و نقاط قوت و ضعف دارایی های دانش شرکت و شرایط از دید رهبری شرکت و عملیات و فشارهای بازار و فرصت ها

۳- برنامه ریزی استراتژی دانش: تعیین چگونگی حمایت مدیران دانش از استراتژی شرکت یا واحد کار و ترسیم هدف های مدیریت دانش و اولویت ها و منافع مورد انتظار.

۴- ایجاد و تعریف گزینه ها و ابتکارات بالقوه وابسته به دانش: شناخت فرصت ها برای پیشرفت، مثل فرصت هایی برای افزایش درآمد، تولید محصولات و خدمات جدید، ترمیم تنگناهای دانشی و دیگر فعالیت های مربوط به دانش به وسیله حمایت از بخش مربوط و تنظیم اولویت ها برای شرکت و بازسازی تأثیرات و سود مورد انتظار از آنها.

۵- توصیف انتظارات از سود برای ابتکارات مدیریت دانش: تعیین انتظارات برای اولویت بندی، هدایت، اجرا و نشان دادن تأثیر تلاش های مدیریت دانش.

۶- **تنظیم اولویت‌های مدیریت دانش:** تعیین اولویت‌ها برای فعالیت‌های مبتنی بر استراتژی مدیریت دانش، انتظارات برای سود خالص، احتیاجات و فراهم کردن قابلیت‌ها

۷- **تعیین نیازهای کلیدی دانش:** شناختن دانش لازم برای ارائه کار با کیفیت در سمت‌های کلیدی یا پیچیده

۸- **به دست آوردن دانش کلیدی:** کسب دانش لازم برای کارها و عملیات حساس و مهم از درون و بیرون سازمان.

۹- **ایجاد برنامه‌های جامع انتقال دانش:** مانند هماهنگ کردن برنامه‌های آموزشی. ایجاد شبکه‌های تخصصی یا مبادله دانش تخصصی همچون سلسله مراتب نظری و استراتژی‌های ذهنی برای شاغلان

۱۰- **انتقال، توزیع و به‌کارگیری دارایی‌های دانش:** سازمان دادن و انتقال دانش تخصصی به شاغلان و شکل دادن دوباره، گسترش و بهره‌برداری از دانش به وسیله استفاده مؤثر از بهترین دانش در همه کارهای روزانه و جاری

۱۱- **ایجاد و به‌روز در آوردن زیرساخت مدیریت دانش:** ایجاد و نگهداری زیرساخت‌های لازم برای انجام مدیریت دانش

۱۲- **اداره دارایی‌های دانش:** ایجاد، تجدید، ساخت و سازمان دادن دارایی‌های دانش برای تعیین اولویت فرصت‌های دانش

۱۳- **ایجاد برنامه‌های تشویقی:** دادن انگیزه به کارمندان برای هوشمندانه عمل کردن. انگیزه‌هایی چون نوآور بودن، تسهیم دانش، تلاش برای به دست آوردن دانش (مثل دروس فرا گرفته شده) یا پاسخ به درخواست‌های افراد به هنگام رویارویی با وضعیت‌های ناآشنا، مشکل و غیره.

۱۴- **هماهنگ ساختن فعالیت‌ها و عملکردهای مدیریت دانش در سراسر سازمان:** شناخت فعالیت‌های مربوط به مدیریت دانش و یاری کردن آنها به منظور هماهنگ ساختن، همکاری و تشریک مساعی و ایجاد قابلیت‌ها و فعالیت‌های بالارزش.

۱۵- **تسهیل مدیریت متمرکز بر دانش:** همچون ارائه فعالیت‌های سطح بالا برای تغییر الگوی خدمات مشتری، فرهنگ، محیط کاری، فلسفه و فعالیت‌های مدیریت، فعالیت‌های عملیاتی، حق تصمیم‌گیری، گردش کار و فرصت‌هایی برای عملکرد هوشمندانه.

۱۶- **نظارت بر مدیریت دانش:** ارائه بازخور در پیشرفت و اجرای برنامه و فعالیت‌های مدیریت دانش

۱۳- ابزارهای مدیریت دانش

۱- **مدیریت دارایی:** بسیاری از سازمان‌ها تعداد زیادی اختراع ثبت شده دارند که درآمد حاصل از واگذاری امتیاز استفاده از آنها را صرف ابتکارات بیشتری می‌کنند. بسیاری از سازمانها تجزیه و تحلیل مناسبی از ترکیب ارزش دارایی‌های خود داشته و ابتکارات باعث بازگشت سرمایه زیادی از پروژه مدیریت دانش می‌شود.

۲- **اکسترانت:** بخشی از وب سایت یک شرکت است که فقط توسط مشتریانی که اجازه استفاده از وب سایت را دارند قابل استفاده است. استفاده کنندگان اغلب کسانی هستند که می‌خواهند با سرعت هر چه بیشتر به شرکت و اطلاعات آن دسترسی پیدا کنند. این افراد به راحتی می‌توانند به اطلاعات ثابت شرکت از قبیل تبلیغات، خبرنامه محصولات و خدمات شرکت و منابع برخط دسترسی داشته باشند.

۳- **یادگیری از راه دور:** استفاده از فناوری‌ها مانند کنفرانس ویدیویی، جلسات هم‌زمان و سخنرانی‌های هم‌زمان که کلاس فیزیکی را شبیه سازی می‌کنند، باعث صرفه جویی در زمان و هزینه اعضایی می‌شود که می‌خواهند در سازمان شما تحصیل کنند.

۴- **اینترانت:** Interanet یا شبکه داخلی راه حل مناسبی برای تجارت‌های کوچک است که زمان و هزینه کمی صرف آن شده است. دستیابی به اطلاعات ثابت مثل فرم‌های منابع انسانی و محصولات و خدمات از طریق شبکه‌های داخلی امکان پذیر است و وسیله مناسبی برای یادگیری و تشریک مساعی محسوب می‌شود.

۵- **تاریخچه یادگیری:** ایجاد تاریخچه از رویدادهایی که در سال‌های اخیر در شرکت اتفاق افتاده است. یکی از بهترین راه‌ها برای تسهیم دانش ضمنی بیان داستان‌های شرکت است که از ابزار مدیریت دانش محسوب می‌شود.

۶- **موتورهای جستجو** وسیله‌ای برای جستجو و پیدا کردن مستندات در یک پایگاه داده با استفاده از لغات کلیدی است.

۱۴- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش بسیار متنوع است و طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد. ممکن است برای بسیاری از سازمان‌ها این سوال مطرح شود که کدام یک از عوامل مذکور اهمیت بیشتری دارند و به عبارتی دیگر فعالیت‌های مدیریت دانش را باید با کدام دسته از عوامل مذکور شروع کرد؟ پاسخ به این سوال نمی‌تواند قطعی و برای همه سازمان‌ها یکسان باشد. در واقع شرایط خاص هر سازمان تعیین کننده عوامل کلیدی موفقیت است.

جدول ۵- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

ردیف	صاحب‌نظر	عوامل کلیدی موفقیت
۱	ویگ (۱۹۹۶)	فرآیند مدیریت دانش، ایجاد سازماندهی، انتقال، تبدیل و نگهداری و به کارگیری دانش
۲	داونپورت (۱۹۹۸)	زیرساخت‌های سازمانی و فنی، ساختار دانش، حاکمیت فرهنگ و جو دوستانه در سازمان، اهداف روشن و زبان مشترک، وجود مسیرهای چندگانه برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی، رفع موانع انگیزشی
۳	داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)	فرهنگ دانش محور، زیربنای سازمانی و فنی، حمایت مدیریت ارشد، پیوند ارزشمند صنعت و اقتصاد، وضوح نگرش و بیان، ابزارهای انگیزشی مهم، سطوحی از ساختار دانش، راه‌های چندگانه انتقال دانش
۴	مری (۱۹۹۸)	در دسترس بودن دانش، درست بودن و به هنگام بودن دانش
۵	ترسلر (۱۹۹۸)	تعهد مدیریت، ایجاد انگیزه برای توزیع دانش، فرهنگ، فناوری آموزش و یادگیری
۶	فینران (۱۹۹۹)	فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش، ایجاد دانش
۷	لیبویتز (۱۹۹۹)	راهبرد مدیریت دانش، حمایت مدیریت عالی، فرهنگ حمایت از مدیریت دانش، تشویق کارکنان به توزیع دانش، مخازن دانش فناوری
۸	ماناسکو (۱۹۹۹)	گروه‌های دانش، نظارت بر محتوای دانش، حمایت‌های ساختاری و فناوری، بهسازی فرایند ایجاد و توزیع دانش
۹	باسی (۲۰۰۰)	یادگیری، توزیع، اجرا و به کارگیری دانش
۱۰	چوی (۲۰۰۰)	آموزش، مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریت دانش، تیم سازی، توانمند سازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، الگوگیری
۱۱	اسکیرم و امیدن (۲۰۰۰)	داشتن یک چشم انداز الزام آور، رهبری دانش، فرهنگ توزیع دانش، یادگیری هوشمندانه، زیرساخت‌های فنی
۱۲	لیبویتز (?)	نیاز به استراتژی مدیریت دانش با حمایت مدیریت ارشد سازمان، وجود مدیر ارشد دانش، زیرساخت مناسب مدیریت دانش، مخازن دانش، ابزارها و سیستم‌های مدیریت دانش، تشویق تسهیم و به اشتراک گذاری دانش و فرهنگ حمایتی.
۱۳	استنکوسکی و بالدانز (۲۰۰۱)	رهبری، سازمان، فناوری و یادگیری
۱۴	مافت و همکاران (۲۰۰۰)	اطلاعات، افراد، فرهنگ، تکنولوژی سازمانی، محیط کلان
۱۵	کمپ و همکاران	اهداف واضح، حمایت مالی قوی، انتظارات واقعی، راهکار سیستمی، ایجاد یک چارچوب منعطف، فرایند تکاملی، بلوغ فنی

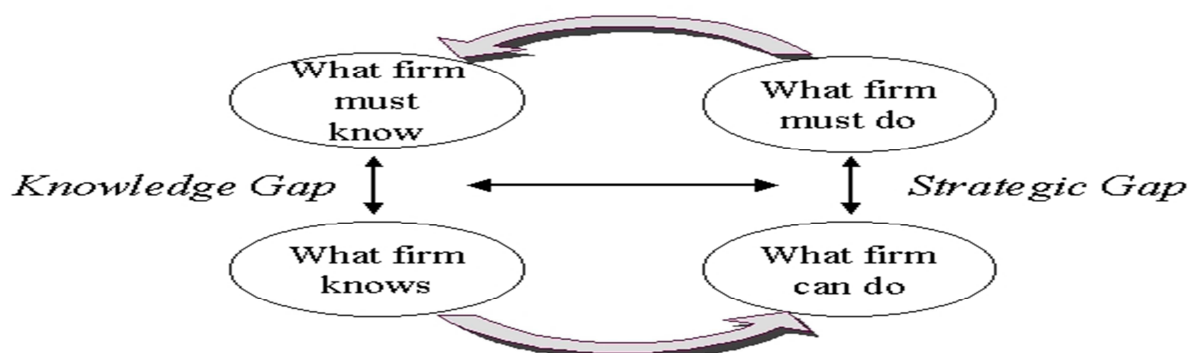
جدول ۶- عوامل کلیدی و تعاریف عملیاتی آن جهت اجرای موفقیت آمیز سیستم مدیریت دانش در سازمان

پذیرش سیستم مدیریت دانش حمایت از پروژه‌ها و خط مشی‌های مدیریت دانش تشویق افکار و ایده‌های نو	رهبری و حمایت مدیریت ارشد
---	----------------------------------

- نقش الگو - اهمیت جهت موفقیت کاری - نقش کاتالیزور	
- تشویق و تسهیل به اشتراک گذاری (تسهیل) دانش - مشوق خلاقیت و نوآوری - ایجاد جو اعتماد - همکاری و کار تیمی - بها دادن به دانش - یادگیری مستمر - ایجاد فضای ریسک پذیری	فرهنگ
- مستندسازی دانش - رمزگذاری دانش - کسب دانش رمز گذاری شده - به اشتراک گذاری دانش رمزگذاری شده - شناسایی شکاف ها - تعیین و شناسایی دانش - به کارگیری دانش	فرایندها و فعالیت ها
- اندازه گیری منافع مدیریت دانش - تعیین شاخص های اندازه گیری - تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مالی - ارزیابی عملکرد دانشی - افزایش پایگاه دانشی - دور ریختن دانش های قدیمی - حرکت در جهت اهداف سازمان	سنجش (اندازه گیری)
- تناسب با نیازهای کاربران - کاربرپسند بودن - ارتباط کارکنان (ایجاد تعامل پویا) - ایجاد حافظه سازمانی جهت ذخیره دانش - رواج ابزارهای تکنولوژیکی (اینترنت و اینترنت) - زیرساخت های تکنولوژی اطلاعات - دسترسی به سخت افزار و شبکه - جستجوی سریع اطلاعات	تکنولوژی
- پست های رهبری دانش - وجود تیم مخصوص مدیریت دانش - تعیین نقش ها و مسئولیت ها - مسئول مشخص پروژه مدیریت دانش - جایگزینی رفتار جمعی به جای رفتار فردی - تسهیل اکتشاف دانش جدید - فرایندهای تسهیل مبادلات دانشی	زیرساخت های سازمانی
- پاداش دهی گروهی - ترغیب خلاقیت و نوآوری	کمک های انگیزشی

- تشویق فعالیت های گروهی - تولید دانش به عنوان ارزش	
- به اشتراک گذاری دانش و تجربیات - به اشتراک گذاری افکار جدید با اشتیاق - ایجاد تیم های کاری مستقل - محیط کاری باز و مورد اعتماد - همکاری میان واحدها - ایجاد جلسات طوفان مغزی	کار تیمی مبتنی بر اعتماد
- تخصیص منابع مالی جهت ارتقا دانش - اولویت دادن به پرورش افراد دانشگر - ایجاد شبکه های ارتباطی مناسب میان افراد - آسان بودن در اختیار گرفتن دانش خلق شده - توجه به رشد سرمایه دانش - حفظ کارکنان دانشی - فرصت های پیشرفت شغلی	منابع
- آموزش پایه ای مدیریت دانش - آموزش استفاده از سیستم مدیریت دانش - اطلاع رسانی عمومی - آموزش های حل مساله و خلاقیت - آموزش روش های انتقال دانش - شرکت کارکنان در آموزش های داخلی و خارجی - استفاده از سیستم آموزش استاد – شاگردی - توسعه یادگیری گروهی و همکارانه	آموزش
- تعیین چشم انداز با رویکردی دانایی محور - همسویی استراتژی سازمان و مدیریت دانش - خلق دانش به عنوان هدف دانش - استقرار چرخه دانش به عنوان هدف برتر - توجه به استراتژی نوآوری	استراتژی و اهداف

۱۵- شکاف دانش



یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها در خصوص مدیریت دانش، تفاوت میزان دانش سازمانی موجود با دانش موردنیاز است که از آن تحت عنوان «شکاف دانش» یاد گردیده است.

در زمینه حذف شکاف دانش راهکارهای زیر توصیه شده است:

- **برون‌سازی externalization** در این فرایند بخشی از شکاف دانش سازمان به کمک کسب دانش از بیرون مرزهای سازمان از بین می‌رود.
- ارتباط این فرایند در خصوص تامین دانش صریح تعریف می‌شود و به معنی کسب این نوع دانش از طریق برقراری ارتباطات است که این امر بخشی از موضوع **مدیریت اطلاعات** است.
- **درونی‌سازی internalization** این فرایند بر اکتساب دانش از طریق «انجام دادن» دلالت دارد و در واقع ایجاد عادت‌ها را در فرد فراهم می‌آورد که از آن تحت عنوان ماهیت ثانویه دانش نیز یاد می‌شود.
- **اجتماعی‌شدن socialization** این فرایند دربرگیرنده ارتباطات در خصوص دانش ضمنی است، به گونه‌ای که موجبات افزایش آن را فراهم آورد.

۱۶- چالش‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها

بزرگ‌ترین چالش موجود، تغییر فرهنگ «دانش قدرت است» به «تسهیم دانش قدرت است» است، سایر موانعی که وجود دارند عبارتند از:

- ۱- عدم اعتقاد و حمایت مدیریت ارشد سازمان از فعالیت‌های دانشی
- ۲- فقدان بستر فرهنگی مناسب در سازمان
- ۳- عدم استفاده از تکنولوژی‌های مناسب (نبودن زیرساخت‌های تکنولوژیک مناسب)
- ۴- عدم توزیع مناسب و گسترده دانش در سازمان
- ۵- نبود فرهنگ مشوق توزیع و تسهیم دانش در سازمان
- ۶- عدم توسعه تعاملات و ارتباطات انسانی در سازمان
- ۷- ساختار سازمانی غیرمنعطف و غیرپویای سلسله‌مراتبی
- ۸- سبک‌های نامناسب رهبری سازمان
- ۹- نگرش‌های کوتاه مدت و جزئی‌نگری مدیران سازمان

- ۱۰- شرح شغل های نامناسب، مشاغل تکراری و روتین افراد
- ۱۱- عدم وجود سیستم های حقوق و دستمزد و جبران خدمات مناسب در سازمان
- ۱۲- نبود ساختارهای سازمانی غیررسمی جهت تعاملات بیشتر افراد
- ۱۳- عدم دسترسی به دانش گروه های خارج از سازمان
- ۱۴- وجود ابهام و تعارض در نقش های افراد
- ۱۵- عدم انگیزه کافی جهت توزیع و تسهیم دانش در سازمان
- ۱۶- برنامه های آموزشی نامناسب
- ۱۷- نبود فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد

۱۶-۱- موانع ایجاد مدیریت دانش از دیدگاه داوینپورت

الف. دیدگاه سازمانی

- ۱- اتلاف وقت، لزوم کار فشرده و هزینه زیاد
- ۲- تحمیل کار اضافی از سوی مدیریت دانش
- ۳- محدودیت در فن آوری نظام های مبتنی بر دانش
- ۴- مشکلات استخراج اطلاعات از متن
- ۵- افزایش بیش از حد اطلاعات
- ۶- دشواری کدگذاری دانش ضمنی
- ۷- لزوم فرهنگ نیرومند مثبت برای ایجاد چرایی نظارت
- ۸- احتمال ارسال پیام نادرست از سوی مسئولان دانش و مدیر اطلاعاتی

ب. دیدگاه اعضاء و کمیته دانش

- ۱- تلاش فردی برای اندوختن دانش به امید پاداش
- ۲- ترس از انتقاد و اتهام از سوی مدیریت و همپرازان
- ۳- فقدان احترام برای دیگر رشته ها
- ۴- در صورت عدم احترام، اعتماد و اهداف مشترک، معکوس شدن تلاش ها
- ۵- کارهای اضافی که متوجه کارمندان بخش ها خواهد شد.

ج. دیدگاه فردی

- ۱- بی میلی به اشتراک اطلاعات
- ۲- دانش منبع قدرت، پیشرفت یا پاداش و مجازات است.
- ۳- رقابت میان افراد حرفه ای
- ۴- دریافت پاداش برای دانش کاربردی
- ۵- احساس ارزش و منزلت ناشی از مهارت

۱۶-۲- چالش های مدیریت منابع انسانی در زمینه دانش

- ۱- دانشی که فرد خود می داند می تواند برای سازمان استفاده کند و این کار را انجام نمی دهد. با ایجاد انگیزه قابل استخراج است.
- ۲- دانشی که خود فرد هم نسبت به کارکرد آن برای سازمان نا آگاه است. منبع دانش و اطلاعاتی که فرد نحوه به کارگیری آن را برای سازمان نمی داند، با ایجاد سیستم های مناسب خلاقیت و نوآوری قابل استخراج است.

۱۶-۳- چالش های فرهنگی مدیریت دانش

- عدم امنیت شغلی در صورت تسهیم دانش
- عدم انگیزش متناسب با تسهیم دانش
- سوء استفاده از دانش دیگران
- نارضایتی های سازمانی
- فوت کوزه گری
- عدم توانایی استخراج دانش شخصی
- عدم توانایی ثبت دانش
- وجود سازمان های غیررسمی

۱۶-۴- چالش های ساختاری مدیریت دانش

- عدم وجود مدیریت دانش در چارت سازمانی
- عدم وجود متولی مدیریت دانش
- محدودیت های قانونی برای پاداش دهی و ارتقای دانش
- عدم هدف مندی در مدیریت دانش
- عدم حمایت مدیران
- عدم وقت متناسب پرسنل و اولویت پایین مدیریت دانش
- عدم هماهنگی با نهادهای بالادستی و همکار
- عدم وجود واحد درخواست کننده خروجی مدیریت دانش در سازمان

۱۷- جلوگیری از موانع ایجاد و کاربرد مدیریت دانش و خلق دانش جدید

- ۱- ترغیب کارمندان به بیان اندیشه های خلاق بدون ترس از انتقادات مغرضانه
- ۲- تشویق کارمندان به داشتن دید انتقادی نسبت به روش ها و تصورات پذیرفته شده درباره روش ها و تولیدات سازمان
- ۳- به وجود آوردن دانش معرفت شناسی
- ۴- ترویج شایسته سالاری
- ۵- اختصاص بخشی از زمان به افراد برای انجام فعالیت های مورد علاقه شان
- ۶- تشویق به استراحت و تفریح در محیط کاری مطلوب

جدول ۷- فرهنگ انتقال دانش

اصطکاک	راه حل ممکن
--------	-------------

ضرورت انتقال دانش بارعایت سلسله مراتب را منتفی سازید. برای کیفیت بیش از منابع صدور آن ارزش قائل شوید.	اعتقاد به این که دانش ملک مطلق گروه های خاص است و این نظر که هر چه ما نگفته ایم غلط است.
همکاری و خطاهای خلاق را بپذیرید و برای آنها پاداش قائل شوید. ندانستن همه چیز نباید منجر به از دست دادن فرصت ها شود.	ناشکیبایی در برابر اشتباه ها و نیاز به کمک
دیدارهای حضوری	بی اعتمادی
با ایجاد وجوه مشترک از طریق آموزش، مباحثه، انتشارات، تشکیل گروه ها، چرخش کاری و نظایر آن زبان مشترک به وجود آورید.	فرهنگ واژه ها و ذهنیت های متفاوت
برای انتقال دانش اوقات و اماکن خاص مانند نمایشگاه ها یا ارائه گزارش در نظر بگیرید.	کمبود وقت و محل های جلسات و ذهنیت محدود در مورد کار دارد.
عملکرد و ارائه خدمات را بر اساس تسهیم دانش ارزیابی کنید.	احترام قائل شدن انفرادی برای هر فرد صاحب دانش و دادن پاداش به فرد فرد آنان
کارکنان را برای حفظ انعطاف پذیری آموزش دهید.	ظرفیت پذیرش دریافت کنندگان

۱۸- الگوها و مدل های مدیریت دانش

با علم بر این که مدل ها در هر قلمروی فهم پدیده ها را آسان می سازد، در این جا به بررسی مباحث مطرح نظری و عملی در حوزه مدیریت دانش با تکیه بر توصیف و ارزیابی مدل های موجود پرداخته می شود. از آنجا که تاکنون مدل مدیریت دانشی که مورد توافق همگان باشد موجود نیست، بنابراین لازم است تا ضمن آشنایی با مدل های ارائه شده در این زمینه، برحسب مورد و متناسب با موضوع مورد نظر، از آنها بهره جست.

در این بخش از نوشتار برای دستیابی به هدف فوق، نخست دسته بندی های ارائه شده در رابطه با مدل های مدیریت دانش معرفی می-شود. سپس برای فراهم آوردن زمینه آشنایی بیشتر با مدل های مدیریت دانش و فراهم کردن امکان مقایسه و تطبیق بین آنها، ضمن معرفی چندین مدل، با تمرکز بر دو مدل نسبتا کامل که از دو دید مختلف، مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می دهند و کاربرد بیشتری دارند، مطالب این بخش پایان می یابد.

تاکنون بسیاری از نویسندگان مدل هایی را در زمینه فرایند مدیریت دانش ارائه داده اند که بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریبا مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه ها و فازهایی از ترتیبات متفاوت هستند. در ادامه مدل های مطرح شده در این زمینه نخست به صورت خلاصه و اجمالی در قالب جدولی ارائه می شود. سپس با معرفی چند مدل از میان مدل های معرفی شده در مورد چند واژه و به عبارتی چند موضوع که در بیشتر مدل های مدیریت دانش به نوعی بر آنها تاکید شده است، توضیحاتی داده می شود. در پایان به دو مدل مهم (مدل نوناکا و مدل پروبست، روب و رامهارت) به عنوان مدل های پایه، تمرکز بیشتری خواهد شد.

در جدول مذکور این مدل ها شامل دو تا هشت مرحله هستند و بیشتر آنها از نظر محتوایی، تقریبا مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه ها و فازهایی با ترتیبات متفاوت نیز هستند. در این مدل ها، فرض بر این است که مراحل و فعالیت ها اغلب هم زمان، گاهی اوقات پی در پی و به ندرت در یک ترتیب خطی هستند، اما نکته ای که تقریبا در تمامی این مدل ها به چشم می خورد، تاکید بر استفاده و به کارگیری

دانش است و دیگر مراحل، به مثابه مقدمه ای در ایجاد بسترهای لازم و مناسب برای به کارگیری دانش هستند. از این رو، در اجرای مدیریت دانش در سازمان، باید همواره این جهت گیری لحاظ شود.

جدول ۸- مروری بر مدل های اصلی مدیریت دانش

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	مراحل / مدل
				بکاربر	نشرکن	ذخیره کن	خلق کن	Hicks
						پیوسته کردن دانش	تولید دانش	Marc & Mece Itoje
	فرهنگ سازی	مبادله / ارتباط	صرف کردن	تبادل در سطح عمومی	بسط/تسهیم	دردام انداختن	خلق-ایجاد	APQC
					تسهیم کنید	سازماندهی کنید	پیدا کنید	AMS
			به کارگیری در جهت اهداف	تسهیم کنید	تحلیل نمایید	ایجاد کنید (خلق کنید)	کسب نمایید	Anderson Consulting
					مورد استفاده قرار دادن	منتشر کردن	به دست آوردن	Di Bella&Nevis
					ذخیره سازی	منتقل کردن و بهره برداری	فراگیری	Marquet's
				کاربردی نمودن	انتشار	گردآوری تبدیل	ایجاد و منبع بودن	Wiig
				دانش ترکیبی قابل استفاده	توزیع دانش	حفظ دانش موجود و جدید	ایجاد دانش جدید	Spek&Spijkernet
					منتقل کردن	تسخیر، نمایش یا نمایندگی	ایجاد، فراگیری، ترکیب	Ruggles
	ایجاد	پخش کردن	به کار بردن	سازمان دادن	وفقی/تبدیل کردن	جمع آوری کردن	شناسایی	O'Del
		ارزیابی کنید	به کار بندید	تسهیم نمایید	ذخیره کنید	توسعه دهید	تعیین کنید	Weggeman
			آشکار نمایید	جمع آوری/ ذخیره	خلق نمایید	تسهیم نمایید	تشخیص نیاز	UTI
			ارزیابی نمایید	به کار ببندید	یاد بگیرید	سازماندهی نمایید	مهار کنید	Le manageur
	استفاده کنید	سازگار گردانید	تسهیم نمایید	سازماندهی کنید	جمع آوری نمایید	تشخیص دهید	ایجاد نمایید	APOQ
			تسهیم نمایید	ذخیره نمایید	چهارچوب بندی نمایید	مهار نمایید	خلق کنید	Keep&Daly&ham
		ایجاد کنید	درک کنید	برقراری ارتباط با دیگران	دسته بندی نمایید	مشخص سازید	خلق کنید	Green Wood
					منتقل سازید	کدبندی و سازمان دهی نمایید	تولید نمایید	Davenport & Prusak
				استفاده نمایید	منتقل سازید	تثبیت و نگهداری کنید	خلق نمایید	Newman & Conard
				استفاده نمایید	ارسال کنید	خلق نمایید	مهار نمایید	Hjelmeruik& Kirkemo
	ارزیابی کنید	ذخیره نمایید	استفاده نمایید	نشر دهید	توسعه دهید	مشخص سازید	هدف گذاری نمایید	Promote
تجارت	ایجاد	به کار بردن	پخش کردن	ذخیره کردن	انتخاب کردن	تسخیر	شناسایی	Beek man

Holsapple & jashi	کسب	انتخاب	درونی کردن	استفاده	تولید	ظاهر ساختن	
Bukowitz & Willams	یافتن	به کارگیری	یادگیری	تسهیم	ایجاد	نگهداری/حذف	ارزیابی
Pawlowsky	شناسایی	کسب	اشاعه	استقرار	انتقال		
Probst & Raub & Romhard	تعیین هدف های دانش	شناسایی	کسب	توسعه	تسهیم	استفاده	نگهداری
Nonaka & Takeuchi	اجتماعی نمودن	خارجی نمودن	اتصال برقرار نمودن	درونی نمودن			ارزیابی

۱۸-۱- بررسی چند مدل مدیریت دانش

پس از آشنایی اجمالی با مدل های دانش در این بخش چند مدل که هر یک ضمن داشتن مشابهت با دیگر مدل ها، بعد خاصی از موضوع را در بر دارند بررسی می شوند تا از این طریق امکان مقایسه و شناخت ابعاد گوناگون مدیریت دانش برای یکپارچه سازی و به کارگیری بهتر آنها فراهم شود.

مدل "هیگس"

مدل هیگس (2000) از چهار فرایند زیر تشکیل شده است:

- **خلق کن:** این امر به توانایی یادگیری و ارتباطات بر می گردد. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده ها و ساختن ارتباطات متقاطع با دیگر موضوعات، از اهمیت کلیدی برخوردار است.
- **ذخیره کن:** به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم می شود، به وجود می آید. در این سامانه باید، دانش های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.
- **نشر کن:** این فرایند 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 فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می کند.
- **به کار ببر:** چهارمین فرایند، از این ایده آغاز می شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می کند.

مدل مارک مک الروی Marc & Mece Itoje

وی با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین المللی مدیریت دانش (۲۰۰۲) برای این نوع مدیریت، چهارچوب فکری با نام «دوره عمر دانش» تعریف کرده که در آن، علاوه بر نظریه نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) بر نکته مهم دیگری نیز تاکید شده است: «دانش تنها پس از این که تولید شد وجود دارد و بعد از آن می توان آن را مهار، کد گذاری یا تسهیم نمود». بنابراین مک الروی فرایند ایجاد دانش را به دو فرایند بزرگ یعنی تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می کند:

✚ **تولید دانش:** فرایند خلق دانش سازمانی جدید است که به وسیله یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می گیرد. این فرایند مترادف یادگیری سازمانی است.

✚ **پیوسته کردن دانش:** از طریق برخی فعالیت ها که پخش و تسهیم دانش را تجویز می کنند، انجام می گیرد. این عمل کارهایی از قبیل پخش دانش از طریق برنامه و غیره، جستجو، تدریس، تسهیم و دیگر فعالیت های اجتماعی که موجب برقراری ارتباط می گردد را شامل می شود.

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

✚ **سمت عرضه:** عمل مدیریت دانشی است که در هر صورت برای افزایش عرضه دانش موجود به همکاران یک شرکت طراحی می - شود.

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

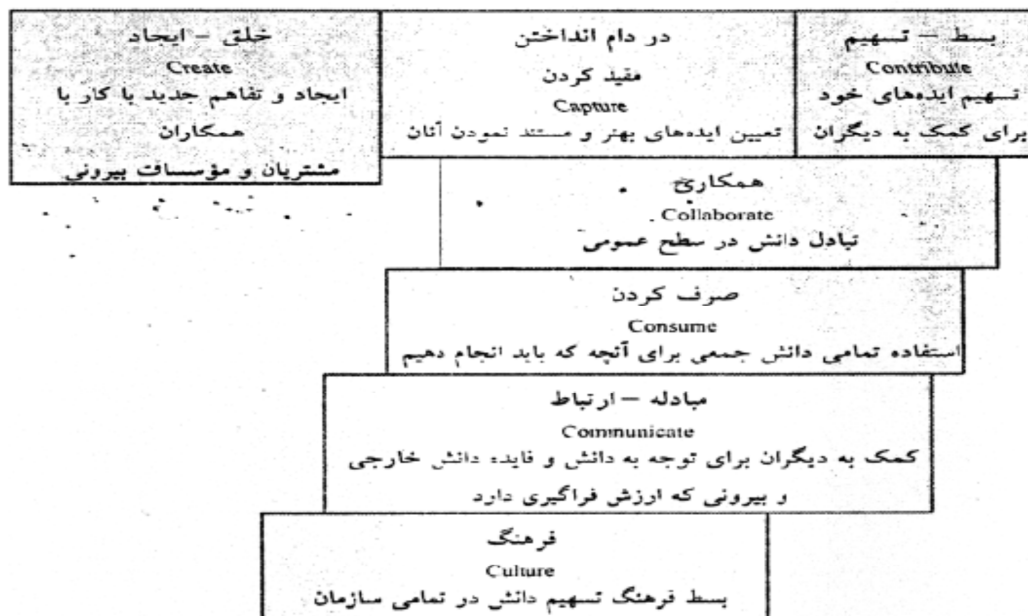
مدل "بیک من"

"یک من (1999)" هشت مرحله زیر را برای فرایند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:

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

مدل «هفت سی»

این مدل بر مبنای هفت واژه که حرف اول آنها "C" است بنا شده و از این رو مدل هفت سی لقب گرفته است. اجزای این مدل به همراه شرح هر یک در شکل نمایش داده شده است.



مدل بکوویتز و ویلیامز

اجزای فرایند مدیریت دانش ارایه شده از سوی بکوویتز و ویلیامز شامل هفت عامل: یافتن، به کارگیری، 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 مد نظر قرار گیرند، عبارتند از:

- آیا همکاران می توانند نیازهای اطلاعاتی خود را دقیق فرموله کنند؟
- آیا منابع و حاملان دانش مشخص اند؟
- آیا ابزار کمی و قواعد موجود از جستجوی اطلاعات حمایت می کنند؟
- آیا شالوده ساختار دانشی، قابل فهم بوده و خوب سازماندهی شده اند؟

ب) به کارگیری: به این معنا است که بتوان خلاقانه و مشتری گرایانه، راه حل های مناسب را به دست آورد. این امر از طریق پیشنهاد راه های گوناگون برای استفاده از دانش های بالقوه انجام می شود. نکاتی که باید برای تحقق این موضوع مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

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

پ) یادگیری: بررسی در خصوص یافتن دلایل موفقیت یا عدم موفقیت پروژه های انجام شده به منظور لحاظ کردن نتایج آن در پروژه های آتی برای انجام اثر بخش آنها، مواردی که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرند، عبارتند از:

- ایجاد این تفکر که یادگیری در سازمان، به استفاده اثر بخش در عمل منجر شود و
- در تمام سازمان، جمع آوری تجربیات و آموخته ها به رسمیت شناخته شود.
- ت) تسهیم:** در این فرایند، همکاران دانش های خود را به دیگران انتقال می دهند و این امر، موجب گسترش پایه های دانش سازمانی می شود. در این زمینه باید گفت، تبادل دانش در سازمان، به زمان و بستر سازی مناسب نیاز دارد، چرا که ممکن است، این حالت - به دلایل گوناگون - در برخی از همکاران، احساس خطر را برانگیزد.

نکات اساسی در تبادل دانش، عبارتند از:

- همکاران بر انگیزه شوند و مایل باشند که دانش خود را ارائه دهند.
- سیستم ها و ساختار ها از فرآیند انتقال دانش، حمایت کنند.
- در تمام سازمان، تبادل دانش رسمیت یافته و از آن حمایت شود.
- ث) ارزیابی:** در این فرآیند باید دانش های موجود و نیازهای فعلی و آتی دانش ارزیابی شوند. برای این کار لازمست میزان رشد پایه های دانش و نیز دستاوردهای سرمایه گذاری مرتبط با آن اندازه گیری شود. فاکتورهایی که امکان اندازه گیری پایه های دانش را ممکن می سازند، عبارتند از:

- تاثیر دانش بر کارایی سازمانی به رسمیت شناخته شود و در تفکر استراتژیک سازمانی قرار گیرد و
- انواع شاخص ها، معیارها و نکات اساسی در اندازه گیری ارزش دارایی های سازمانی ایجاد شود.
- ج) ایجاد / نگهداری:** باید دانش های مهم و استراتژیکی در این فرآیند توسعه یابند و دارایی های 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 دانش های جدید.
- روابط میان بخش های مختلف به گونه ای طراحی و ایجاد شود تا هدف های مدیریت دانش تحقق یابد.
- سازمان به این معنا پی ببرد که استفاده از دانش ارزشمند است و باید از آن نگهداری شده توسعه داده شود و
- هنجار، سیاست ها، دستورالعمل ها و فرهنگ سازمانی، از تعامل بین بخش های مختلف سازمان و نیز مابین همکاران حمایت کند.
- چ) حذف:** در این فرآیند، دانش هایی که از نظر استراتژیک و کاربرد دیگر، بی معنی هستند باید از سیستم حذف یا در جایی دیگر انبار شوند. این کار به ترتیب زیر انجام می شود:
- دانش های ابطال شده انبار نشوند.
- دانش هایی که در حال حاضر بی ارزشند، ولی در آینده احتمال استفاده از آنها وجود دارد، به صورت دسته بندی بایگانی شوند.

مدل نوناکا و تاکوچی

محققان مدیریت ژاپنی نوناکا و تاکوچی تاثیر بسیاری بر مبانی مدیریت دانش داشته اند. مفهوم «دانش پنهان» و «دانش آشکار» توسط نوناکا برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است. در این تقسیم بندی، با توجه به همگرایی بین شکل های پنهان و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه گذاری کرده اند که به نام خودشان معروف شده است.

این مدل بر خلاف مدله ای پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و پنهان مبدول داشته، به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی «سطح فردی، گروهی و سازمانی» توجه دارد. در این مدل پویا، نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه، به صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) فرآیندی مستمر فرض شده است.



جدول ۹- مدل فرایند تبدیل دانش نوناکا و تاکوچی (مدل SECI)

SECI=socialization, Externalization, Combination, Internalization

	دانش صریح (آشکار)	دانش ضمنی (پنهان)
بیرونی سازی: Externalization	تبدیل دانش نهفته به صریح فرد دانش را از طریق مستنداتی مانند کتاب، مقاله، نامه، گزارش فرا می گیرد. مثال مستندسازی تجارب مدیران و کارکنان یا عقاید و نظرات کارکنان به طوری که توسط دیگران قابل استفاده باشد. نوشتن یک مقاله گفتگوی درون گروه ها پاسخ به پرسش ها	جامعه پذیری: Socialization تبدیل دانش نهفته به نهفته انتقال دانش ضمنی از طریق تجربیات مشترک مثال: روابط استاد شاگردی، آموزش ضمن خدمت، شرکت در کنفرانس ها و سمینارها، نشست ها و مباحثات یک گروه، جلسات طوفان مغزی، ایجاد دانش مشترک، مشاهده، تقلید و تمرین، استفاده از نظر مشتریان قبل و بعد از ورود محصول به بازار، گفتگوهای سازنده جهت اشتراک تجارب و افزایش اعتماد متقابل بین اعضای سازمان
ترکیب: Combination	دانش صریح به صریح (انتشارسازی) توسعه و گسترش متون علمی، پایگاه های اطلاعاتی و بانک های آماری تولید دانش جدید با ترکیب دانش های موجود است. مثلاً، مدیر امور مالی یک سازمان، اطلاعات مالی قسمت های مختلف سازمان را گردآوری کرده و براساس آنها، گزارش مالی ارائه می دهد. یا مانند ارسال گزارش از طریق پست الکترونیکی، جلسات، مکالمات تلفنی یا شبکه ارتباطات رایانه ای.	درونی سازی: Internalization تبدیل دانش صریح به نهفته (فرایند یادگیری، مستندسازی تجارب) افراد با خلاقیت های ذهنی خود، از نظرات صریح آموخته شده، دانش های تازه ای ایجاد می کنند (اگر چه قابل انتقال نیست ولی) در عملکرد آنان منعکس می شود. افراد بعد از مطالعه مستندات و مطالب موجود در رایانه آن را یاد گرفته و مورد استفاده قرار می دهند. مانند آموختن از طریق خواندن/شنیدن یک گزارش

در تفکر مذکور، فرض بر این است که تنها افراد، به وجود آورنده دانش هستند. بنابراین، فرایند تولید دانش سازمانی، می بایست به عنوان فرایند مستمری باشد که در آن، دانش ایجاد شده توسط افراد، به طور سازماندهی شده ای، تقویت و هدایت شود. بر پایه مدل نوناکا و تاکوچی مراحل زیر باید برای انتقال (تبدیل) دو نوع دانش، در سطوح گوناگون سازمان انجام شوند.

اجتماعی نمودن (پنهان به پنهان): انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر، نحوه رفع مشکل برنامه -طراحی بصورت غیر معمول.

برای انجام موثر این فرایند باید میان افراد، فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود که با استفاده از نظریه های اجتماعی و همکاری میسر می شود. نشست گروهی که تجربیات را توضیح داده، درباره آن بحث می کند، فعالیتی است عادی، که در آن اشتراک دانش پنهان می تواند رخ دهد. این امر هنگامی اتفاق می افتد که دانش نهفته در ذهن خود را به دانش نهفته در ذهن دیگری منتقل کنیم. در جامعه پذیری

رابطه‌ای نزدیک میان دو فرد به وجود می‌آید که ضمن آن دانش نهفته در اذهان آن دو به یکدیگر افزوده می‌شود و دانش نهفته غنی‌تری از طریق مشارکت ذهنی در آنان به وجود می‌آید. تعالیم استاد-شاگردی، شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها و تشکیل تیم‌های کاری را می‌توان به عنوان نمونه‌هایی از فرایند جامعه‌پذیری به شمار آورد. به دانشی که از طریق تبادل دو دانش نهفته حاصل می‌شود، **دانش همدلی Sympatize Knowledge** نیز می‌گویند.

خارجی کردن (بیرونی سازی) (نهان به آشکار): تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود در این مرحله دانش غیرمکتوب و ذهنی به دانش مکتوب و مدون تبدیل می‌شود. در این فرایند دانش‌های جدیدی حاصل می‌شود که برای همه قابل استفاده است. در این حالت فرد می‌تواند، دانش خود را در قالب مطالب منظم (سمینار، کارگاه آموزشی) به دیگران ارائه دهد. گفتگوهای میان یک گروه، در پاسخ به پرسش‌ها یا برداشت از رخدادهای، از جمله فعالیت‌های معمولی هستند که این نوع از تبدیل در آنها رخ می‌دهد. نوشتن یک مقاله یا مستندسازی تجربیات مدیران و کارکنان را می‌توان به عنوان نمونه‌هایی از فرایند بیرونی سازی دانش قلمداد کرد. نوناکا از این نوع دانش تحت عنوان **دانش مفهومی Conceptual Knowledge** نیز یاد کرده است.

ترکیب، پیوند و اتصال برقرار کردن (آشکار به آشکار): در این مرحله، حرکت، از دانش آشکار فردی، به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می‌پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده، به دنبال آن دانش، توسعه می‌یابد. این مدل به گسترش دانش آشکار جدید نمی‌انجامد. فرد دو یا چند گزارش مکتوب جدید را با همدیگر ترکیب می‌کند و با کنار هم قرار دادن آنها به یک دانش جدید دست می‌یابد که به آن ترکیب دانش می‌گویند. در واقع بین دو نوع دانش صریح، تبادل صورت گیرد. در این فرایند متون علمی، پایگاه‌های اطلاعاتی و بانک‌های آماری که در زمره دانش‌های صریح قرار دارند، توسعه می‌یابند. این نوع تبادل دانش موجب تکامل و افزایش دانش صریح می‌شود.

درونی سازی (آشکار به نهان): فرد از طریق یادگیری دانش آشکار که در سازمان به کار می‌برد از آن برای گسترش دانش پنهان خود به منظور بهینه سازی عملکرد خود استفاده می‌کند که به آن درونی سازی دانش می‌گویند. افراد با خلاقیت‌های ذهنی خود از نظریات صریح آموخته شده دانش‌های جدید ایجاد می‌کنند که گرچه به آسانی قابل انتقال به دیگران نیست، اما در عملکردهای آنان منعکس می‌شود. در این مرحله دانش آشکار به دست آمده در سازمان، نهادینه می‌شود. همچنین گذراندن این مرحله برای افراد، آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد.

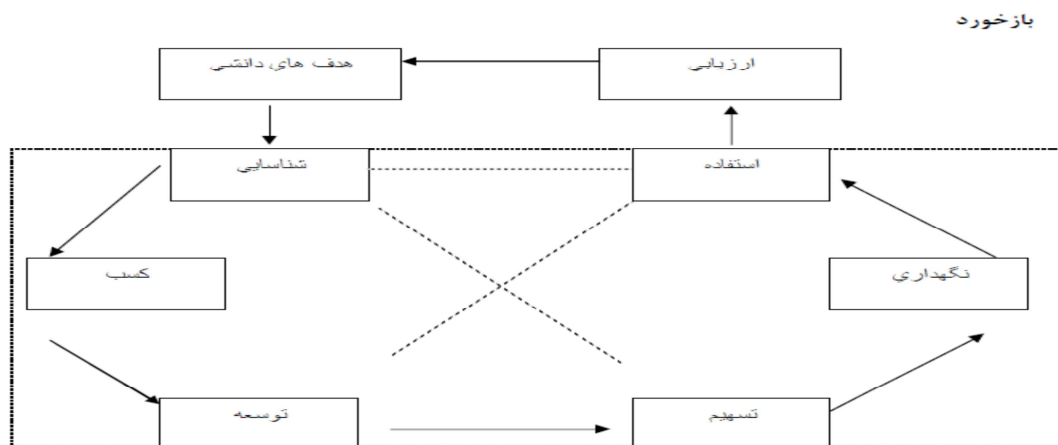
مدل پایه‌های ساختمان دانش

این مدل توسط پروبست، روب و رمهاردت (۲۰۰۲) به نام «**مدل پایه‌های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش**» نام گذاری شده است. طراحان مدل یاد شده، مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی می‌بینند که در چرخش دایم است. مراحل این مدل، شامل هشت جزء، متشکل از دو سیکل درونی و بیرونی است.

❀ **سیکل درونی:** به وسیله بلوک‌های کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره برداری) و نگهداری از دانش، ساخته می‌شود.

❀ **سیکل بیرونی:** شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نماید.

کامل کننده این دو سیکل «بازخور» است. شکل زیر اجزای مدل مذکور را نشان می‌دهد.



شکل - عناصر بنیادی مدیریت دانش

نحوه عملکرد پایه های این مدل به شرح زیر است:

الف) تعیین هدف های دانش: هدف های مدیریت دانش، باید از هدف های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.

• سطح استراتژیک: تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاست های لازم در این زمینه انجام می شود.

• سطح عملیاتی؛ که در این سطح، با توجه به هدف ها باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش، مشخص و برنامه های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین، طراحی شود و به مرحله اجرا درآید.

ب) شناسایی دانش: با طرح این پرسش که " آیا می دانیم که چه می دانیم؟ " باید انجام این وظیفه مدیریت دانش؛ یعنی مرحله کشف دانش را آغاز کرد.

بسیاری از سازمان ها به خاطر ناآشنا بودن با دانش خود، در تصمیم گیری ها و هدف گذاری هایشان دچار مشکل می شوند، البته ناگفته نماند که شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان، به همراه هم انجام می شود.

پ) کسب دانش: در این مرحله، دانش ها باید از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش های مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقبا و ... از منابع شناسایی شده در مرحله کشف، کسب گردد و نیز مشخص نمودن آنکه چه قابلیت هایی را می توان از خارج خریداری / تهیه کرد و مورد استفاده قرار داد، مورد توجه قرار می گیرد.

ت) توسعه دانش: با توجه به پایه های موجود، باید دانش سازمان را گسترش داد، البته این امر، شامل توسعه قابل، محصول، ایده های جدید، فرایندها و ... و مسائلی از این دست می شود.

ث) تسهیم دانش: مسائلی همچون چگونگی به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش، به گونه ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می گیرد.

ج) استفاده از دانش: اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان، مربوط به این قسمت است: در این بخش، موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است که باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان، به طور عملی در ارائه خدمات و محصولات(دانش) استفاده کرد.

چ) نگهداری دانش: ذخیره و نگهداری و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می شود. این روش، از نابودی دانش جلوگیری کرده به آن اجازه این که مورد استفاده قرار گیرد را می دهد که البته در این راستا باید سازوکارهای مناسبی برای به روز کردن سیستم ایجاد شود.

ح) ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور، برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط است. با نگاه به نتایج بعضا کیفی این فرایند، ضروری است آنها را با توجه به نتایج کمی و هزینه های انجام شده در این زمینه، مورد ارزیابی قرار داد. رومهاردت مراحل و ابزار مورد استفاده در فرایندهای دانشی سازمان را به صورت جدول زیر ارائه کرده است.

مرحله	ابزار
هدف‌های دانش	استراتژی دانش، آرمان‌های دانش، مدیریت بر مبنای هدف‌های دانش
شناسایی دانش	نقشه‌های دانش (knowledge Broker) واسطه‌های (دلال‌ها) انتقال دانش، آشکارسازی درونی دانش در سازمان
کسب دانش	ویزیتورها (واسطه‌ها)، مؤسسات عرضه دانش، خرید مشاوره، استراتژی نسخه برداری
توسعه دانش	(links) وصل کننده‌های دانش، سناریو، سمت گیری به سوی مراکز شایستگی (competence center)
تسهیم دانش	فنون حل مسئله جمعی، مدیریت فضا سازی space management
استفاده از دانش	مهندسی و چینش کاربردی اسناد، آموزش در عمل (Action Training)، مدیریت داده‌ها (Data Mining)
نگهداری دانش	یادگیری از رخدادهای (lessons learned)، حافظه الکترونیکی
ارزیابی دانش	کارت امتیازی متوازن (Balanced scorecard)، ارزشیابی / اندازه گیری چند بعدی دانش

تعریف مدیریت دانش از دیدگاه APO

با توجه به تاکید وزارت نیرو برمدل مدیریت دانش APO در این قسمت مدل مذکور توضیح داده می شود:

مدیریت دانش یک رویکردیکپارچه از خلق، به اشتراک گذاری و به کارگیری دانش به منظور تقویت بهره وری سازمانی، سودآوری و رشد سازمان می باشد.

مدل APO سه سطح دارد: ۱- تسهیل گر، ۲- فرایندها، ۳- نتایج

جدول ۱۱- سطوح مدل سازمان بهره وری آسیایی (APO)

سطح ۱- تسهیل گر	۱- رهبری سازمان	- محرك اصلی استقرار مدیریت دانش در سازمان - اطمینان از همسویی استراتژی های مدیریت دانش و پروژه ها با چشم انداز و ماموریت سازمان - پشتیبانی از منابع مورد نیاز استقرار پروژه مدیریت دانش
	۲- فن آوری	- تسهیل کننده فرایند دانش از طریق ابزارهای موثر - ایجاد مشارکت از طریق کاهش فاصله مشارکت کنندگان - تامین کننده یک ساختار مناسب برای دانش سازمانی
	۳- کارکنان	- کارکنان کاربران و تولید کنندگان دانش هستند - خالقین و انتقال دهندگان سرمایه نامشهود سازمان - اعتماد پیش نیاز به اشتراک گذاری دانش
	۴- فرایندها	- قدهای اجتماعی و فنی که سهم دانش در سازمان را تقویت می کند - فرایندهای موثر و سیستماتیک می توانند منجر به بهبود کیفیت، سودآوری، کیفیت و رشد سازمان بشوند.
سطح ۲- فرایندهای مدیریت دانش	۱- شناسایی دانش	این قدم منجر به شناسایی مزیت های برتر و شایستگی های دانشی و کلیدی سازمان می شود، در این قدم شکاف های دانش و انواع دانش مورد نیاز در زمینه های مختلف سازمان مورد شناسایی قرار می گیرد.
	۲- خلق دانش	خلق دانش شکاف های دانشی را از طریق تبدیل و تولید دانش جدید تامین می نماید. در سطح فرد و گروه یادگیری از طریق اجرا، حل مشترک مسائل یا فعالیت های طوفان فکری امکان پذیر است و در سطح بخش یا سازمان دانش جدید برای محصولات، خدمات و فرایندهای داخلی و روشهای اجرایی تولید می شود.
	۳- ثبت و ضبط دانش	نگهداری دانش شامل جمع آوری و ثبت و ضبط دانش شناسایی شده و خلق شده می باشد. این دانش به نحوی سازماندهی می شود که به راحتی و به سرعت قابل دسترسی برای کاربران باشد.
	۴- اشتراک گذاری دانش	اشتراک گذاری دانش هنگامی اتفاق می افتد که تبادل دانش بصورت منظم و پایدار در میان کارکنان سازمان مد نظر باشد. هدف از اشتراک گذاری افزایش تداوم یادگیری به منظور دسترسی به اهداف کسب و کار می باشد. برای به اشتراک گذاری، فن آوری اطلاعات می تواند بکار گرفته شود. مربی گری و مشاوره نیز نوعی از به اشتراک گذاری دانش هستند.
	۵- به کارگیری دانش	به کارگیری عبارتست از استفاده و استفاده مجدد از دانش در سازمان. این اقدام، دانش را به عمل ترجمه می کند. حجم زیادی از دانش معمولاً در سازمانها بدون استفاده باقی می ماند.

سطح ۳-نتایج	مزیت های فردی	✂ افزایش دانش و مهارت افراد ناشی از یادگیری و ایجاد فرآیندهای نوآوری و خلاقیت ✂ ایجاد نگرش مثبت ، روحیه قوی و ارزشهای اخلاقی جهت تحقق عملکردهای بهتر ✂ توانایی های فردی منجر به افزایش توانمندی های سازمانی و اجتماعی می شود
	مزیت های تیمی	✂ افزایش دانش و مهارت افراد و اعضای تیم های کاری ✂ ایجاد زمینه یادگیری و نوآوری و به اشتراک گذاری دانش در میان اعضا و افزایش ظرفیت تیم
	مزیت های سازمانی	توانمندی های سازمانی و تمرکز به رشد پایدار و ایجاد مزیت رقابتی از طریق: ✂ بهبود فرآیندهای سازمان و سیستم ✂ توسعه مزیت های کلیدی سازمان ✂ طراحی استراتژی های خلاقیت و نوآوری ✂ ظرفیت های سازمانی برای خلق ، شناسایی دانش و بکارگیری می شود.
	مزیت های اجتماعی	✂ افزایش ظرفیت پاسخگویی به جامعه و ایجاد زمینه های ارتقاء جامعه ✂ ایجاد شبکه های اجتماعی که می تواند ظرفیتهای خلاقیت را در میان افراد جامعه شبیه سازی نماید و بتواند نقش سازمان را در ایجاد فرصتهای رشد نشان دهد ✂ ایجاد فضایی برای مشارکت سازمان و نقش سازمان در اقتصاد جامعه ✂ افزایش سطح آگاهی مردم از مدیریت دانش و اثرگذاری مثبت بر جامعه

در پایان و به عنوان جمع بندی مطالب این بخش، موضوعات مرتبط به فرایند مدیریت دانش، در چارچوب انسان، ساختار و فناوری، در قالب جدول زیر ارائه می شود.

جدول ۱۲- حوزه های کار و سطوح گوناگون مدیریت دانش

مسئله و حوزه کار	مربوط به:		
	ساختار	انسان	فنی و ابزاری
شناسایی دانش Identification چگونه دانش های مرتبط با فرآیندهای کاری را شناسایی کنیم؟	نمایش فرآیندهای کاری استراتژی ها حس گره های بیرونی و درونی فاکتورهای موفقیت و شایستگی	درک شایستگی های شبکه های غیر رسمی از نقش ها و وظایف محوله	استخراج اطلاعات فرآیندهای کاری مهم ابزارهای پوشی Scanning Tools انبارهای داده سناریو، خبرنامه های الکترونیکی برای مشتریان
تولید دانش Generation چگونه نوآوری دانش، مورد حمایت قرار می گیرد؟	ساختار سازمانی کارگروهی سازماندهی (Hypertext) ابر متن ها ساختارهای شبکه ای اتصالات شبکه ای اتصالات (ارجاعات) آدرس دهی دانشی (Links)	آمادگی برای نوآوری، ابزارسازی ایده ها و خلاقیت استفاده از فرصت های مشارکت	حمایت کامپیوتری از سیستم های کاری مشارکتی پلات فرم های مجازی برای ایده ها و ارتباطات (Platform)
اشاعه دانش Diffusion چگونه می توان تبادل و تسهیم دانش را به صورت موفقیت آمیز انجام داد؟	ساختارهای ارتباطی استفاده از پتانسیل ها کارایی ارائه گزارش ایجاد مکان های توزیع دانش	ایجاد فضای اعتماد و فرهنگ تسهیم (Sharing culture) ایجاد ابزار برای تبادل دانش آمادگی برای انتقال دانش نا آشکار	ساختارهای زیر بنای ارتباطات رسانه ها و کانال ها تلفن، دورنگار، شبکه داخلی، ابزار گروهی، پست، صدا الکترونیکی (e- , Fax , Tel , mail, Groupware)
یکپارچه سازی Integration چگونه می توان دانش را در سازمان درونی، آشکار نمود؟	مدیریت اسناد ذخیره سازی ذخیره کردن مستمر و به روز شرح کاری صورت بندی دانش فنی (Profile)	قوام نظریه های کاری مشترک آمادگی و انعطاف پذیری برای چیزهای نو نقشه های دانش موضوعی	انتخاب ذخیره سازی به روز کردن پالایش - اصلاح

انتقال دانش به کسب و کار Transfer چگونه می توان از دانش اکتسابی در کار، بهره جست؟ و چگونه می توان از آن چیزی آموخت؟	مشاوره قابلیت آموزشی بالقوه در محل کار ایجاد حلقه بین رفتار و نتایج آن بازخور	تهیه - ایجاد سخت افزار- نرم افزار مناسب ایجاد حوزه هایی برای تحقیق در مورد کارهای جدید آزمایشگاه آموزشی شبیه سازی	ادارک موانع فردی و ساختاری انتقال تحمل خطا محرك های ایجاد و نگهداری و تبدیل نوآوری
---	--	--	--

۱۹- زیرساخت مدیریت دانش

اساس یا بنیان های لازم برای ایجاد یک نظام، سازمان یا سازه را زیرساخت می گویند. داونپورت مولفه های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می داند:

- ۱- فرهنگ: شامل ارزش ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش
- ۲- فرایند عمل: افراد چگونه از اطلاعات و دانش در سازمان بهره گیری می نمایند.
- ۳- سیاستها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می آید.
- ۴- فن آوری: چه سیستم های اطلاعاتی در سازمان موجود است.

مطالعات و تحقیقات گوناگون افراد، فرایندها و تکنولوژی را به عنوان مهم ترین زیرساخت های موردنیاز مدیریت دانش تلقی می کند. مهم ترین هدف مدیریت دانش در سازمان ها انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می باشد.

جدول ۱۳- فعالیت های مرتبط با زیرساخت های دانشی سازمان

تکنولوژی	فرایندها	افراد
-تعداد افرادی که در سازمان از کامپیوتر استفاده می کنند. -استفاده از ایمیل به عنوان یک ابزار کار رسمی -وجود وب سایت -وجود اینترنت -وجود سیستم مدیریت اسناد -وجود شبکه اینترنت -وجود ابزارهای الکترونیکی جهت جستجوی دانش -وجود ابزاری جهت شناسایی مهارت های افراد -کامپیوتری شدن سازمان -وجود وب سرورهایی که تسهیم اطلاعات با مشتریان و عرضه کنندگان را تسهیل کند.	-گردآوری اطلاعات خارجی -انتشار اطلاعات بین اعضای گروه -مرتب کردن اطلاعات دانشی افراد و ابزارهای رمزگذاری آن -وجود تکنولوژی مناسب که اطلاعات و دانش را مرتب و منظم نماید. -وجود افرادی که اطلاعات آنها به روز شده است. -تسهیل انتقال اطلاعات -وجود مکانیزم های مشترک یادگیری افراد مختلف -انتقال و تسهیم منظم اطلاعات -سطح کیفی اطلاعات کسب شده -مفید بودن اطلاعات منظم شده -به کارگیری سیاست های امنیتی در سیستم های کامپیوتری	-ترویج رفاقت و همکاری بین اعضا -ترجیح کار گروهی بر کار فردی -تسهیم دانش با دیگر گروه های کاری یا کل سازمان -علاقه راجع به مدیریت دانش -تلاش برای ایجاد کیفیت زندگی کاری -ارائه عقاید آزاد و متضاد جهت تغییر سازمانی -سطوح آموزشی کارمندان -توجه کارمندان به نشست های تخصصی و کنفرانس ها -جهت استفاده از تجربیات -رهبران دانش آفرین -درگیری کارمندان در پروژه هایی با مشارکت خارجی -سازمان هایی که نوآرند و توجه زیاد کارمندان به دانش

۲۰- عناصر بنیادی مدیریت دانش

۱- تشخیص: حیاتی ترین مرحله مدیریت دانش است. آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟ چه دانشی ضروری و مورد نیاز است. داشتن تصویر روشنی از محیط درونی و بیرونی سازمان و تحلیل آنها منجر به شناسایی دانش می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها به خاطر عدم آشنایی با دانش خود در تصمیم‌گیری‌ها و هدف گذاری‌ها دچار مشکل می‌گردند.

مثال:

دانش درون سازمانی (بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها، بازدهی‌ها، الگوپردازی از شرکت‌های پیش‌تاز)
دانش سازمانی که در داخل تولید می‌شود (دانش مهندسی و توسعه، بهره‌برداری و مطالعات پایه)
اتاق فکر

نیازسنجی دانش مورد نیاز از طریق درخواست اعلام نیاز توسط مدیران واحدها به طور سالانه
نیازهای پژوهشی و تحقیقاتی و مطالعاتی که از طرف مدیران واحدها اعلام می‌گردد.
شناسایی سطوح مختلف دانش در شرکت از جمله :

آمار و اطلاعات پایه منابع آب ، اطلاعات و دانش مربوط به ساخت واحداث سازه‌های آبی (سدهای خاکی و بتنی ، تونلها ، شبکه های آبیاری و زهکشی ، خطوط آبرسانی ، منابع ذخیره آب ، تصفیه خانه و ...) ، اطلاعات مربوط به بهره‌برداری از سازه‌های آبی و برق آبی ، اطلاعات مربوط به نیروی انسانی و دانش همکاران شاغل و بازنشسته ، طرحهای تحقیقاتی مرتبط با صنعت آب ، حسابداری و قیمت تمام شده و ...

۲- کسب دانش: پر کردن خلاء های دانش از طریق تبدیل و تولید دانش جدید

شرکت‌ها بخش مهمی از دانش موردنیاز خود را از منابع بیرونی تامین می‌کنند. روابط با مشتریان، تهیه کنندگان، رقبا و شرکا پتانسیل چشمگیری در تهیه دانش دارد.

مثال

- از طریق برگزاری دوره های آموزشی کوتاه مدت عمومی و تخصصی، سمینارها، ایجاد فرهنگ یادگیری، استفاده از تجارب کارکنان قدیمی تر و استفاده از آموزش‌های حین کار (OJT)

کسب دانش از منابع داخلی:

- تخصص‌ها
- حافظه‌ها (خاطرات)
- اعتقادات و فرضیات کارکنان

کسب دانش از منابع بیرونی:

افراد:



- شکار مغزها
- قراردادهای محدود
- مشاوران تخصصی و عمومی

شرکت های بیرونی :

- روش های مشارکت
- تصاحب کارگاه های پررونق
- پیوندهای استراتژیک (مشارکت و همکاری)
- الگوبرداری

کسب دانش از مشتریان:

- شناخت مشتری (اطلاعات تحقیقات بازار)
- آنچه که مشتری می داند (اعتقادات و ایده ها)
- استفاده از مشتریان (دعوت به کارگاه های آموزشی)
- درگیر کردن مشتری (خصوصاً ناراضی) در فرایند توسعه
- فهم زبان مشتری (اصطلاح شناسی زبان مشتری)

۳- توسعه دانش

توسعه دانش شامل همه آن تلاش های مدیریتی می شود که سازمان از طریق آن آگاهانه تلاش می کند تا به کسب قابلیت هایی بپردازد که خود فاقد آنهاست، یا به خلق قابلیت هایی بپردازد که هنوز در درون و بیرون شرکت وجود ندارد.

به طور معمول توسعه دانش در بخش تحقیق در بازار شرکت یا در بخش تحقیق و توسعه آن وجود دارد.

مثال

توسعه دانش از طریق آموزش، انتقال تجارب، سمینارها، استفاده از دانش همکاران قدیمی و انتقال آنها به نیروهای جدیدالورود، آموزش به ذینفعان، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، استفاده از خرد جمعی همکاران کمیته ها و کارگروه های تخصصی

برای توسعه دانش باید موارد زیر را در نظر بگیرید:

○ Vision (چشم انداز)

○ Resources (منابع)

○ Culture (فرهنگ)

۴- ذخیره دانش

- جمع آوری و ذخیره دانش سازمان

- راه‌های ذخیره دانش
- سازماندهی برای بازیابی
- نرم افزارها
- مستندسازی (کتبی و دیجیتالی)

مثال

آرشیو مقالات- کتابخانه مرکزی- آرشیو فنی- آرشیو کمیته تحقیقات- کتابچه ثبت تجارب مدیریتی و فضاهاى اختصاصی درج مقالات و مطالب علمی در سایت اطلاع رسانی شرکت با هدف ذخیره سازی و در دسترس قرار دادن دانش مورد نیاز اطلاعات و آمار و دانش موجود در شرکت در بان کهای اطلاعاتی مختلف ذخیره و نگهداری شده (از جمله بانک اطلاعاتی منابع آب سطحی و زیرزمینی ، GIS دشتهای و منابع آب زیرزمینی)

۵- اشتراک دانش

فعالیت‌هایی نظیر کدگذاری دانش و تشکیل تیم های تبادل دانش در این مرحله حائز اهمیت است. نکته قابل توجه در انتقال دانش این است که انتقال باید با جذب دانش همراه باشد.

- مبادله دانش به طور منظم و پایدار
- توسعه مستمر آموزش برای رسیدن به اهداف کاری
- اعتماد و منفعت متقابل برای توسعه فرهنگ اشتراک
- استفاده از تکنولوژی برای اشتراک دانش به طور فراگیر

مثال

نظام پیشنهادات، انتقال تجربیات، به اشتراک گذاری دانش فردی در کل سازمان، برگزاری جلسات طوفان فکری، جلسات اتاق فکر
ارائه آمار و اطلاعات به مشتریان(مشاوران طرف قرارداد شرکت، مشاوران طرف قرارداد سایر ارگان ها و شرکتها، دانشجویان و محققان و دفاتر شرکت)

شرکت در کنفرانس ها و سمینارها با هدف به اشتراک گذاری دانش و ارائه مقالات

ثبت تجارب علمی و مدیریتی و ارسال آنها به شرکت مادر تخصصی و ثبت آنها در کتاب سالانه تجارب مدیریت



انتقال مفاهیم به مدیران سطوح مختلف از طریق جلسات ماهانه شورای مدیران و معاونین شامل آشنایی با دانش محیط زیست از طریق بخش کلیپ و معرفی بخش های مختلف شرکت توسط مسئولین آن بخش انجام می گیرد .

بخش دیگر اشتراک دانش ، انتشار گزارش هایی که تجارب فنی هر قسمت را در اختیار دیگران قرار می دهد.

استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی ، بولتن و گروه خبری می تواند به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک کند.

۶- کاربرد دانش

منظور از کاربرد دانش، فعال سازی و مربوط سازی دانش در ایجاد ارزش های سازمانی است. دانش سازمانی باید در تولیدات، فرایندها و خدمات سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمان نتواند دانش صحیح را در محل مناسب آن به کار گیرد نمی تواند در موقعیت های رقابتی، موفقیت لازم را کسب کند.

☀ بهره برداری و استفاده مجدد از دانش در سازمان

☀ تبدیل دانش به عمل

☀ هنگامی که دانش در بهبود محصولات و خدمات به کار می رود، تنها ارزش می افزاید.

مثال

دانش کسب شده از حوزه های مختلف کاری مانند : طرح و توسعه، حفاظت و بهره برداری، مطالعات پایه منابع آب، مالی و پشتیبانی، برنامه ریزی و بهبود مدیریت و حوزه های زیرمجموعه مدیرعامل مورد استفاده قرارگیرد.

۷- نگهداری دانش

ذخیره و حفظ و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می شود. این کار از ازبین رفتن دانش جلوگیری می کند و به آن اجازه مورد استفاده قرار گرفتن را می دهد. در اینجا فعالیت هایی مورد نظر است که دانش را در سازمان ماندگار می کند. در این راستا می توان به حافظه سازمانی اشاره کرد. مهم ترین وظیفه حافظه سازمانی، نگهداری از دانش سازمانی است. اما باید توجه داشت که حافظه سازمانی، صرفا توانایی نگهداری دانش های صریح را دارد. در کنار حافظه سازمانی باید حافظه فردی را که محل نگهداری دانش های نهفته است مورد توجه قرار داد.

- برای ذخیره سازی دانش ابتدا باید دانست که چه دانشی برای نگهداری مهم است و بعد این که چگونه می توان آن را به بهترین نحو نگهداری نمود.

مثال

به وسیله ایجاد بانک اطلاعاتی دانش و انتقال تجارب همکارانی که در شرف بازنشسته شدن هستند.

تهیه نسخه پشتیبان از کلیه دانش وارد شده به سازمان یا تولید شده توسط خود سازمان (سیستم ضد ویروس و...)

۸- ارزیابی دانش

ارزیابی نحوه رسیدن به هدف های تعیین شده و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور، جهت تعیین یا اصلاح هدف به این قسمت مربوط می شود. باید توجه داشت که نتایج این فرآیند بعضاً کیفی بوده و باید آنها را با توجه به نتایج کمی و هزینه های انجام شده در این ارتباط مورد نظر و ارزیابی قرار داد. منظور از ارزیابی دانش تعیین این است که چه دانشی داریم؟ چه دانشی از قلم افتاده است؟ چه کسی این دانش را نیاز دارد و چگونه از این دانش استفاده می شود؟ پس توانمندی ها و کاستی های دانشی سازمان مورد ارزیابی قرار گرفته و شیوه های پردازش دانش تعیین می شوند تا بر اساس آن سازمان بتواند عوامل درونی را که مانع از تسهیم دانش می شوند شناسایی کند.

۲۱- توصیه های مهم در مدیریت دانش

- وجود رهبر دانش، کسی که به طور فعال دانش را رهبری می کند و در بقیه ایجاد تعهد و اشتیاق می کند.
- حمایت مدیریت رده بالا، مدیریت ارشد باید به ارزش دانش واقف باشد و از تیم های دانش حمایت کند.
- شناسایی ارتباط بین دانش و فواید تجاری آن و ارزیابی جدید از عملکرد و متعاقباً ارائه پاداش مناسب
- استفاده از شهود و بصیرت و چارچوبی که سازمان را به سمت برنامه های آتی سوق دهد.
- ایجاد فرهنگی که از نوآوری، یادگیری و تسهیم دانش حمایت کند. این کار معمولاً توسط مکانیزم های پاداش مناسب صورت می گیرد.
- ایجاد زیرساختاری تکنیکی که از کار دانش حمایت کند، از ابزارهای ساده گرفته تا اینترنت ها و گروه افزارهای پیشرفته، سیستم پشتیبانی تصمیم (DSS)، شبیه سازی، استخراج داده و مدیریت خوب مدارک و اسناد نیز در این زمینه نقش موثری دارند.
- فرایند سیستماتیک دانش توسط متخصصین در مدیریت اطلاعات توصیه شده، اما همکاری و ارتباط نزدیک بین استفاده کنندگان و تامین کنندگان اطلاعات بیشتر مورد نظرشان است.

۲۲- پیش زمینه های دانش آفرینی

- فرهنگ یگانگی و احساس یکی بودن افراد با سازمان و رسالت آن را ترویج و ترغیب نماید.
- عرضه کننده دانش را از مزیت های شغلی برخوردار سازید. زیرا دارنده دانش علاقه مند است که سازمان او را به عنوان دارنده دانش بشناسد و از مزیت های شغلی همانند ارتقا حقوق و جذابیت های شغلی دیگر برخوردار شود.
- مکان و زمان لازم برای گفتگو، مصاحبه و تشکیل گروه های کاری و تشکیل جلسات طوفان مغزی را فراهم آورید.
- شناسایی افرادی که خیر هستند و در برابر انتقال دانش خود چیزی را از سازمان خود مطالبه نمی کنند و برای ارضاء انگیزه درونی خود انتقال دانش را انجام می دهند. این گونه افراد بسیار نادر و کمیاب هستند. لذا باید از طریق غیرمادی آنها را ارضاء نمود و برای الگو گیری به دیگران معرفی کرد.
- اعتماد طرفین بین سازمان و افراد ایجاد شود. اگر افراد ببینند که با تسهیم دانش کسب اعتبار می کنند، از آن استقبال خواهند نمود که این اعتماد از طریق مباحثه، گفتگو و .. حاصل می شود.
- دانش برای دارنده آن قدرت است. با تسهیم آن بایستی قدرت فرد مضاعف گردد. رعایت سلسله مراتب سازمان در انتقال دانش پنهان را متفی سازید و سعی کنید زمینه ای فراهم شود که سطوح مختلف سازمان نقش های متفاوت و مرتبط به هم ایفا کند.

۲۳- راهکارهای عملی برای رفع موانع و اجرای صحیح مدیریت دانش

- ❖ فرهنگ سازمانی را از نظر ارزش ها، ساختارهای فکری، رفتارها و بروندها مورد ارزیابی قرار دهید. چه بسا برخی حوزه ها نظیر ساختار سازمانی، نظام پاداش شبکه ای دسترس پذیر و نظام ارزیابی مورد تجدید نظر قرار گیرند. به تسهیم دانش باید ارج نهاد و برای آن پاداشی شایسته در نظر گرفت.
- ❖ صاحبان اندیشه را شناسایی کنید. تعیین کنید چه کسانی و در چه زمانی نیازمند دانش هستند و چگونه دانش مورد نیاز کنونی را کسب می کنند. بررسی کنید از دیدگاه منابع انسانی برای تسهیل در فراهم آوری و انتقال دانش مورد نیاز چه کارهایی می توان انجام داد.
- ❖ تعیین کنید چه نوع دانشی برای سازمان مهم است: آیا توجه سازمان معطوف به جذب دانش و سرمایه های فکری موجود نظیر پروانه های ثبت اختراعات است یا کسب فرایندهای خلق اندیشه؟
- ❖ تعیین کنید در حال حاضر دانش در کجا ماوا گزیده است، به عبارت دیگر، پایگاه های اطلاعاتی، افراد، مدارک و منابع داخلی و خارجی را شناسایی کنید. در صورتی که دانش در درون سازمان از طریق گروه های کاری به دست می آید بررسی کنید چگونه می توان گروه های کاری را مورد تشویق قرار داد. چنانچه دانش باید از خارج سازمان وارد شود سرمایه گذاری لازم را پیش بینی کنید. حمایت مدیریتی و تخصیص منابع مورد نیاز امری ضروری است.
- ❖ تعیین کنید دانش چگونه به وجود می آید و چه فرایندهایی برای تولید دانش جدید به کار گرفته می شوند.
- ❖ اجرای برنامه دانش باید با برنامه ای آزمایشی آغاز شود. اجرای برنامه کوچک و توجه مداوم به روند امور، نقاط قوت و ضعف برنامه را روشن خواهد کرد. برای ارزشیابی برنامه های دانش، معیارهای کمی و کیفی تعیین کنید.

۲۴- آیا دانش مساله کلیدی برای شماست؟

- اگر سازمان شما به تصمیمات دانش محور نیاز دارد.
- اگر نرخ جابجایی یا خروج کارکنان شما بالاست
- اگر تعداد زیادی از دانش عملیاتی شما در دست افراد در حال بازنشسته شدن است
- اگر درگیر کارهایی با فعالیت های تکراری هستید که دانش گذشته عملکرد آینده را بهبود می دهد.
- اگر بخش های مختلف کسب و کار با فرایندهای مشابه، نتایج متفاوت ارائه می کنند.

۲۵- سوالاتی برای بحث

- ▶ آیا می دانید که چه چیزهایی را باید بدانید؟
- ▶ چقدر می توانید از مطالعات قبلی و اطلاعاتی که در طول زمان گردآوری کرده اید استفاده کنید؟
- ▶ چه مشکلاتی برای دسترسی به دانش مورد نیاز وجود دارد؟
- ▶ تهیه گزارش ها (به ویژه گزارش های تحلیلی) چقدر سخت است؟
- ▶ در چه مواردی سازمان دچار بی تصمیمی، تأخیر در تصمیم گیری و یا اشتباه در تصمیم (با وجود اطلاعات و افراد خبره) است؟
- ▶ آیا فهم مشترک بین ذینفعان وجود دارد؟

- ▶ برنامه ها و فعالیت ها با تغییر مدیران تا چه حد تداوم می یابند؟
- ▶ سازمان حافظه دار است؟ با رفتن افراد خالهای زیادی ایجاد خواهد شد؟
- ▶ نیروهای متخصص به سختی پیدا می شوند؟ چقدر توان نیروهای متخصص هرز می رود؟
- ▶ بلوغ کارفرمایی در پروژه های مطالعاتی و پژوهشی چقدر است؟
- ▶ دانش های موجود در سازمان تا چه حد در دسترس عموم علاقه مندان و صاحب نظران است؟
- ▶ هزینه های فرصت (عدم استفاده از دانش های کسب شده) در سازمان چقدر است؟
- ▶ مدیریت استعدادها چگونه انجام می شود؟ آیا شایستگی های افراد به خوبی شناسایی شده و در مسیر بهره برداری و رشد قرار گرفته است؟
- ▶ کارکنان چقدر گرفتار تناقض نماها و آشفتگی های مفهومی هستند؟
- ▶ آیا فرصت هایی برای کمک گرفتن از افراد بصیر وجود دارد، آیا آنها احساس رضایت می کنند؟
- ▶ آیا تولید محتوا (مقاله، کتاب، نشریه و...) به موقع و با کیفیت انجام می شود؟
- ▶ آیا آموزش ها مبتنی بر نیازهای واقعی است؟
- ▶ آیا دانش ها و تجربیات موجود در ساختارها، مقررات و فرآیندها نهادینه می شوند؟

۲۶- منابع

- ابطحی، سید حسین؛ صلواتی، عادل. (۱۳۸۴)، مجله مدیریت دانش، شماره ۲۵ ص ۵۳
- افرازه، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدلها، اندازه گیری و پیاده سازی) تهران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- بامداد صوفی، جهانیار؛ طاهری، پریسا. (۱۳۹۱) مدیریت دانش سازمانی: راهبردها، فرایندها و ساختارهای سازمان دانش محور، انتشارات سیمای دانش
- داونپورت، تامس اچ (۱۳۷۹). مدیریت دانش. مترجم حسین رحمان سرشت. تهران: نشر ساپکو.
- یمین فیروز، موسی (۱۳۸۲). دانش و مدیریت دانش در سازمان ها.