



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران  
علیهما السلام

www. **Ghaemiyeh** .com  
www. **Ghaemiyeh** .org  
www. **Ghaemiyeh** .net  
www. **Ghaemiyeh** .ir

مدیریت

# دانش و دانایی

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت دانش و دانایی

نویسنده:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر چاپی:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	فهرست
۸	مدیریت دانش و دانایی
۸	مشخصات کتاب
۸	سازماندهی دانش
۳۴	مدیریت و نوآوری دانش
۳۷	دانش نوآوری
۴۰	بررسی کاربرد تکنولوژی دانش در مدیریت ارتباط با مشتری
۴۶	پیچیدگی رهبری؛ گذر از عصر صنعتی به دوره دانش
۴۸	نقش NGO ها و تشکل های صنعتی در تحقیق و توسعه و مدیریت دانش
۵۵	اقتصاد دانش محور
۵۹	نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش
۶۳	مدیریت استعداد: ارتباط کلیدی عملکرد با یادگیری
۶۴	نگاهی به مقوله مدیریت دانایی محور
۶۹	مقایسه الگوهای بلوغ مدیریت دانش
۷۵	الگوهای معماری مدیریت دانش
۷۹	مدیریت و فناوری تولید علم
۸۳	توسعه نظام مدیریت دانش در زیمنس
۹۰	سهیم سازی تجربه، پرهیز از آزمون و خطا
۹۳	راهبردهای آموزشی اشاعه مدیریت دانش
۱۰۰	مدیریت دانش در سازمانهای دولتی
۱۰۴	مدیریت دانایی؛ رویکردی استراتژیک
۱۱۰	استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست
۱۲۷	ارزیابی اثردانش ضمنی بر نوآوری و خلاقیت

- ۱۳۲ ..... موانع و چالش های فراروی مدیریت دانش
- ۱۳۷ ..... مقدمه ای بر داده کاوی و اکتشاف دانش
- ۱۳۹ ..... سازمان یادگیرنده با تاکید بر مکانیسم یادگیری مغز
- ۱۴۳ ..... دین و دانش در سیره رضوی
- ۱۴۷ ..... خلاصه کتاب مدیریت دانش
- ۱۵۳ ..... مدیریت یادگیری و سازمان های دانایی محور
- ۱۵۹ ..... بررسی مفهوم دانش در منابع اسلامی
- ۱۶۲ ..... خلاصه کتاب مدیریت دانش مفاهیم و زیرساختها
- ۱۶۹ ..... جهان دانش محور و توهم دانایی
- ۱۷۱ ..... مدیریت دانش و سازمانها در عصر دانش
- ۱۸۵ ..... نقش مدیریت دانش و سرمایه های فکری بر کسب مزیت رقابتی
- ۱۹۳ ..... چارچوبی برای اجرای سیستمهای مدیریت دانش از جنبه عوامل کلیدی
- ۲۰۱ ..... مدل سازه های شبکه دانش و سیستم های اداره امور
- ۲۰۶ ..... شناخت مدل مطلوب فراگرد مدیریت دانش در صنعت نفت ایران
- ۲۱۲ ..... گام های ظرفیت سازی برای مدیریت دانائی
- ۲۱۴ ..... مدیریت دانش و بهره وری
- ۲۱۷ ..... مدیریت دانش؛ ارائه یک الگوی جامع
- ۲۲۳ ..... مدیریت دانش چیست؟
- ۲۲۵ ..... مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی
- ۲۳۰ ..... پایش و اندازه گیری فناوری فرهنگ رهبری مدیریت دانش
- ۲۳۸ ..... دانش چیست؟
- ۲۴۱ ..... مدیریت دانش، فناوری و خلاقیت و نقش آنها در کارائی
- ۲۵۳ ..... مدیریت دانش و منابع الکترونیکی کتابخانه ها
- ۲۵۸ ..... مدیریت دانش و استعدادها

- ۲۶۲ ..... دانشگاه کارآفرین، مدیریت دانش و توسعه صنعتی
- ۲۶۷ ..... ظرفیت سازی برای مدیریت دانایی
- ۲۶۸ ..... مدیریت دانش در شرکت ها
- ۲۷۰ ..... مدیریت دانش و سرمایه های انسانی
- ۲۷۴ ..... شباهتها و تفاوت‌های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع
- ۲۷۷ ..... مدیریت دانش یک مبحث جدید در دنیا
- ۲۸۵ ..... نقل قول مدیریتی
- ۲۸۵ ..... مدیریت دانایی
- ۲۹۲ ..... درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## مدیریت دانش و دانایی

## مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت دانش و دانایی / [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر: [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - دانش

## سازماندهی دانش

اسفند ۱۳۸۷ ، ۱۹:۵۲ سازماندهی دانش ... knowledge organizing

سازماندهی دانش عبارت است از توصیف و سازماندهی محتوا، ویژگی‌ها، و اهداف اسناد

سازماندهی دانش عبارت است از توصیف و سازماندهی محتوا، ویژگی‌ها، و اهداف اسناد به گونه‌ای که برای کسانی که در جست‌وجوی این اسناد یا پیام‌های نهفته در آنها هستند، دسترس‌پذیر شوند. سازماندهی دانش، همه انواع و شیوه‌های نمایه‌سازی، چکیده و چکیده‌نویسی، رده‌بندی، گسترش‌ها در ایران، فهرست‌نویسی، مدیریت مدارک، کتابشناسی، و ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی متنی و کتابشناختی برای بازیابی اطلاعات را دربر می‌گیرد.

پیام‌ها از طریق خلق متون ارائه می‌شوند. منظور از متن، مجموعه سازمان‌یافته‌ای از علائم است که با به‌کارگیری نظام‌های ویژه به‌منظور ارائه زبان، موسیقی، تصاویر، پدیده‌های علمی و ریاضی، رقص، و بسیاری دیگر از اشکال هنر و ارتباطات ایجاد می‌شوند. متون، گونه‌های مختلف دارند و در رسانه‌های گوناگون ثبت و ضبط می‌شوند. تلفیق متن (که ارائه دهنده پیام است) به همراه رسانه آن یک سند را تشکیل می‌دهد. از این‌رو، سند (یعنی پیام ارائه شده در یک متن مضبوط در یک رسانه) محور توجه بیشتر نظام‌های سازماندهی دانش برای بازیابی اطلاعات است.

مقرّ دانش، ذهن انسان است. انسان‌ها آموخته‌اند که چگونه دانش را در قالب پیام‌های ثبت شده در اسناد ارائه کنند. از این طریق است که ما سعی می‌کنیم به‌منظور آگاه کردن دیگران از طریق تدارک اطلاعات بالقوه، اجزا و جوهی از دانش خود را به دیگران منتقل سازیم. در بستر علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، سازماندهی دانش (که اغلب سازماندهی اطلاعات نامیده می‌شود) عبارت است از سازماندهی پیام‌هایی که به شکل سند درآمده‌اند و دانش یا اطلاعات در آنها ارائه شده است. سازماندهی دانش در داخل ذهن یا مغز، محور توجه اصلی روان‌شناسی شناختی و علوم شناختی است.

این مقاله به رویه‌های اصلی سازماندهی دانش در کتابداری و اطلاع‌رسانی شامل نمایه‌سازی، فهرست‌نویسی، و رده‌بندی که کنترل واژگان و توصیف سند و محتوا را دربر می‌گیرند و نیز به شیوه‌های انجام این اعمال شامل شیوه‌های خودکار و شیوه‌های ذهنی می‌پردازد. سپس توجه خود را به محصولات سازماندهی دانش یعنی فهرست‌ها، نمایه‌ها، و پایگاه‌های اطلاعاتی معطوف می‌کند و به بررسی ویژگی‌های اصلی آنها می‌پردازد که عبارتند از: دامنه و حوزه، رسانه پایگاه‌های اطلاعاتی، سندها، مبنای تحلیل، جامعیت نمایه‌سازی، روش نمایه‌سازی، نحو در نمایه و جست‌وجو، اخص‌گرایی واژگان، مدیریت واژگان، جان‌نشین سند، نمایش سند، و نمایش نمایه.



نقش سازماندهی دانش در کتابداری و اطلاع‌رسانی.

اگر کارکرد اصلی کتابداری، تدارک اطلاعات برحسب تقاضا یا بر اساس پیش بینی تقاضا و به‌منظور بر آوردن نیاز باشد، و اگر مطالعه بازیابی اطلاعات هم حیطه اصلی اطلاع‌رسانی باشد، پس دغدغه اصلی دو حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی، و سازماندهی دانش به‌منظور تسهیل بازیابی و دسترسی به اطلاعات خواهد بود. سازماندهی دانش خدمت بنیادین کتابداری و اطلاع‌رسانی به جامعه است و تاریخ آن به قدمت تاریخ نگارش و ظهور نخستین سندهاست.

نمایه‌سازی، فهرست‌نویسی، و رده‌بندی.

نمایه‌سازی، فهرست‌نویسی، و رده‌بندی سه شیوه برای سازماندهی دانش هستند که اغلب با هم اشتباه گرفته می‌شوند. نمایه‌سازی شامل شیوه‌های تدارک دسترسی به مجموعه اسناد، اسناد منفرد، و بخش‌های اسناد، بدون توجه به محل نگهداری آنهاست. فهرست‌نویسی، نمایه‌سازی مدارک یک مجموعه خاص است. رده‌بندی عبارت است از تنظیم و آرایش شناسه‌ها و مقوله‌های نمایه یا فهرست، برحسب ارتباط میان آنها، بر خلاف آرایش الفبایی یا عددی مبتنی برحروف و علائم واژه‌های شناسه‌هاست. مقوله‌های رده‌بندی را می‌توان برحسب روابط سلسله مراتبی عام - خاص یا کل - جزء؛ روابط زمانی؛ روابط مربوط به عمل، مَجری عمل و یا هدف عمل؛ روابط میان رشته‌های علمی؛ اهداف و روش‌های مطالعه؛ و دیگر روابط مشابه مرتب کرد.

از آنجا که فهرست‌نویسی و رده‌بندی به نمایه‌سازی وابسته‌اند و در حقیقت معرف مصادیق نمایه‌سازی هستند، پس نمایه‌سازی روش بنیادین سازماندهی دانش محسوب می‌شود. از این رو، این مقاله به انواع و ویژگی‌های نمایه و نمایه‌سازی توجه بیشتری معطوف خواهد داشت.

توصیف سند.

نمایه‌سازی همیشه مستلزم توصیف سند، اسناد یا مجموعه اسنادی است که حاوی پیام‌ها هستند، مگر اینکه سند یا مجموعه اسناد، همانند نمایه انتهای کتاب، خود پیدا باشد [۲]. توصیف سند معمولاً مستلزم ذکر نام پدیدآورنده پیام و متن آن؛ نام اطلاق شده به متن، نسخه متن؛ نام ناشر و توزیع‌کننده و یا سازنده سند؛ اندازه، شکل، ترکیب‌بندی، و رسانه سند؛ و دیگر ویژگی‌های مشابه قابل ذکر است.

متون راهنما و دستورالعمل‌های بسیار زیادی درباره توصیف اسناد وجود دارد که به‌ویژه در قوانین فهرست‌نویسی مثل قوانین فهرست‌نویسی انگلو امریکن، و در راهنماهای کتابنامه‌نویسی تجلی یافته‌اند (۳). به‌زعم ویلس که او نیز به‌نوبه خود متکی بر اثر ویلسون است، هیچ مشکل نظری عمده‌ای در توصیف اسناد وجود ندارد (۴۱: ۴۱-۵۰؛ ۴۲). می‌دانیم که چگونه این کار را انجام دهیم و راهنماهای کافی برای صحیح انجام دادن آن را در اختیار داریم، اما این بدان معنا نیست که توصیف اسناد کار ساده‌ای است، چرا که اسناد اشکال، اندازه‌ها، رسانه‌ها، ترکیب‌بندی‌ها، ناشران، و تولیدکنندگان متنوع دارند و در عین حال استانداردها برای این موارد اندک است.

با ورود مدارک الکترونیکی و اینترنت، تعریف و توصیف مدارک دچار اختلال شده و این امر سزاوار توجه جدی جامعه کتابداری و اطلاع‌رسانی است.

سرشناسه.

یکی از اصطلاحات در فهرست‌نویسی کتابخانه که بسیار غلط‌انداز است و بسیار بد تعبیر شده، واژه "شناسه اصلی" یا "سرشناسه" است. این کژ فهمی ریشه در همبستگی پیشین این اصطلاح با فهرست‌های چاپی دارد که در آنها یک شناسه اصلی کامل به همراه چندین شناسه ثانوی مختصر وجود داشت که به شناسه کامل ارجاع می‌دادند. اطلاعات کتابشناختی کامل زیر سرشناسه اصلی قرار می‌گرفت.

اما هدف اساسی و همیشگی سرشناسه اصلی عرضه کامل اطلاعات نبوده است. فهرست‌های برگه‌ای کتابخانه از نیمه دوم قرن نوزدهم، ذیل همه شناسه‌ها، اطلاعات کتابشناختی ارائه داده‌اند.

هدف سرشناسه تهیه عنوان متحدالشکل استاندارد (عنوان قراردادی) و توصیف معینی از یک پیام است، به طوری که آن را از گونه‌ها و انواع تجسمات دیگر آن پیام متمایز کند. هدف این توصیف آن است که به ما اجازه دهد تمامی صورت‌های تجلی یک پیام واحد را، صرف نظر از عناوین متفاوتی که ممکن است به آن اطلاق شده باشد، در کنار هم گردآوریم. نمایشنامه‌های شکسپیر، قطع نظر از اسامی آنها در زبان‌های مختلف، در زبان انگلیسی نیز تحت عناوین مختلف ظاهر می‌شوند. این تجلیات مختلف از یک پیام واحد در نمایه یا فهرست پراکنده می‌شوند، مگر اینکه سرشناسه اصلی از خود پیام یک توصیف واحد ارائه کند. کسانی که معتقدند در محیط الکترونیک نیازی به سرشناسه اصلی نیست، در حقیقت یا به کارکرد سرشناسه واقف نیستند و یا اعتقادی به این ندارند که قابلیت گردآوردن همه صورت‌های تجلی یک پیام واحد در کنار هم (که هدف سنتی فهرست‌های کتابخانه‌ای است) هنوز هم ارزشمند است. توصیف محتوا.

توصیف محتوا، مفهوم، هدف، و ویژگی‌های پیام که بازنمودکنندگان دانش موجود در اسناد هستند، بسیار مشکل‌تر از توصیف خود سند است. زمانی که مدارک حاضر از قبل شناخته شده نباشند، نوعی نمایه‌سازی موضوعی، فهرست‌نویسی موضوعی، یا رده‌بندی برای سازماندهی پیام‌های درون آن و دسترس‌پذیر کردن آنها لازم است. برخلاف توصیف ظاهری، در مورد چگونگی توصیف محتوا در میان بخش اعظم جامعه کتابداری و اطلاع‌رسانی هیچ اجماعی وجود ندارد و بسیاری از روش‌ها در این زمینه با هم رقابت کرده یا یکدیگر را کامل می‌کنند. این مسئله، حوزه اصلی تحقیق در علم اطلاع‌رسانی است و اغلب به عنوان "بازیابی اطلاعات" به آن اشاره می‌شود. باقیمانده این مقاله نیز بیشتر به توصیف محتوا می‌پردازد. کنترل واژگان.

پس از اینکه اسناد و محتوای آنها توصیف شد، این توصیف‌ها باید در قالب واژه‌هایی بیان شوند که با واژه‌های پرسش‌کاو شگر منطبق باشد. این امر مستلزم نوعی کنترل یا مدیریت واژگان است. در رویکرد سنتی این کار مستلزم به کارگیری مجموعه محدودی از واژه‌ها همراه با تهیه موردی ارجاعات متقابل از واژه‌های جانشین بوده است. این شیوه برای همه وجوه نمایه‌سازی از جمله اسامی نویسنده و افراد دیگر (بلر، اریک، نگاه کنید ارول، جورج)، عناوین پیام‌ها (تاریخ مصیبت هملت، شاهزاده دانمارکی، نگاه کنید به هملت)، نام موضوعات (انفورماتیک نگاه کنید به اطلاع‌رسانی)، و ویژگی‌هایی همانند سطح فکری (ادبیات نوجوانان نگاه کنید به ادبیات کودکان) به کار رفته است.

اسامی اشخاص و پیام‌ها طبق روال سنتی بر اساس قواعد دقیق، نظیر قوانین فهرست‌نویسی انگلو امریکن استاندارد می‌شوند (۳). موضوعات و جنبه‌های خاص نیز طی قرن گذشته با ایجاد فهرست‌های مفصل سرعنوان‌های مصوب، مثل سرعنوان‌های موضوعی کتابخانه کنگره > استاندارد شده‌اند (۲۸). در دهه‌های آخر قرن بیستم، به منظور استانداردسازی اصطلاحات نمایه‌سازی در بسیاری از رشته‌ها و حوزه‌های موضوعی، اصطلاحنامه‌های بسیاری برای بازیابی اطلاعات با تأکید بر واژه‌های تک مفهومی، به جای سرعنوان‌های موضوعی مرکب، ایجاد شده‌اند.

پژوهش‌ها در حوزه‌های روان‌شناسی و اطلاع‌رسانی بارها نشان داده است که استفاده انسان از زبان برای جست‌وجوی اطلاعات بسیار تغییرپذیر است (۸: ۱۱۶-۱۳۲). این مسئله هم در مورد جست‌وجوگر و هم در مورد نمایه‌ساز صدق می‌کند (۳۵: ۱۶۱-۲۱۶). پژوهش‌های متعدد نشان داده که نمایه‌سازها و جست‌وجوگران بر سر ۲۵ درصد از واژه‌ها توافق دارند. بخش اعظم این تغییرپذیری به خاطر اختلاف در انتخاب واژه‌ها و بقیه به خاطر اختلاف در درک یا مفهوم‌سازی موضوعات یا ویژگی‌هاست (۲۰: ۴۲۳-۴۳۰).

فورناس و همکارانش معتقدند یک نظام خوب بازیابی اطلاعات برای سازگاری با ۸۰ درصد گزاره‌هایی که کاربران برای کاوش ارائه می‌کنند، نیازمند تدارک ۱۵ شیوه برای بیان یک موضوع یا ویژگی است (۱۶: ۹۶۴-۹۷۱).  
 با استفاده روزافزون از فنون نمایه‌سازی خودکار و افزایش نیاز به کاوش در پایگاه‌های اطلاعاتی متعدد که حتی واژگان کنترل شده آنها نیز می‌تواند بی‌نهایت گوناگون باشد، دانشمندان علم اطلاع‌رسانی دست به آزمایش استفاده از اصطلاحنامه‌های کاوش [\[۳\]](#) (در مقابل اصطلاحنامه‌های نمایه‌سازی) زده‌اند. اصطلاحنامه‌های کاوش حاوی صورت اصطلاحات مرجح، که نمایه‌سازها باید از آنها استفاده کنند، نیستند، بلکه می‌کوشند تا کل واژگان یک حوزه موضوعی را ترسیم کنند و تمامی واژگان گوناگون در مورد مفاهیم واحد و واژه‌های مرتبط عام، خاص، و همبسته را به هم پیوند دهند. هدف آنها به‌جای محدود یا کنترل کردن واژگان نمایه‌سازی، تسهیل فرایند کاوش بدون توجه به واژگان نمایه‌ای است.  
 شیوه‌های خودکار و ذهنی.

برای توصیف محتوا، ویژگی‌ها، و کاربردهای احتمالی پیام‌ها به‌منظور بازیابی اطلاعات دو رهیافت بنیادین وجود دارد: تحلیل ذهنی توسط انسان، و الگوریتم رایانه‌ای [\[۴\]](#). نمایه‌سازی توسط انسان را معمولاً به اشتباه نمایه‌سازی دستی می‌نامند، اما این نمایه‌سازی توسط ذهن انجام می‌شود نه دست. این دو شیوه تحلیل پیام، به‌منظور تقویت یکدیگر و رفع متقابل کاستی‌ها هر روز بیش از پیش با هم ترکیب می‌شوند.

۱. نمایه‌سازی خودکار. نمایه‌سازی خودکار، تقریباً به‌صورت انحصاری برای تحلیل پیام‌های متون گفتاری به‌کار رفته است (۷: ۲۹-۳۸؛ ۳۴: ۹۷-۱۰۸). تحقیق برای به‌کارگیری فنون خودکار در مورد تصاویر نیز مدتی قبل آغاز شده است (۱۴). به استفاده از فنون خودکار برای توصیف سند مثلاً در فهرست‌نویسی توصیفی که نقطه مقابل توصیف محتوا، جنبه‌ها، یا کاربردهای پیام است نیز توجه ناچیزی شده است (۲۳: ۲۶۳؛ ۳۱: ۸۳-۹۵؛ ۴۰: ۶۷-۸۰).

فنون خودکار معمولاً به تحلیل آماری بسامد لغات در متن متکی هستند. بیشتر مواقع برای جدا کردن ریشه لغات روش‌هایی به این شیوه ابتدایی اضافه می‌شود. گاه از تجزیه و تحلیل نحوی نیز برای تشخیص عبارت‌هایی که باید به‌صورت یک واحد با آنها برخورد شود، استفاده می‌شود. از طریق تطبیق لغات یا عبارات با اصطلاحنامه‌های جامع به‌منظور تثبیت اصطلاحات متحدالشکل و پیوند واژه‌های مرتبط، می‌توان وجوه معناشناختی را نیز به نمایه‌سازی خودکار افزود.

از همایندی [\[۵\]](#) یا با هم آمدن لغات، اصطلاحات، عبارات، و استنادهای کتابشناختی می‌توان برای یافتن اسناد مرتبط بهره برد. در واژه‌نامه تعاملی همبسته [\[۶\]](#)، هر اصطلاح را برحسب میزان همبستگی آن با دیگر اصطلاح‌های متن بازیابی شده یا اصطلاح‌هایی که توسط نمایه‌ساز به آن منتسب شده، مرتبه‌بندی می‌کنند (۱۲: ۱۰۵-۱۰۹). این کار برای آن صورت می‌گیرد که از لحاظ همایندی اصطلاح‌هایی که بیشترین ربط را به یکدیگر دارند، اول عرضه شوند. به‌طور مثال طبق این رویه در حوزه پزشکی، واژه‌هایی مثل "پس‌تولد"، "بارداری" و "جنین" به‌عنوان مرتبط‌ترین واژه‌ها با واژه‌های کاوش "پیش‌تولد" و "مسمومیت حاملگی" ارائه می‌شوند.

همایندی استنادهای کتابشناختی، پایه و اساس نمایه‌های استنادی است که به کاوشگران کمک می‌کند تا به ردیابی نویسندگان و اسنادی پردازند که به آثار پیشین استناد کرده‌اند. از اشتراک مآخذ [\[۷\]](#) می‌توان برای دسته‌بندی گروه‌های اسناد با استنادهای یکسان استفاده کرد (۲۲: ۱۰-۲۵). از اشتراک متن [\[۸\]](#) برای شناسایی دسته‌هایی از اسناد جدید که همراه با هم مورد استناد قرار می‌گیرند، استفاده می‌شود. این شیوه می‌تواند برای شناسایی الگوهای پژوهشی در حال ظهور به کار آید (۳۶: ۲۶۵-۲۶۹).

تحلیل معنایی نهفته [\[۹\]](#)، نمونه‌ای از شیوه‌های پیشرفته نمایه‌سازی خودکار است. در این شیوه پیام‌ها

توصیف می‌شوند، اما نه به اتکای وجود واژه‌های منفرد که حتی در بحث از موضوع واحد می‌توانند بسیار متفاوت باشند؛ بلکه بر مبنای دسته‌های واژه‌هایی که از طریق تحلیل آماری بسامد آنها در متون متعدد، به‌عنوان واژه‌های دقیقاً مرتبط شناخته شده‌اند. تحلیل معنایی نهفته سعی دارد تا با استفاده از این خوشه‌های واژه‌ها که نسبت به واژه‌های منفرد ثبات بیشتری دارند، برداشتی ناشی از به‌کارگرفتن واژه‌های گوناگون در متون هم موضوع فائق آید (۱۰: ۳۹۱-۴۰۷).

برخی از پیشرفته‌ترین شیوه‌های بازنمایی و سازماندهی دانش را می‌توان در نظام‌های خبره [۱۰] > [a name=" \_ftnref۱۰"] > جست‌وجو کرد. اهمیت نظام‌های خبره - که بر پژوهش در حوزه‌های هوش مصنوعی و پردازش زبان طبیعی مبتنی هستند - برای پشتیبانی فرایند تصمیم‌گیری اطلاعات مدیریتی، تشخیص پزشکی، نظام‌های اطلاعات جغرافیایی، فضای، و نظایر آن روز به روز بیشتر می‌شود (۱۷: ۶۳۹-۷۱۷). برخلاف نظام‌های بازیابی اطلاعات، که به بازیابی متون موجود می‌پردازند، نظام‌های خبره به خلق متون جدید با استفاده از شیوه‌هایی می‌پردازند که استنتاج را میسر و کنترل بازنمودهای دانش به‌منظور ارائه پاسخ به مسائل را ممکن می‌سازند. برای انجام چنین عملیاتی، دانش تخصصی در قالب قواعد، چارچوب‌ها، رده‌ها، سلسله مراتب‌ها، خصیصه‌ها، گزاره‌ها، حدود و رویه‌ها، یقینات، فواصل احتمالی، و متغیرهای مبهم ارائه می‌شود (۱۸: ۲۷-۳۹).

۲. نمایه‌سازی ذهنی توسط انسان. توصیف فرایند نمایه‌سازی توسط انسان بسیار مشکل است. روالی که انسان برای درک و شناسایی موضوعات، ویژگی‌های مهم و معنی‌دار، و کاربردهای احتمالی متون نوشتاری، تصاویر یا دیگر انواع پیام‌ها به کار می‌گیرد؛ ریشه در فرایندهای ادراکی ذهن و مغز دارند. این فرایندها هنوز به خوبی فهم نشده‌اند و مرکز توجه حوزه‌هایی نظیر روان‌شناسی شناختی، علوم شناختی، و هوش مصنوعی هستند. می‌دانیم که نمایه‌سازی توسط انسان حداقل دو مرحله عمده دارد: (۱) شناسایی موضوع، جنبه‌ها یا کاربردها؛ و (۲) توصیف این موضوعات در قالب واژه‌های مناسب برای بازیابی. همچنین می‌دانیم که نمایه‌سازها، خواه متخصص و با تجربه و خواه مبتدی و بی‌تجربه، نمایه‌سازی را با شیوه‌های بسیار گوناگون اجرا می‌کنند (۲۵). استفاده از واژگان کنترل شده تنها کمی از این تنوع و تغییرپذیری می‌کاهد. رابرت فوگمن مدعی است که با استفاده روزافزون از راهنماها و قوانین سفت و سخت برای تعیین موضوعات و ویژگی‌ها و کاربردها، و نیز برای تعیین و تخصیص واژه‌ها، می‌توان چندگانگی نمایه‌سازی را تا حد زیادی کاهش داد، اما این ادعا هنوز در عمل ثابت نشده است (۱۵). فنون نمایه‌سازی به کمک رایانه.

نظام‌های سازماندهی دانش روز به روز بیشتر از مزیت هر دو شیوه نمایه‌سازی خودکار و نمایه‌سازی توسط انسان بهره می‌برند. گرایش نمایه‌سازی خودکار به سمت جامعیت [۱۱] > [a name=" \_ftnref۱۱"] > بیشتر و برخورداری از اصطلاحات اخص‌تر است (جامعیت و اخصیت بزودی تشریح می‌شود)، اما گرایش نمایه‌سازی توسط انسان به گزینشی‌تر بودن و استفاده بیشتر از اصطلاحات عام‌تر و اغلب یک‌دست‌تر است. زمانی که موضوع یا ویژگی یا کاربرد مورد نظر به صراحت در متن مورد بحث قرار نگیرد، شیوه نمایه‌سازی توسط انسان می‌تواند در شناسایی پیام‌های مورد توجه مراجعان، موفق‌تر عمل کند. اما حتی زمانی که از نمایه‌سازی خودکار اجتناب می‌شود، فنون رایانه‌ای به‌منظور تسهیل نمایه‌سازی توسط انسان بیشتر و بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند. نرم‌افزارهای نمایه‌سازی.

نرم‌افزارهای نمایه‌سازی به‌صورت گسترده در نمایه‌سازی توسط انسان به کار می‌روند، اما نه برای تحلیل متن، بلکه برای تهیه انواع ابزارها و فنون که به شخص نمایه‌ساز در اجرای وظایف عادی کمک می‌کنند؛ نظیر ترکیب‌بندی و مرتب کردن مداخل، ایجاد و اصلاح ارجاعات متقابل، و کپی گرفتن از شناسه‌هایی که قبلاً تعیین شده‌اند (۱۳). این برنامه‌ها مستقل و خودکفا هستند و نباید آنها را با برنامه‌های موسوم به "واحد‌های نمایه‌سازی که به‌عنوان یک جزء در بیشتر برنامه‌های واژه‌پرداز وجود دارند، یکی دانست.

واحدهای نمایه‌سازی که معمولاً برنامه‌های نمایه‌سازی<sup>۱۱</sup> تعبیه شده نامیده می‌شوند، به نویسندگان امکان می‌دهند که واژه‌ها را برای نمایه‌سازی از درون متن برگزینند، یا واژه‌ها و عبارات دیگری را وارد کنند، بعد می‌توان این واژه‌ها و عبارات را در یک نمایه گردآوری کرد. تاکنون هنگام نیاز به ویرایش شناسه‌ها، به‌ویژه برای افزودن شناسه‌های فرعی متکی بر متن، استفاده از این برنامه‌ها مشکل بوده است (۳۲).

الگوریتم‌های نمایه‌سازی رشته‌ای .

یکی از قدیمی‌ترین کاربردهای رایانه برای نمایه‌سازی، خلق الگوریتم‌هایی برای ایجاد مدخل‌های مرکب با استفاده از یک گروه یا یک رشته از واژه‌های همبسته با متن بود که هر یک از آنها با یک واژه متفاوت آغاز می‌شدند (۹). نظام نمایه‌سازی پرسشی یا نظام نمایه‌سازی با حفظ بافت، که زیر نظر درک آوستین\* برای کتابشناسی ملی بریتانیا ایجاد شد، نمونه‌ای قدیمی و بسیار تأثیرگذار از این نوع نمایه‌سازی است (۵). از الگوریتم‌های رشته‌ای برای خلق قدیمی‌ترین نمایه‌های خودکار یعنی کوویک (کلید واژه درون متن)، کووک (کلید واژه خارج از متن)، و کوواک (کلید واژه در کنار متن) استفاده شد. توضیحات بیشتر در مورد این سه نوع نمایه ذیل مبحث "نحو" ارائه خواهد شد.

نظام‌های الهام‌گر مبتنی بر چارچوب .

یکی از تلاش‌های پیشرفته‌تر که به‌منظور تدارک کمک‌های رایانه‌ای برای بهبود نمایه‌سازی توسط انسان صورت گرفته، پروژه مداین‌دکس کتابخانه ملی پزشکی امریکاست (۱۹: ۴۵-۵۴).

در این پروژه چارچوبی برای نمایه‌سازی فراهم می‌شود که در قالب آن دسته‌های واژه‌های مرتبط ارائه و پیشنهاد می‌شوند. از آنجا که واژه‌ها اغلب درون خوشه‌ها تعیین و منتسب می‌شوند، انتساب یک واژه می‌تواند الهام‌گر و پیشنهاددهنده واژه‌های مرتبط دیگر باشد که بارها به همراه واژه اول به کار رفته است. امید است که این گونه نظام‌ها به انجام نمایه‌سازی دقیق‌تر و همگون‌تر کمک کند.

فهرست‌ها، نمایه‌ها، و پایگاه‌های اطلاعاتی.

محصول سازماندهی دانش به‌صورت فهرست‌ها، نمایه‌ها، کتابشناسی‌ها، دایره‌المعارف‌ها، دستنامه‌ها، و حتی نمایه‌های انتهای کتاب برای رساله‌های تک‌نگاشت و هر آنچه که بتوان آن را با عنوان "پایگاه بازیابی اطلاعات" گنجانند، ارائه می‌شود. گاهی اینها را پایگاه‌های اطلاعات متنی یا پایگاه متون [می‌نامند. اما در این مورد، کلمه متن حاکی از هر نوع مجموعه سازمان یافته از علائم است که برای انتقال یک پیام (بصری، صوتی، کلامی) از آن استفاده می‌شود و نه صرفاً متون نوشتاری. همچنین این تصور درباره پایگاه بازیابی اطلاعات به هیچ رسانه خاصی محدود نمی‌شود و همه نوع پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی و الکترونیکی را دربر می‌گیرد.

پایگاه‌های بازیابی اطلاعات، از جمله اجزا و رویه‌های دسترس‌پذیر کردن آنها برای کاربران، نظام‌هایی هستند که محصول سازماندهی دانش از طریق آنها به افرادی که خواهان جست‌وجوی اسناد یا اطلاعات هستند، ارائه می‌شود.

درست همان گونه که ابزارها و ماشین‌ها را می‌توان صورت توسعه یافته عضلات انسان تلقی کرد که ما را قادر می‌سازند با توان بسیار بیشتر به کارهای خویش پردازیم، پایگاه‌های بازیابی اطلاعات را نیز می‌توان صورت توسعه یافته ذهن، به‌ویژه حافظه و فنون ذهنی، برای بازیابی اطلاعات تلقی کرد (۲: ۲۸۷-۳۲۳). پس، فهرست‌ها، نمایه‌ها، و پایگاه‌های اطلاعاتی، ابزارهایی مصنوعی هستند که ما آنها را برای افزایش قدرت سازماندهی ذهن خلق کرده‌ایم.

بخش باقیمانده این مقاله به بحث درباره ویژگی این پایگاه‌های بازیابی اطلاعات می‌پردازد. کاربران با تجربه و خیره می‌خواهند بدانند هر یک از ویژگی‌های زیر در مورد این پایگاه‌ها چگونه به کار می‌رود. پایگاه‌های اطلاعاتی باید این اطلاعات را در دسترس کاربران علاقه‌مند قرار دهند.

دامنه و قلمرو

هزاران پایگاه بازیابی اطلاعات برای کاوش در دسترس قرار دارند. گام اول در هر کاوش مؤثر، گزینش پایگاه یا پایگاه‌های اطلاعاتی مناسب است. توصیف صریح و موجز دامنه و قلمرو پایگاه می‌تواند به این فرایند گزینش ابتدایی کمک کند. دامنه، به ویژگی‌های اسنادی مربوط می‌شود که تحت پوشش یک پایگاه اطلاعاتی قرار می‌گیرند. قلمرو، به خصوصیات منابع اطلاعاتی درباره این اسناد اشاره دارد؛ از جمله محدوده جغرافیایی تحت پوششی که این اسناد به آنجا تعلق دارند (۶: ۷-۲۶). دامنه موضوعی.

ارائه تعریف درست درباره دامنه موضوعی برای استفاده‌کننده، مشخص می‌کند چه مقوله‌های موضوعی، با چه ویژگی‌ها و کاربردهایی نمایه شده‌اند و تلویحاً مشخص می‌کند که پایگاه مورد نظر برای چه سؤالات و کاوش‌هایی مناسب است. برای بیان دامنه موضوعی، تنها ذکر نام حوزه‌های موضوعی کلی نظیر پزشکی کافی نیست. چنین توصیف گل‌وگشادی نمی‌تواند به کاربر بالقوه پاسخ دهد که آیا پایگاه اطلاعاتی می‌تواند پاسخگوی سؤالات وی درباره درمان‌ها یا داروها، انواع کارکنان حوزه پزشکی، پزشکان خاص، انواع مؤسسات پزشکی و یا اقتصاد بیمه بهداشتی باشد یا خیر. بیان دقیق دامنه موضوعی، شامل فهرستی از مقوله‌های موضوعی، ویژگی‌ها، و کاربردهای نمایه است. همین فهرست می‌تواند به‌عنوان راهنما، نمایه‌سازان را برای تعیین موضوعات بالقوه مهم برای کاربران، کمک کند. چنین فهرست‌هایی همچنین می‌توانند به تبلیغ و ترویج نمایه‌سازی بیانجامد که به‌جای توجه صرف به محتوای سند می‌کوشد پاسخگوی علایق خاص کاربران نیز باشد. سورگل این‌گونه نمایه‌سازی را نقطه مقابل نمایه‌سازی سند - محور  $a >$  یا هویت - محور می‌شمارد و به آن نمایه‌سازی تقاضا - محور می‌گوید. وی مثالی از یک سند در موضوع "درصد فرزندان خانواده‌های کارگر که به دانشگاه راه یافته‌اند" ارائه می‌کند. در نمایه‌سازی تقاضا - محور می‌توان از اصطلاحاتی نظیر "حرکت اجتماعی بین نسلی" نیز برای وصف موضوع این سند استفاده کرد، حتی اگر این موضوع به‌صورت مستقیم در آن مورد بحث قرار نگرفته باشد (۳۷).

نمونه‌هایی از مقوله‌های دامنه موضوعی عبارتند از: پدیده‌های عینی مثل اشخاص (افراد یا گروه‌ها)، نهادها، مصنوعات، و اشیاء طبیعی؛ پدیده‌های انتزاعی، مثل نظام‌های اعتقادی، رشته‌ها، نظریه‌ها، فرضیه‌ها؛ پدیده‌های خیالی، مثل شخصیت‌های داستانی و جانوران افسانه‌ای؛ ویژگی‌ها و خصیصه‌ها؛ مواد خام یا عناصر سازنده؛ اعمال؛ فرایندها؛ رهیافت‌های روش‌شناختی؛ وقایع و شرایط؛ مکان‌ها یا محیط‌ها؛ زمان‌ها و دوره‌های تاریخی؛ و قالب‌ها و انواع داده‌ها یا متن‌ها. فهرست دامنه موضوعی در مورد حوزه‌های محدودتر باید اخص باشد، به‌طور مثال در مورد ادبیات باید مقوله‌های موضوعی و ویژگی‌هایی را در نمایه گنجانند که عبارتند از: افراد (از جمله نویسندگان و منتقدان)، آثار ادبی، گروه‌های انسانی، نهضت‌ها، زبان‌ها، مکان‌ها، گونه‌های ادبی، رسانه‌های نمایشی، ویژگی‌های سبکی و ساختاری، مضامین، منابع، تأثیرات، فرایندها، رهیافت‌های روش‌شناختی، نظریه‌ها، و ابزارها (۳۰).

در حالی که عرصه موضوعی به تعریف موضوعات، وجوه، و کاربردهای اسنادی که باید نمایه شوند می‌پردازد؛ دامنه سندی، ویژگی‌های اسنادی را تعیین می‌کند که در پایگاه اطلاعاتی پذیرفته شده‌اند. این ویژگی‌ها بسته به نوع رسانه متفاوت خواهند بود. در مورد اسناد چاپی کاغذی، این ویژگی‌ها شامل قطع، نوع، دوره انتشار (تک‌نگاشت و انواع پیاپی‌ها)، سطح یا مخاطبان، نظام زبانی یا سایر نظام‌های متنی، محل نشر، تاریخ نشر یا تاریخ اضافه شدن به مجموعه، می‌شود.

می‌توان دامنه سندی یک پایگاه اطلاعاتی را به راحتی با تهیه صورت اسامی اسناد نمایه شده توصیف کرد. در مورد پایگاه مقالات نشریات این کار را می‌توان با تهیه فهرستی از نشریات نمایه شده انجام داد. نمایه‌های انتهای کتب نیز در این مقوله جای می‌گیرند، چرا که دامنه سندی آنها مشهود است.

دیگر معیارهای سندی شامل اموری نظیر کیفیت پایگاه یا مناسب بودن آن برای مراجعان خاص یا اهداف ویژه می‌شود. این

ملاحظات را باید تا آنجا که ممکن است، برشمرد.

قلمرو.

قلمرو، اشاره به محدوده‌ای دارد که داده‌های مربوط به اسنادِ نمایه شده در پایگاه اطلاعاتی در آن گردآوری می‌شود. نخستین سؤال در این مورد آن است که آیا داده‌های پایگاه اطلاعاتی از منابع ردیف اول گرد آمده است؟ برخلاف منابع ردیف دوم که داده‌های مربوط به اسناد در آنها از منابع دیگری نظیر نمایه‌نامه‌ها و چکیده‌نامه‌ها، فهرست‌های کتابخانه‌ای یا آگهی‌های ناشران گردآوری می‌شوند، در پایگاه‌های دیگر، این داده‌ها، بر پایه بررسی و تجزیه و تحلیل مستقیم توصیف و نمایه می‌شوند. دومین وجه قلمرو، محدوده جغرافیایی تحت پوشش پایگاه است که اسناد در محدوده دامنه‌سندی و موضوعی معینی از آن گردآوری می‌شوند. یک پایگاه اطلاعاتی که تنها به اسناد موجود در یک مجموعه خاص محدود می‌شود، بسیار متفاوت با پایگاهی است که اسناد موجود در پژوهش‌های جامع در سراسر جهان را تحت پوشش دارد.

فهرست، مشخصاً نوعی پایگاه اطلاعاتی است که قلمرو آن به یک مجموعه واحد یا در مورد فهرستگان مشترک به چند مجموعه محدود می‌شود.

ممکن است به نظر برسد که مسئله دامنه موضوعی و سندی در مورد فهرست‌ها صدق نمی‌کند، اما این تصور نادرست است چرا که به‌ندرت می‌توان فهرستی یافت که تمامی اسناد یک مجموعه را تحت پوشش قرار دهد. بیشتر مواقع، گروه‌های مختلفی از اسناد مثل اسناد دولتی یا گزارش‌های سالانه تالگان‌ها (سازمان‌ها و شرکت‌ها) و جزوه‌های کوچک از فهرست‌ها حذف می‌شوند. علاوه بر این، فهرست‌ها ضرورتاً هر ویژگی یا موضوعی را نمایه نمی‌کنند. از این‌رو، هر چقدر قلمرو نمایه‌سازی موضوعی را با صراحت بیشتری مشخص کنیم، کاربران راحت‌تر می‌توانند تشخیص دهند که آیا فهرست، مناسب جست‌وجوی آنان هست یا خیر. رسانه پایگاه اطلاعاتی.

رسانه پایگاه اطلاعاتی گزینه‌های بسیاری را مجاز یا ممکن می‌کند. رسانه‌های اصلی عبارتند از: چاپ کاغذی مثل برگه‌دان‌ها، و الکترونیکی مثل پایگاه‌های اطلاعاتی پیوسته، لوح‌های فشرده و مجموعه رو به رشد چندرسانه‌ای‌های نوری، دیجیتالی، ویدئویی، و نظایر آنها. ریزفیلم‌ها در گذشته از رسانه‌های مهم پایگاه‌های بازیابی اطلاعات بودند، اما امروزه رسانه‌های الکترونیکی تا حد زیادی جانشین آنها شده‌اند. پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی.

رسانه‌های الکترونیکی امکان کاوش الکترونیکی رکوردهای پایگاه اطلاعاتی را بدون دیدن مدخل‌های نمایه فراهم می‌سازند. در این رسانه‌ها می‌توان واژه‌ها را در برنامه کاوش وارد کرد، تا بعداً آن دسته از رکوردهای اسناد، که حاوی همه یا برخی واژه‌های کاوش هستند، بازیابی و فهرست شوند. نمایه‌هایی که به‌جای مشاهده، به‌صورت الکترونیکی کاوش می‌شوند، نمایه‌های غیرنمایشی نامیده می‌شوند (۴). البته در رسانه‌های الکترونیکی هم می‌توان نمایه‌ها را برای مشاهده و تورق نمایش داد.

مزایای اصلی پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی عبارتند از: قابلیت روزآمدسازی سریع‌تر (به‌ویژه در مورد پایگاه‌های اطلاعاتی پیوسته)، کاهش حجم عظیم آن به لحاظ فیزیکی و هزینه رو به افزایش تولید آن، افزایش قابل توجه گزینه‌ها، و انعطاف‌پذیری کاوش. در حالی که در پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی، مدخل‌های نمایه ثابت است و شخص تنها می‌تواند شناسه‌های از قبل ایجاد شده را در چارچوب و نظمی که چاپ شده‌اند، کاوش کند، در نمایه‌های الکترونیکی با بهره‌گیری از فنون کاوش الکترونیکی امکان جست‌وجوی هر واژه، یا هر رشته از حروف یا چند کلمه با آرایش‌های متفاوت وجود دارد. از این‌رو، واحدهای جست‌وجوی دیگر شناسه‌های کامل، از پیش ایجاد شده و مرتب شده نیستند، بلکه کلمات منفرد یا بخش‌هایی از کلمات هستند که می‌توان آنها را با هر ترتیبی با هم ترکیب کرد. علاوه بر این، به‌جای اینکه تنها واژه‌ها یا شناسه‌هایی را که در یک نمایه قابل جست‌وجو جای داده

شده‌اند کاوش کنیم، می‌توانیم کل رکوردها و گاه‌کل متون را مورد کاوش قرار دهیم.

پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی.

در پایگاه‌های اطلاعاتی که به‌صورت رسانه‌های چاپی ارائه می‌شوند، نمایه‌ها باید نمایش داده شوند، چرا که تنها از طریق واریسی بصری ترتیب شناسه‌های نمایه است که کاربر می‌تواند به نمایه دست یابد.

مزایای اصلی پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی عبارتند از: قابلیت حمل و جابه‌جایی (با این فرض که بیش از اندازه بزرگ و حجیم نباشند)، قابلیت جست‌وجو بدون استفاده از واسطه الکترونیکی، قابلیت تفکیک بصری و وضوح بیشتر در چاپ، و امکان طرح‌های بیشتر برای آرایش مدخل‌ها. به‌علاوه، درک ساختار و آرایش نمایه‌های چاپی از طریق نگاه کردن به آن برای کاربران آسان‌تر است، در حالی که اغلب درک ساختار و محتوای نمایه‌های الکترونیکی، به‌ویژه آنهایی که بدون رؤیت و از طریق الگوریتم‌های الکترونیکی کاوش می‌شوند، مشکل است. حتی زمانی هم که نمایه‌ها در رسانه‌های الکترونیکی به معرض نمایش درمی‌آیند، دامنه نمایش به‌ندرت به اندازه دامنه نمایش در پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی خوب طراحی شده، وسیع است.

نمایش در رسانه‌های الکترونیکی هر روز ماهرانه‌تر می‌شود و مزایای آن از جهات مختلف، به‌ویژه از لحاظ صرفه اقتصادی، بر مزیت‌های رسانه‌های چاپی بیشتر است. با این همه، احتمالاً نیاز به پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی خوب طراحی شده نیز همیشه وجود خواهد داشت.

واحدهای سندی.

حجم واحد سندی که برای بازیابی در یک پایگاه داده‌ها سازماندهی می‌شود، حجم واحد بازیابی را تعیین می‌کند. این قضیه یکی از محدود قوانین علیّی در کتابداری و اطلاع‌رسانی است. حجم واحد سندی، متغیر اصلی و زمینه‌ساز تمایزاتی است که گاه (به اشتباه) میان نظام‌های بازیابی "اطلاعات" و نظام‌های بازیابی "سند" یا نظام‌های بازیابی "کتابشناختی" قائل می‌شوند. قضیه این نیست که آنچه در نظام‌های بازیابی اطلاعات بازیابی می‌شود، پاسخ مستقیم به سؤالات است و آنچه در نظام‌های بازیابی سند یا نظام‌های بازیابی کتابشناختی بازیابی می‌شود اسناد کامل یا استنادهای صورت گرفته به اسناد است؛ بلکه تفاوت حقیقی در اندازه واحدهای سندی است که تحلیل، توصیف، سازماندهی، و بازیابی می‌شوند. در همه موارد آنچه که بازیابی می‌شود، اسناد یا بخش‌هایی از اسناد هستند، چرا که پیام همیشه باید در یک رسانه ارائه شود و این درست همان چیزی است که سند نام دارد، یعنی پیام ثبت شده در رسانه (۴). وجه تمایز میان پایگاه‌های اطلاعاتی تمام متن و مرجع ذیل مبحث "جانشین" تشریح می‌شود.

حجم واحدهای سندی می‌تواند از اندازه بسیار کوچک مثل تک گزاره‌ها، تا بسیار بزرگ مثل متن کامل تک‌نگاشت‌ها، پیاپی‌ها، دوره‌های کامل نشریات یا حتی مجموعه‌های بزرگ و کتابخانه‌ها متغیر باشد. آنچه تجزیه و تحلیل، توصیف، و سازماندهی می‌شود، واحد سندی است که بازیابی شده یا به آن اشاره خواهد شد.

به‌طور سنتی، واحدهای سندی را در فهرست‌های کتابخانه‌ای، تمام اسناد؛ و در سرویس‌های نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی، تمام تک‌نگاشت‌ها یا تمام مقالات نشریات تشکیل می‌دهند. برخی کتابخانه‌های تخصصی و بسیاری از خدمات نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی، فصل‌های کتاب – به‌ویژه در مورد مجموعه مقالات یا خلاصه مذاکرات کنفرانس‌ها – را تجزیه و تحلیل، توصیف، و سازماندهی می‌کنند. در این گونه موارد، واحد سندی با دامنه سندی پایگاه اطلاعاتی مطابقت دارد. اما ضرورتاً هیچ ارتباطی میان انواع اسنادی که به‌منظور شمول در حوزه سندی تعریف شده‌اند و واحد سندی که به‌منظور تجزیه و تحلیل، سازماندهی، و بازیابی مشخص شده است، وجود ندارد. به‌طور مثال، مقالات نشریات را می‌توان به‌صورت صفحه به صفحه یا بند به بند تجزیه و تحلیل کرد و در این حالت می‌توان کاوشگر را به یک صفحه یا پاراگراف خاص هدایت کرد.

استفاده از واحدهای کوچک‌تر برای تحلیل، به مرور در پایگاه‌های اطلاعاتی تمام متن رایج می‌شود؛ چون هیچ کس خواهان آن



نیست که متن کامل یک سند را کاوش کند و سپس به متن کامل یا حتی به یک بخش بزرگ از متن ارجاع داده شود. کاوش‌های تمام متن باید شخص را مستقیماً به بخشی هدایت کنند که مرتبط‌ترین بخش با کاوش است و این دقیقاً همان چیزی است که در نظام‌های کارآمد بازیابی تمام متن روی می‌دهد. واحد سندی، هر واحد از متن است و در مورد متون نوشتاری شامل جمله یا پاراگراف می‌شود.

نمایه‌های انتهای کتاب به‌طور سنتی صفحه را واحد تحلیل یا واحد سندی در نظر می‌گیرند، طوری که این نمایه‌ها با استفاده از شماره صفحه، کاوشگر را به صفحه ارجاع می‌دهند. در راهنمای پیشنهادی استاندارد ملی امریکا برای نمایه‌ها و ابزارهای مرتبط با بازیابی اطلاعات که توسط سازمان استانداردهای اطلاعاتی ملی (نیسو) امریکا تدوین شده، آمده است که چنین نمایه‌هایی بهتر است از واحدهای طبیعی یا اصلی متن نظیر پاراگراف استفاده کنند (۴). با توجه به اینکه هر روز کتاب‌های بیشتری به هر دو صورت چاپی و الکترونیکی منتشر می‌شوند، این مسئله حائز اهمیت ویژه‌ای است. در اکثر کتاب‌ها، صفحه، عنصری از متن نیست، بلکه صرفاً عنصری از رسانه است که متن در آن ارائه شده است. با انتقال متن کتاب چاپی به رسانه الکترونیکی، صفحات منتقل نمی‌شوند، مگر اینکه به‌صورت تصنعی شماره صفحات را به رسانه الکترونیکی تحمیل کنیم. مبنای تحلیل.

زمانی که واحد سندی برای یک نظام خاص سازماندهی دانش تعیین و تثبیت شده باشد، مبنای تحلیل درون آن واحد نیز باید تعیین شود. مبنای تحلیل، پاره‌ای از یک واحد سندی است که به‌منظور گنجاندن در نظام سازماندهی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و بازیابی بر مبنای آن صورت خواهد گرفت. مبنای تحلیل می‌تواند کاملاً مختصر باشد. مثل عنوان یک سند یا یک چکیده؛ یا می‌تواند همه سند را به‌طور کامل دربر گیرد.

اندازه مبنای تحلیل باید با جامعیت نمایه‌سازی متناسب باشد. اگر قرار باشد تنها تعداد کمی واژه به یک سند منتسب یا از آن استخراج شود، مبنای تحلیل کوچک، نظیر عنوان و / یا چکیده، می‌تواند برای بسیاری از مقاصد کفایت کند. هر چند اینکه عنوان به تنهایی تا چه حد می‌تواند مبنای تحلیل مناسبی باشد، بستگی به این دارد که چنین عنوانی تا چه اندازه چکیده دقیق محتوا، ویژگی‌ها، و کاربردهای احتمالی متن باشد. همه ما موارد زیادی را می‌شناسیم که عنوان، فاقد این ویژگی است. این گونه عناوین را می‌توان با افزودن یک عبارت توضیحی غنی ساخت.

نمایه‌سازی جامع‌تر به مبنای تحلیل بزرگ‌تری نیاز دارد. در مورد مقالات نشریات، علاوه بر عنوان و چکیده، مقدمه، نتیجه، و یا حتی کل مقاله می‌تواند مبنای تشکیل دهد.

نمایه‌سازی موضوعی فهرست‌های کتابخانه‌ای از جامعیت کمتری برخوردار است. این فهرست‌ها به‌صورت خلاصه برای توصیف محتوا یا ویژگی‌های یک کتاب تهیه می‌شوند. در اغلب موارد، ضرورتی ندارد که برای این سطح از نمایه‌سازی، به مطالعه یا بررسی همه کتاب پردازیم و در بیشتر موارد فهرست مندرجات و پاراگراف‌های مقدماتی کفایت می‌کند. جامعیت.

به سطح تفصیلی در توصیف محتوا، معنا، هدف، یا ویژگی‌های یک پیام و متن به‌منظور بازیابی آن، جامعیت نمایه‌سازی می‌گویند. به بیان کمی، جامعیت، تعداد واژه‌هایی است که از یک متن استخراج شده یا به آن منتسب می‌شود.

نمایه‌سازی بسیار گزینشی با جامعیت پایین، مبتنی بر آستانه اهمیت بسیار بالاست که از قبل باید تعیین شده باشد. در نتیجه، مدارکی که بر اساس این نوع نمایه‌سازی بازیابی می‌شوند، احتمالاً با یک جست‌وجو با استفاده از یکی از واژه‌های نمایه بسیار مرتبط هستند. چرا که در این نمایه‌سازی تنها موضوعات محوری و ویژگی‌های برجسته نمایه می‌شوند. بنابراین، حداقل از لحاظ نظری، نمایه‌سازی با جامعیت پایین می‌تواند به نتایج کاوش بسیار دقیق منجر شود که بازیابی نامربوط در آن بسیار ناچیز است. از سوی

دیگر بسیاری از مدارک با موضوعی مطلوب (که ممکن است برای کسی که در جست‌وجوی همه چیز در رابطه با آن موضوع است، مرتبط باشد و به صورت موضوعی فرعی برخورد کرده باشد) بازیابی نخواهد شد. نتیجه این امر از دست رفتن فراخوانی مطلوب است.

نمایه‌سازی با جامعیت بالا، آستانه اهمیت کمتری را در اختصاص یک واژه اقتضا می‌کند. نمایه‌سازی با جامعیت بالا به صورت بالقوه منجر به فراخوانی بیشتر می‌شود. زیرا بیشتر مدارکی که موضوعی خاص در آن بحث شده، بازیابی می‌شود. اما فراخوانی اسنادی هم که موضوع مورد نظر را به صورت حاشیه‌ای مورد بحث قرار داده‌اند نیز بازیابی می‌شوند. کاربرانی که تنها خواستار اسنادی هستند که به صورت مستقیم به موضوع مورد نظر مربوط می‌شوند، ممکن است اسنادی را که به صورت حاشیه‌ای به موضوع پرداخته‌اند، بی‌ربط بدانند. از این رو، ممکن است دقت کاوش پایین بیاید.

نمایه‌سازی خودکار، به سطح بسیار بالای جامعیت گرایش دارد، از این رو، فراخوانی در بازیابی از نمایه‌های خودکار، بالا؛ اما دقت، پایین تر است. یکی از چالش‌های اصلی در نمایه‌سازی خودکار، پیشبرد شیوه‌های پایین آوردن جامعیت نمایه‌سازی از طریق تعیین موضوعات محوری یا ویژگی‌های برجسته پیام‌ها و متون آنها به منظور گزینشی تر کردن نمایه‌سازی است.

نمایه‌سازی ذهنی توسط انسان، گرایش به گزینشی بودن کامل دارد و آستانه اهمیت بالا برای موضوعات، ویژگی‌ها، و کاربردها را در نظر می‌گیرد، در نتیجه، جامعیت آن پایین است. به همین دلیل بسیاری از پایگاه‌های اطلاعاتی، این دو نوع نمایه‌سازی را با هم ترکیب می‌کنند، به صورت ترکیبی برای انواع خاصی از کاوش‌های با دقت بالا، به نمایه‌سازی توسط انسان؛ و برای انواع به خصوصی از کاوش با فراخوانی بالا، به نمایه‌سازی خودکار و اغلب تمام متن تکیه می‌کنند.

تأثیر جامعیت در خلاء صورت نمی‌گیرد. اخص‌گرایی واژگان، نوع نحو، و پیوند دادن واژه‌ها برای نشان دادن روابط عام، خاص، و دیگر روابط می‌تواند اثر بالقوه جامعیت را کاهش یا افزایش دهد. به عنوان مثال واژگان بسیار اخص که مشخصه نمایه‌سازی خودکار است، در برخی موارد می‌تواند به نتایج کاوش بسیار دقیق منجر شود که با گرایش عمومی به نمایه‌سازی با جامعیت بالا در تضاد است.

روش نمایه‌سازی.

روش‌های نمایه‌سازی، شامل تحلیل ذهنی توسط انسان، تحلیل الگوریتمی توسط ماشین، و یا ترکیبی از این دو رویکرد اصلی می‌شود که قبلاً مورد بحث قرار گرفتند؛ در اینجا بار دیگر از باب تأکید ذکر می‌شود که روش نمایه‌سازی یکی از ویژگی‌های مهم نظام‌های سازماندهی دانش و پایگاه‌های بازیابی اطلاعات را تشکیل می‌دهد.

نحو. نحو به دستور زبان نمایه‌سازی و کاوش اشاره دارد، یعنی روش ترکیب واژه‌ها در قالب شناسه‌ها و شناسه‌های فرعی برای مدخل‌های نمایه‌های چاپی و نمایه‌های نمایشی در رسانه‌های الکترونیکی؛ و یا برای خلق گزاره‌های مرکب و پیچیده کاوش به منظور کاوش الکترونیکی در نمایه‌های غیرنمایشی. نحو، همچنین فوننی را برای اصلاح واژه‌ها در کاوش دربر می‌گیرد، از جمله ریشه‌یابی لغات برای برداشتن پسوندها و گاه پیشوندها، به طوری که لغات با ریشه یکسان در یک محل قرار گیرند، و کوتاه‌سازی برای حذف حروف خاصی از ابتدا، انتها، و گاه از میانه کلمات، نظیر آنکه اگر علامت سؤال (?) را نشانه عمل کوتاه‌سازی بدانیم، از ترکیب "نمایه" می‌توان برای یافتن تمام کلماتی که پنج حرف اول آنها "نمایه" است مثل نمایه‌ها، نمایه‌ساز، نمایه‌سازی، و مانند آن استفاده کرد. از فنون نحوی، برای مشخص کردن واژه‌هایی که در پاره متن‌های خاص، نظیر یک جمله یا پاراگراف، باید همراه یکدیگر ظاهر شوند یا اینکه فاصله آنها نباید بیش از تعداد خاصی لغت باشد نیز می‌توان استفاده کرد.

اگر نظام‌های سازماندهی دانش ابزار ترکیب و اصلاح واژه‌ها را فراهم نمی‌کردند، کاوش اگر ناممکن نبود، بسیار مشکل می‌بود.

اگر کسی به نقشه‌های مربوط به جنگ‌های شهری امریکا علاقه‌مند باشد، مجبور است ابتدا همه مدخل‌های مربوط به نقشه‌ها را بازبایی کند، سپس در میان آنها به دنبال مدخل‌های مربوط به جنگ‌های شهری بگردد، و سرانجام در میان مدخل‌های باقیمانده، آنها را که مرتبط با امریکا هستند جدا کند. انجام این فرایند بسیار طاقت‌فرسا در نظام‌های الکترونیکی میسر است. اما اگر در نمایه‌های چاپی امکان ترکیب واژه‌ها در قالب شناسه‌ها وجود نداشته باشد، وضع بسیار بد خواهد بود. اگر چنین باشد، شخص باید همه مدخل‌های مربوط به نقشه را بیابد، سپس به صورت بصری در میان همه آنها به دنبال ارجاعاتی به امریکا و جنگ‌های شهری آن بگردد.

خوشبختانه، همه نظام‌های سازماندهی دانش با هر درجه از اهمیت، شیوه‌هایی برای ترکیب و تغییر اصطلاحات فراهم می‌کنند. دو رهیافت اساسی برای کاوش الکترونیکی در نمایه‌های غیرنمایشی وجود دارد. تعداد این رهیافت‌ها برای نمایه‌های نمایشی بسیار بیشتر است.

نحو برای کاوش‌های الکترونیکی.

دو شیوه اصلی ترکیب واژه‌ها به منظور کاوش‌های الکترونیکی عبارتند از: (۱) منطق بولی و (۲) بردارهای واژه‌ای توزین شده که گاه مبتنی بر نمایه‌سازی احتمال‌گرا هستند. هر دو روش را می‌توان با فنونی برای کوتاه‌سازی، ریشه‌یابی، و تعیین محل واژه و کلمات مجاور آن ترکیب کرد.

کاوش با منطق بولی امکان ترکیب واژه‌ها با استفاده از عملگرهای منطقی "و"، "یا"، "و" نه "را فراهم می‌سازد. زمانی که دو یا چند واژه با استفاده از "و" ترکیب می‌شوند، تنها اسنادی بازبایی می‌شوند که تمامی آن واژه‌ها در نمایه‌سازی آنها به کار رفته باشند. زمانی که دو یا چند واژه با استفاده از "یا" ترکیب می‌شوند، هر واحد سندی که حداقل یکی از آن واژه‌ها در نمایه‌سازی آن به کار رفته باشد، بازبایی می‌شود. اگر عملگر منطقی "و" را قبل از یک واژه قرار دهیم، تمامی واحدهای سندی که با استفاده از آن واژه نمایه شده‌اند، از بازبایی کنار گذاشته خواهند شد.

کاوش با منطق بولی، پایگاه اطلاعاتی را به دو بخش متقابل-انحصاری تقسیم می‌کند: رکوردهایی که واژه‌های آنان با گزاره کاوش تطبیق می‌کند و رکوردهایی که واژه‌هایشان تطبیق نمی‌کند. رکوردهای بازبایی شده، همگی دارای ارزش و وزن یکسان هستند. برای مرتبه‌بندی کردن رکوردها بر اساس ربط بالقوه آنها نسبت به گزاره کاوش، روش اساسی وجود ندارد؛ مگر اینکه فنون بردار واژه‌ای توزین شده یا فنون مبتنی بر احتمالات را به کاوش با منطق بولی بیفزاییم.

بزرگ‌ترین نقیصه کاوش با منطق بولی، فقدان بازبایی مرتبه‌بندی شده است. هر چه پایگاه‌های اطلاعاتی بزرگ‌تر می‌شوند، مجموعه‌های بازبایی شده نیز بزرگ‌تر می‌شوند، مگر اینکه عبارت‌های جست‌وجو را محدودتر سازیم تا تعداد رکوردهای بازبایی شده کاهش یابد که در این صورت نیز خطر از دست دادن اسناد مهم افزایش می‌یابد.

مشکل دیگر کاوش با منطق بولی این است که عملگرهای "و" و "یا" همان معنای معمول در زبان انگلیسی را نمی‌دهند. اگر کسی خواهان منابعی درباره جنگ‌های شهری در امریکا و روسیه و انگلیس و اسپانیا و یوگسلاوی سابق باشد و این پرسش را به همین صورت به عبارت جست‌وجو با منطق بولی تبدیل کند، نتیجه بازبایی احتمالاً هیچ خواهد بود. همه این "و"ها در این عبارت در حقیقت معنایی معادل عملگر منطقی "یا" در منطق بولی دارند.

بردار واژه‌ای یا جست‌وجوی مبتنی بر احتمالات، به سادگی مجموعه‌ای از واژه‌های کاوش را با رکوردها تطبیق می‌دهد و سپس بر مبنای این تطبیق، پایگاه اطلاعاتی را به صورت یک سیاهه مرتبه‌بندی شده بر اساس ربط پیش‌بینی شده (یا احتمالی) بازآرایی می‌کند. اگر واژه‌های کاوش عبارت باشند از: جنگ شهری، امریکا، انگلیس، روسیه، اسپانیا، یوگسلاوی، و بوسنی، آن دسته از اسنادی که حاوی همه این واژه‌ها هستند، در مرتبه اول قرار می‌گیرند؛ آنهایی که همه به جز یکی را دربر دارند، در مرتبه دوم قرار

می‌گیرند؛ آنهایی که همه به‌جز دو تا را دربر دارند، در مرتبه سوم قرار می‌گیرند؛ و به همین ترتیب تا انتها. در این مثال ساده همه واژه‌ها دارای وزن یکسان هستند، اما هم واژه‌های کاوش و هم واژه‌های نمایه می‌توانند دارای وزن باشند. اگر مقیاس توزین را از صفر تا صد در نظر بگیریم، واژه کاوش "جنگ شهری" می‌تواند وزنی معادل صد بیابد در حالی که هر یک از شش کشور مذکور، وزن ده می‌گیرند. این نوع توزین، تضمین می‌کند که سندی که نام چند یا حتی همه کشورهای مذکور را بدون واژه جنگ شهری دربر دارد، از نظر رتبه، بالاتر از سندی که واژه جنگ شهری را به همراه تنها نام یک کشور دربر دارد، قرار نخواهد گرفت.

در هنگام توصیف اسناد نیز می‌توان به واژه‌های نمایه بر اساس اهمیت آنها در ارتباط با موضوعات یا ویژگی‌های متن، وزن اعطا کرد. این نوع توزین در نمایه‌سازی خودکار می‌تواند مبتنی بر بسامد حضور خود کلمه (شاید پس از ریشه‌یابی) و یا حضور کلمه و معادل‌های آن باشد که با رجوع به یک اصطلاحنامه تعیین شده‌اند.

در دهه‌های آغازین توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی، کاوش با منطق بولی به یک استاندارد بالفعل برای آنها مبدل شد. اما این شیوه کاوش به مرور با استفاده از بردار واژه‌ای یا فنون مبتنی بر احتمالات، جایگزین شده و یا تکمیل می‌شود. بازیابی مرتبه‌بندی شده مزایای زیادی دارد، به‌ویژه زمانی که مجموعه‌ای که از آن بازیابی می‌شود خیلی بزرگ باشد. نحو برای نمایه‌های نمایش دادنی.

نمایه‌های قابل مشاهده، به‌ویژه آنهایی که در پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی ارائه می‌شوند، باید پیش از آنکه به کاوشگر عرضه شوند، ساخته شده باشند. چنین نمایه‌هایی را اغلب پیش‌همارا می‌نامند، چون واژه‌ها قبل از انتشار، "همارا" یا با هم ترکیب می‌شوند. در مقابل، در کاوش الکترونیکی، این کاوشگر است که واژه‌ها را برای کاوش ترکیب می‌کند. این گونه نمایه‌سازی را که برای کاوش الکترونیکی طراحی شده، اغلب پس‌همارامی نامند.

انواع نحو برای نمایه‌های نمایش دادنی را می‌توان در پنج دسته جای داد: نحو تک موردی، نحو زبان طبیعی، نحو سرعنوان‌های موضوعی، نحو چرخشی، و نحو رشته‌ای نحو تک موردی.

زمانی که یک نمایه نمایش دادنی برای یک سند واحد مثل نمایه انتهای یک کتاب و یا یک نمایه پیشین برای مجموعه‌ای از اسناد تهیه می‌شود، واژه‌ها اغلب به‌جای اینکه بر اساس یک نظام نحوی از پیش تثبیت شده یا بر اساس فهرست سرعنوان‌ها ترکیب شوند، بر مبنای یک پایه و اساس تک موردی به‌صورت شناسه - شناسه فرعی با هم ترکیب می‌شوند. نمایه‌ساز، واژه‌ها را بر اساس واژگان متن (اگر متن زبانی باشد، با همان زبان نمایه) و نیز بر اساس واژه‌هایی که کاربران بالقوه انتظار دارند، انتخاب، و آنها را به‌صورت ترکیب شناسه - شناسه فرعی برای توصیف موضوعات، ویژگی‌ها، و کاربردهای واحد سندی ارائه می‌کند.

در نمایه‌های انگلیسی زبان، مرسوم است که از اسامی یا عبارات اسمی به‌عنوان واژه، و برای اشیای مجزای قابل شمارش از برگه جمع استفاده کنند. از حروف اضافه نیز به مقدار کم برای روشن کردن روابط میان واژه‌ها استفاده می‌شود. یک نمایه خوب به حد کافی انواع مختلفی از شناسه‌های فرعی را فراهم می‌کند، طوری که با افزودن تقسیمات فرعی زیر یک شناسه در نمایه، از تراکم ارجاعات ذیل شناسه اصلی جلوگیری می‌شود. استاندارد جدید سازمان استانداردهای اطلاعاتی ملی امریکا می‌گوید که بیش از پنج واحد سندی نباید ذیل یک ترکیب شناسه - شناسه فرعی با هم باشند و در نمایه نباید پس از هر شناسه یا ترکیب شناسه - شناسه فرعی بیش از پنج جای‌نما قرار گیرد (۴). در روش‌های جدید، ترجیح می‌دهند زبان طبیعی و نظم مستقیم برای اصطلاحات چند کلمه‌ای به کار رود (بیمه آتش‌سوزی به جای آتش‌سوزی، بیمه)، البته به‌جز اسامی افراد که مقلوب می‌شوند و زیر نام خانوادگی قرار می‌گیرند. استاندارد سازمان استانداردهای اطلاعاتی ملی امریکا پیشنهاد کرده تنها اسامی خاص یا اعلام با حروف بزرگ

نوشته شوند و استفاده از حروف تعریف به حداقل برسد و واژه‌هایی که معانی متفاوت دارند، ترجیحاً توضیحگر داشته باشند، مثل شیر (لبنیات)، شیر (حیوان). بسیاری از این قواعد برای دیگر اشکال نحو نمایه‌سازی نیز به کار می‌روند. نحو سرعنوان‌های موضوعی.

سرعنوان‌های موضوعی در اواسط و اواخر قرن نوزدهم به‌منظور تدارک سرعنوان‌های همگون برای فهرست‌های موضوعی کتابخانه‌ها ایجاد شد. بزرگ‌ترین و مشهورترین مجموعه سرعنوان‌های موضوعی عمومی، سرعنوان‌های موضوعی کتابخانه کنگره امریکا است (۲۸). یکی از مشهورترین سرعنوان‌های موضوعی تخصصی، سرعنوان‌های موضوعی پزشکی سرعنوان‌های موضوعی کتابخانه کنگره حاوی هزاران سرعنوان است که از تک واژه‌ها و واژه‌های چندتایی به‌صورت ترکیبات سرعنوان - سرعنوان فرعی (مانند جانوران - بیماری‌ها - شیمی درمانی)، و عبارت (مانند برنامه کمک تلفنی برای مستمندان) تشکیل شده‌اند. در سال‌های اولیه، بسیاری از واژه‌ها مقلوب می‌شدند (مانند خارجی، دانشجویان)، اما در شیوه‌های رایج امروزی نظم مستقیم زبان طبیعی ترجیح داده می‌شود. با این حال، از آنجا که توسعه سرعنوان‌های موضوعی کتابخانه کنگره طی چندین دهه صورت گرفته است، در تولید آنها طی این سال‌ها از الگوهای متفاوتی استفاده شده است که امروزه با هم همزیستی دارند. فقدان الگوی نحوی هماهنگ و ثابت یکی از شکایات اصلی از سرعنوان‌های موضوعی سنتی است. به‌عنوان مثال مشکل می‌توان پیش‌بینی کرد که یک سرعنوان جغرافیایی باید قبل از یک سرعنوان موضوعی قرار گیرد یا بعد از آن. به‌طور مثال در میان سرعنوان‌ها هر دو حالت "آرشیوها - ایالات متحده" و "ایالات متحده - منابع کتابخانه‌ای" به کار می‌رود. به‌همین صورت، در مورد استفاده از اشکال صنعتی در مقابل اشکال اسمی، یا استفاده از ترکیبات سرعنوان - سرعنوان فرعی در مقابل عبارت‌ها نیز ناهمگونی وجود دارد. به‌عنوان مثال این سه مورد را در نظر بگیرید: "فیلم‌های حیوانات"، "حیوانات - فرهنگ عامه"، و "حیوانات در ادبیات".

فهرست سرعنوان‌های موضوعی علاوه بر ترکیبات پیش‌همارسته "سرعنوان - سرعنوان فرعی" و سرعنوان‌های به شکل عبارت، گروهی سرعنوان فرعی (تقسیمات فرعی) استاندارد نیز دارد که می‌توان آنها را با دیگر سرعنوان‌ها ترکیب کرد. سرعنوان‌های الگو که برای اشخاص، شهرها، ملت‌ها، و بسیاری دیگر از مقوله‌های موضوعی ارائه می‌شوند، الگوهای ایجاد می‌کنند که بر اساس آنها می‌توان به ایجاد ترکیبات جدید سرعنوان - سرعنوان فرعی پرداخت. زنجیره "سرعنوان - سرعنوان فرعی - سرعنوان فرعی فرعی" به همین ترتیب می‌تواند ادامه یابد و بسیار طولانی شود، از این‌رو، حفظ هماهنگی میان فهرست‌نویس‌های متعدد و گوناگون، که چالش بزرگی است، استفاده از دستورنامه‌های بزرگ را در مورد رویه‌ها و روش‌ها ضروری می‌سازد (۲۷).

با وجود انتقادهای زیادی که از سرعنوان‌های موضوعی می‌شود، این سرعنوان‌ها پرستارترین شیوه برای نمایه‌سازی مجموعه‌های کتابخانه‌ای هستند. به‌طور مثال، در امریکا هر کتابخانه عمومی، با هر درجه از اهمیت، از آنها استفاده می‌کند و به‌همین دلیل سرعنوان‌ها نوعی هماهنگی در میان هزاران کتابخانه، برای دسترسی به مواد فراهم کرده‌اند. اکنون که فهرست بسیاری از بزرگ‌ترین کتابخانه‌ها برای دستیابی الکترونیکی از تمام جهان روی اینترنت و در دسترس همگان قرار می‌گیرد، این سرعنوان‌ها می‌توانند بسیار مفید باشند.

برخی سرویس‌های نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی از سرعنوان‌های موضوعی برای شناسه‌های اصلی خود استفاده می‌کنند، اما شناسه‌های فرعی را به‌صورت موردی و بر اساس موضوعات، ویژگی‌ها یا کاربردهای اسنادی که نمایه‌سازی می‌شوند، ایجاد می‌کنند.

نحو رده‌بندی. نحو نظام‌های رده‌بندی بسیار شبیه به نحو نظام‌های سرعنوان‌های موضوعی است. سرعنوان‌های معرف موضوعات مرکب یا ویژگی‌ها از پیش ساخته و سیاهه شده‌اند؛ یا اینکه می‌توان آنها را بر اساس قواعد خاص ترکیب و ایجاد کرد. تفاوت اصلی آنها در شیوه مرتب کردن رده‌ها و سرعنوان‌هاست. از این‌رو، توضیح در مورد نظام‌های رده‌بندی، بعداً ذیل مبحث

"نمایش نمایه" ارائه خواهد شد.

نحو زبان طبیعی.

در نمایه‌های مبتنی بر زبان طبیعی نحو پاره‌متن‌های زبان طبیعی (به‌طور مثال عنوان آثار)، به‌منظور ایجاد مدخل‌های نمایه قابل جست‌وجو به‌همان صورت طبیعی حفظ می‌شود. این مدخل‌ها از یک کلید واژه به‌علاوه یک شناسه فرعی تشکیل شده‌اند که تمام یا بخشی از پاره‌متن را دربر دارد. رایج‌ترین نمونه‌های نمایه‌های نمایشی مبتنی بر زبان طبیعی عبارتند از کوویک، کووک، و کواک. این نمایه‌ها معمولاً با استفاده از الگوریتم‌های رایانه‌ای ایجاد می‌شوند.

در نمایه کوویک (کلیدواژه درون متن)، برای همه کلیدواژه‌های موجود در پاره متن، مدخل جداگانه‌ای ایجاد می‌شود. کلیدواژه‌ها در وسط صفحه کاغذ یا صفحه نمایش به‌ترتیب الفبا مرتب می‌شوند و متن پیرامونی آنها در دو طرف کلیدواژه قرار می‌گیرد. نمونه مداخل نمایه کوویک را برای مقاله‌ای با نام < تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی > می‌توانید در زیر مشاهده کنید.

علوم تربیتی. تاریخچه تحقیقات در

تربیتی. تاریخچه تحقیقات در علوم

تحقیقات در علوم تربیتی. تاریخچه

تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی.

هر یک از مدخل‌های فوق در یک جای‌ما قرار می‌گیرد تا محل واحد سندی را نشان دهد.

در نمایه کوویک، جفت کلمات و عبارات در کنار هم حفظ می‌شوند. به‌طور مثال دو کلمه تشکیل‌دهنده اصطلاح "علوم تربیتی" را می‌توان در کنار هم مشاهده کرد و در میان تمام کلیدواژه‌هایی که در آن کلیدواژه "علوم" به‌کار رفته قابل توجه است.

نمایه کووک برای تبعیت از شکل سنتی‌تر نمایه طراحی شده است که در آن واژه کلیدی در سمت راست (در متون انگلیسی در سمت چپ) هر مدخل قرار می‌گیرد. به مثال زیر نگاه کنید:

تاریخچه

تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی.

تحقیقات

تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی.

تربیتی

تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی.

علوم

تاریخچه تحقیقات در علوم تربیتی.

مشکل این نوع ساختار این است که جفت کلمات و عبارات در کنار کلمه راهنما حفظ نمی‌شوند. بالتبع اگر مدخل‌های ذیل کلیدواژه "علوم" را در جست‌وجوی "علوم / تربیتی" بگردیم، به‌جای کلمه "تربیتی" ذیل "علوم" به "تاریخچه تحقیقات" ... برمی‌خوریم. در نمایه کووک نیز پس از مدخل‌ها از جای نما استفاده می‌شود.

نمایه کواک به این منظور ایجاد شد که علاوه بر ارائه نمایه به شکل سنتی، یعنی ارائه واژه راهنما در سمت راست (در زبان انگلیسی در سمت چپ) هر مدخل، جفت کلمات و عبارات به همراه هم حفظ شوند. نمونه مدخل‌های این نمایه را می‌توانید در ادامه مشاهده کنید:

تاریخچه

تحقیقات در علوم تربیتی.

تحقیقات

در علوم تربیتی. تاریخچه

تربیتی.

تاریخچه تحقیقات در علوم

علوم

تربیتی. تاریخچه تحقیقات در

در اینجا عبارات و جفت کلماتی که با کلیدواژه آغاز می‌شوند، برای ساده‌تر شدن جست‌وجو با همان توالی طبیعی ارائه می‌شوند.

مثل مدخل "علوم/ تربیتی: تاریخچه تحقیقات در،" اما کلماتی که قبل از کلیدواژه قرار می‌گیرند، دیگر اتصال و همجواری طبیعی

خود را نخواهند داشت، مثل کلمه "علوم" در مدخل "تربیتی./ تاریخچه تحقیقات در علوم."

نحو چرخشی. نحو چرخشی یا گردان به این منظور ایجاد شد که حداکثر دسترسی را از طریق ارائه تمام حالات احتمالی ترکیب

لغات به صورت دوتایی فراهم کند. عمل چرخش می‌تواند بر اساس واژه‌های منتسب شده یا کلیدواژه‌های استخراج شده از

پاره‌متن‌های زبان طبیعی، مثل عناوین آثار، صورت گیرد. در اصل، نحو چرخشی می‌توانست برای ایجاد تمامی ترکیبات احتمالی

سه یا بیش از سه کلمه‌ای مورد استفاده قرار گیرد، اما از آنجا که با افزایش تعداد کلمات، تعداد مدخل‌ها نیز به صورت تصاعدی

زیاد می‌شود، چرخش با بیش از دو کلمه عملی نیست. نمونه نحو چرخشی را در مورد عنوان انتقال فناوری و اطلاعات به ایران در

زیر مشاهده می‌کنید:

اطلاعات

انتقال

ایران

فناوری

انتقال

اطلاعات

ایران

فناوری

ایران

اطلاعات

انتقال

فناوری

فناوری

اطلاعات

انتقال

ایران

بعد از هر جفت دو کلمه‌ای یک جایزما برای نشان دادن واحد سندی قرار می‌گیرد. در مدخل‌های چرخشی امکان جست‌وجوی

"انتقال اطلاعات" نیز همانند "انتقال فناوری" وجود دارد، اما چنین چیزی به صورت مستقیم در نمایه‌های کوویک، کووک، و کوواک میسر نیست، چرا که دو کلمه "انتقال" و "اطلاعات" در پاره‌متن اصلی فاقد همجواری مستقیم هستند. چرخش خودکار واژه‌ها گاه باعث ایجاد ترکیبات دوتایی بی‌معنی می‌شود، مثل "انتقال/ایران"؛ اما کارشناسان نمایه‌های چرخشی اذعان می‌کنند که این نوع "ریزش‌های کاذب" یا ترکیبات غلط، ضرر چندانی ندارند، چرا که کاربران به ندرت به آنها توجه می‌کنند. آنها معتقدند که دسترسی اضافی (که از طریق ارائه همه ترکیبات احتمالی واژه‌ها فراهم می‌شود) ارزش نادیده گرفتن چند ترکیب بی‌معنی را دارد. در حقیقت این ترکیبات غلط به خاطر ترکیب واژه‌های غیرمرتبط اصولاً تفاوتی با ریزش کاذب در نظام‌های کاوش الکترونیکی ندارند.

مؤسسه اطلاعات علمی (آی.اس.آی). امریکا سال‌هاست که از نمایه‌های چرخشی برای تکمیل نمایه‌های استنادی خود استفاده می‌کند (۲۱).

نحو رشته‌ای.

نمایه‌سازی رشته‌ای برای ایجاد مدخل‌های چندگانه از یک مجموعه واحد یا یک "رشته" از واژه‌ها از الگوریتم‌های رایانه‌ای استفاده می‌کند. برای اینکه نمایه‌ساز بتواند واژه‌ها را آمیختگی کند، می‌توان خود واژه‌ها را تعیین و رمزگذاری کرد (۹).

ساده‌ترین شکل نمایه‌سازی رشته‌ای عبارت است از چرخش واژه‌ها، به طوری که هر واژه یک بار در موقعیت واژه راهنما ظاهر می‌شود و سایر کلمات به دنبال آن در نظم الفبایی می‌آیند (۱). شکل‌های پیشرفته‌تر نمایه‌سازی رشته‌ای تلاش می‌کنند بر اساس یک نظم مفهومی معنی‌دار، واژه‌ها را زیر یک واژه راهنما مرتب کنند. این نظم مفهومی در مقابل نظم ساده الفبایی است که در نحو چرخشی استفاده می‌شود. به عنوان مثال، در نمایه‌سازی چهریزه‌ای [۴۹] <[a name=" \_ftnref۴۹"> برای واژه‌ها، چهریزه یا شاخص نقش تعیین می‌شود و واژه‌ها بر اساس همین چهریزه‌ها و نقش‌ها مرتب می‌شوند. یکی از نخستین و پیشرفته‌ترین نظام‌های نمایه‌سازی چهریزه‌ای، نظام پرسسی (نظام نمایه‌سازی با حفظ بافت) بود که زیر نظر درک آوستین\* برای کتابشناسی ملی بریتانیا ابداع شد و به صورت گسترده در بریتانیا و کانادا مورد استفاده قرار گرفت (۵).

در نظام‌های عمومی نظیر پرسسی، چهریزه‌ها و نقش‌ها شامل مقوله‌های خیلی عام هستند مثل محل، نظام یا وجود کلیدی، بیانگر، عمل، و عامل یا ابزار. در مثال زیر مجموعه‌ای از واژه‌های رمزگذاری شده دیده می‌شود که به دنبال آنها مدخل‌ها بر اساس الگوریتمی مانند پرسسی ارائه شده است:

[محل] انگلیس

[وجود کلیدی] ماشین‌های

[بیانگر] کره‌ای

[عمل] فروش

[تعریفگر نقش] تأثیر/ بر

[عامل، ابزار] تبلیغات انگلیس

ماشین‌های کره‌ای. فروش. تأثیر تبلیغات.

ماشین‌ها. انگلیس

ماشین‌های کره‌ای. فروش. تأثیر تبلیغات.

ماشین‌های کره‌ای. انگلیس

فروش. تأثیر تبلیغات



فروش. ماشین‌های کره‌ای. انگلیس

تأثیر تبلیغات.

تبلیغات. ماشین‌های کره‌ای. انگلیس

تأثیر بر فروش.

مدخل‌های فوق به ترتیب الفبا مرتب می‌شوند و پس از هر مدخل جایزهای مناسب برای نشان دادن واحد سندی قرار می‌گیرد. زمانی که از نمایه‌سازی چهریزه‌ای برای یک رشته یا حوزه موضوعی خاص استفاده می‌شود، چهریزه‌ها اخص تر می‌شوند. نمونه‌ای از این نوع نمایه‌سازی را که از یک کتابشناسی بین‌المللی برگرفته شده، مشاهده می‌کنید (۳۰).

[ادبیات] ادبیات انگلیسی.

[قالب ادبی] داستان کوتاه.

[دوره] ۱۹۹۹-۱۹۰۰

[نویسنده] فورستر، ای. م.

[اثر] "دکتر وولاکت."

[سبک] سمبولیسم.

[مضمون] رستگاری، هم‌جنس‌گرایی

رستگاری

ادبیات انگلیسی. داستان کوتاه. ۱۹۹۹-۱۹۰۰.

فورستر، ام. "دکتر وولاکت،" سمبولیسم.

راه رستگاری؛ هم‌جنس‌گرایی

سمبولیسم

ادبیات انگلیسی. داستان کوتاه. ۱۹۹۹-۱۹۰۰.

فورستر، ام. "دکتر وولاکت،" سمبولیسم.

راه رستگاری؛ هم‌جنس‌گرایی

هم‌جنس‌گرایی

ادبیات انگلیسی. داستان کوتاه. ۱۹۹۹-۱۹۰۰.

فورستر، ام. "دکتر وولاکت،" سمبولیسم.

راه رستگاری؛ هم‌جنس‌گرایی

نظام نمایه‌سازی عبارات درون علامت (نفیس) که تیموتی کریون ابداع کرد (۹)، شیوه‌ای برای رمزگذاری یک گزاره موضوعی به منظور ساختن مدخل‌های چندگانه فراهم می‌کند. این گزاره‌ها را ممکن است نمایه‌ساز ایجاد کند یا پاره‌ای از متن، مثل عنوان اثر باشد. در این نظام از چهار علامت برای رمزگذاری استفاده می‌شود: گوشه یا جفت علامت زاویه‌ای برای کلماتی که باید زیر آنها مدخل ساخته شود؛ علامت @ که مدخل خودکار زیر نخستین کلمه یک گزاره یا عبارت را نفی می‌کند؛ و علامت سؤال (?) که نشان‌دهنده اتصالات میان واژه‌ها و عبارات (معمولاً حروف اضافه) است. به‌طور مثال برای گزاره رمزگذاری شده، مدخل‌های ذیل ایجاد می‌شود:

تأثیر <؟ تبلیغاتفروش >؟ ماشین‌های <؟ کره‌ای انگلیس >

انگلیس

فروش ماشین‌های کره‌ای. تأثیر تبلیغات بر

تبلیغات

تأثیر، بر فروش ماشین‌های کره‌ای در انگلیس.

فروش

ماشین‌های کره‌ای در انگلیس. تأثیر تبلیغات بر

ماشین

کره‌ای. - فروش در انگلیس. تأثیر تبلیغات

ماشین‌های کره‌ای

فروش در انگلیس. تأثیر تبلیغات

نمایه‌سازی زنجیره‌ای.

این نوع نمایه‌سازی مدت‌ها قبل از آنکه رایانه‌ها و الگوریتم‌های رایانه‌ای پا به عرصه سازماندهی دانش بگذارند، شکل گرفت. برخی بر همین اساس استدلال می‌کنند که نمایه‌سازی زنجیره‌ای نوعی نمایه‌سازی رشته‌ای نیست. با این همه، این روش نیز به انواع دیگر نمایه‌سازی رشته‌ای شباهت دارد و در برخی موارد امکان تولید الگوریتمی نمایه‌های زنجیره‌ای نیز وجود دارد (۳۹: ۳۵۱-۳۶۴). در نمایه‌سازی زنجیره‌ای، بر اساس سرعنوان‌هایی که نشانه‌های رده‌بندی معرف آنها هستند، رشته‌هایی از یک یا چند واژه، ایجاد می‌شود. اگر تعداد واژه‌ها بیش از یکی باشد ترتیب واژه‌ها معکوس می‌شود؛ برای هر یک از سطوح رده‌بندی یک مدخل ایجاد می‌گردد و از این طریق یک نمایه‌الفبایی مستقیم برای همه موضوعات تحت پوشش ایجاد می‌شود. نمونه بسیار ساده‌ای از این نوع نمایه بر اساس رده‌بندی دیویی در ادامه ارائه شده است.

۳۰۰ علوم اجتماعی

۳۳۰ اقتصاد

۳۳۶ مالیه عمومی

۲/۳۳۶ مالیات

علوم اجتماعی ۳۰۰

اقتصاد. علوم اجتماعی ۳۳۰

مالیه عمومی. اقتصاد. علوم اجتماعی ۳۳۶

مالیات. مالیه عمومی. اقتصاد. علوم اجتماعی ۲/۳۳۶

بسیاری از این واژه‌ها در متن این مدخل زائد هستند و با حذف آنها می‌توان مدخل‌های زیر را ایجاد کرد:

علوم اجتماعی ۳۰۰

اقتصاد ۳۳۰

مالیه عمومی. اقتصاد ۳۳۶

مالیات. مالیه عمومی. اقتصاد ۲/۳۳۶

این مدخل‌ها به ترتیب الفبا مرتب می‌شوند.

از نمایه‌سازی زنجیره‌ای تنها می‌توان به همراه یک نظام رده‌بندی خاصی استفاده کرد که آن نیز به نوبه خود برای واحدهای سندی

معینی که باید نمایه شوند به کار برده می‌شود. نمایه اصلی به ترتیب رده مرتب می‌شود. نمایه زنجیره‌ای برای موضوعاتی که تحت پوشش نظام رده‌بندی قرار دارد، یک نمایه ثانویه الفبایی تهیه می‌کند. اخص‌گرایی واژگانی.

میزان اخص‌گرایی واژگان مورد استفاده برای توصیف موضوعات، ویژگی‌ها، و کاربردها بر انواع کاوش‌هایی که یک نظام سازماندهی دانش می‌تواند پشتیبانی کند، و برنتایج آنها تأثیر می‌گذارد. اخص‌گرایی، میزان دقیقی است که یک واژه، موضوع، ویژگی، یا کاربرد خاصی را توصیف می‌کند. اگر پیامی درباره سگ‌های شکاری باشد، اما واژه نمایه‌ای که به آن منتسب شده، "سگ‌ها" باشد، باید گفت این واژه اعم است نه اخص. این امر بدان معناست که اگر کسی متقاضی اسنادی درباره سگ‌های شکاری باشد، باید کاوش خود را با واژه "سگ‌ها" انجام دهد و سپس بسیاری از مدارک نامربوط یا مدارک انتسابی را که بازیابی شده، واریسی کند تا رکوردهای مرتبط با سگ‌های شکاری را در میان آنها بیابد. از سوی دیگر اگر واژه نمایه "سگ‌های شکاری" باشد، واژه اخص است و کاوش دقیق‌تر خواهد بود. اما ممکن است فراخوانی کاهش یابد، چرا که ممکن است سگ‌های شکاری، در کنار دیگر سگ‌ها مورد بحث قرار گرفته باشند و با استفاده از واژه "سگ‌ها" نمایه شده باشند نه "سگ‌های شکاری".

استانداردهای نمایه‌سازی ترجیحاً مدافع اخص‌گرایی بیشتر در زبان نمایه‌سازی هستند، چرا که با مدیریت خوب واژگان می‌توان در مواقع لزوم، جست‌وجو را به سطوح عام‌تر توسعه داد. از سوی دیگر، در واژگان اخص‌تر، تعداد واژه‌ها بیشتر خواهد بود. نگهداری واژگان کنترل شده بزرگ‌تر، پرهزینه‌تر است و استفاده از آن در مقایسه با واژگان کوچک‌تر، سخت‌تر است. در نمایه‌سازی که مستقیماً بر واژه‌های به کار رفته در متون زبانی مبتنی باشد، همان‌طور که در بیشتر شیوه‌های نمایه‌سازی خودکار چنین است، اخص بودن واژه‌های نمایه به اندازه اخص بودن واژه‌های به کار رفته در متن است.

آن دسته از نظام‌های نمایه‌سازی که هم‌متکی بر واژگان کنترل شده هستند (که بر مبنای تحلیل ذهنی به سند منتسب می‌شوند) و هم از نمایه‌سازی خودکار (که مبتنی بر واژه‌های استخراج شده از متن است) بهره می‌برند، در حقیقت از تفاوت‌های این دو شیوه به نفع اخص‌گرایی و برای توازن بخشیدن به مزایا و معایب آنها استفاده می‌کنند. مهار واژگان.

به خاطر گوناگونی فراوان در استفاده انسان از زبان، اعمال نوعی مهار واژگان در کل فرایند بازیابی اطلاعات ضروری است. اگر خود نظام سازماندهی دانش نوعی مدیریت واژگان تدارک‌نبیند، کاربر مجبور خواهد بود خود با آزمودن شیوه‌های مختلفی که یک مفهوم خاص را می‌توان با آنها بیان کرد، این کنترل را اعمال کند.

هدف مهار واژگان عبارت است از تدارک‌پیوند میان واژه‌هایی که مترادف هستند یا در نظام مربوط معادل تلقی می‌شوند. بدین ترتیب، شخص از هر واژه که با آن کاوش را آغاز کرده است به سایر واژه‌ها که از حیث دامنه محدودترند (واژه اخص‌تر) یا با هم روابط مهم دیگری دارند، هدایت می‌شود. در برخی نظام‌ها به واژه‌های عام‌تر نیز اشاره می‌کنند.

روابط واژگان مهار شده باید با نمایه یکپارچه و جزئی از آن باشد. کاربر نباید مجبور باشد برای استفاده از آن به اصطلاحنامه مجزا یا فهرست سرعنوان‌های موضوعی مراجعه کند و ارجاعات متقابل را دنبال کند و سپس به نمایه باز گردد. این امر در مورد نمایه‌های نمایشی بدان معناست که ارجاعات متقابل باید در نمایه نمایش داده شوند. در مورد نمایه‌هایی که جست‌وجو در آنها به صورت الکترونیکی صورت می‌گیرد، نمایش واژه‌های جایگزین باید بخشی از رابط جست‌وجو < a name=" \_ftnref55">[۵۵] باشد.

اگر کاربر کلمه "حقوقدان" را به عنوان واژه جست‌وجو در مرتبط جست‌وجو وارد کند، واژه‌های مرتبط باید به صورت خودکار یا بنا به درخواست وی نمایش داده شوند. می‌توان از یک پنجره برای فهرست کردن واژه‌های معادل (مانند: وکیل، مشاور حقوقی)،

واژه‌های خاص‌تر (مانند: وکیل پایه دوم)، واژه‌های عام‌تر (پرسنل نظام قضایی)، و واژه‌های مرتبط (جرم، قانون، عدالت، دادگاه) استفاده کرد. اگر از واژگان کنترل شده استفاده شود، کاربر باید آگاه باشد که واژه نخستین (حقوقدان) به واژه تثبیت شده "وکیل" تبدیل شده است (و یا برعکس). کاربر باید این امکان را داشته باشد که هر واژه دیگری را به کاوش بیفزاید، یا اینکه واژه‌های نمایش داده شده را جایگزین واژه‌های اصلی کند. همچنین باید امکان استفاده از اصطلاحنامه در مورد هر یک از واژه‌های نمایش داده شده به منظور دیدن واژه‌های خاص‌تر، عام‌تر، و مرتبط نیز وجود داشته باشد. باید بتوان هر یک از واژه‌های انتخاب شده را مستقیماً به کاوش افزود. کاربر نباید مجبور به تایپ مجدد هیچ‌یک از آنها باشد.

با استفاده از جزء مدیریت واژگان در یک نظام سازماندهی دانش، کاربر می‌تواند با جایگزین کردن واژه‌های اخص که چه بسا با هدف کاوش مناسب‌تری داشته باشند، کاوش را محدودتر کند و یا با افزودن واژه‌های اضافی یا جایگزین کردن واژه کاوش با واژه‌های اعم، کاوش را وسیع‌تر کند. جانشین‌سازی.

واحدهای سندی که در پایگاه‌های بازتابی اطلاعات سازماندهی می‌شوند، باید به نحوی بازنموده شوند. در پایگاه‌های اطلاعاتی تمام متن، کل متن ارائه می‌شود. اما در پایگاه‌های اطلاعاتی ارجاعی، که استفاده‌کننده را به اسنادی ارجاع می‌دهند که در پایگاه وجود ندارند، به یک نمایاننده نیاز است. این نمایاننده‌ها معمولاً شامل توصیف واحدهای سندی یا استناد به آنها هستند و گاه چکیده یا خلاصه‌ای از محتویات، ویژگی‌ها، و کاربردهای احتمالی واحدهای سندی را نیز دربرمی‌گیرند.

در داخل پایگاه‌های اطلاعاتی تمام متن، مثل کتاب‌ها، به همراه نمایه پایان کتاب، نوعی نظام بازنمایشی داخلی لازم است. به طور مثال در نمایه انتهای کتاب، اغلب از شماره صفحه یا شماره پاراگراف برای ارجاع به واحدهای سندی داخل متن استفاده می‌شود. در پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی معمولاً از پیوندهای درونی [۵۷] یا اشاره‌گرها <a> استفاده می‌شود. نمایش رکورد.

نمایاننده واحد سندی، خواه مختصر خواه متن کامل، باید به نحوی به کاربر نشان داده شود. در نمایش یکجا، همه اطلاعات مربوط به یک واحد سندی خاص در یک محل گردآوری می‌شود و کاربر در آنجا می‌تواند توصیف یا مشخصات کتابشناختی یا چکیده متن یا خلاصه آن را به علاوه واژه‌های نمایه‌ای داده شده مربوط به آن واحد سندی را ببیند. رؤیت همه واژه‌های نمایه در کنار هم، اگر همانند برخی موارد در نمایه‌سازی الکترونیکی بیش از حد زیاد نباشند، می‌تواند برای توصیف موجز محتوا یا ویژگی‌های یک واحد سندی، و نیز برای گسترش یا تغییر جهت کاوش با استفاده از برخی واژه‌های به نمایش درآمده، مفید باشد. بسیاری از پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی، نمایش یکجا را به منظور صرفه‌جویی در فضا حذف می‌کنند، بدین معنی که واژه‌های نمایه تنها در خود نمایه سیاهه می‌شوند. در نمایه نیز جایگاه‌های مختصر، کاربر را به جانشین‌های مفصل‌تر (اما ناقص) در بخش دیگری از پایگاه اطلاعاتی ارجاع می‌دهند.

پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی اغلب گزینه‌هایی را برای انتخاب گستردگی و سبک نمایش به کاربر عرضه می‌کنند. نمایش مختصر در این پایگاه‌ها می‌تواند تنها شامل عنوان و نویسنده باشد. نمایش کمی مفصل‌تر می‌تواند شامل توصیف یک یا تمامی اطلاعات کتابشناختی باشد. نمایش کامل می‌تواند چکیده، فهرست مدخل‌های نمایه، و حتی متن کامل را نیز دربر گیرد.

تولیدکنندگان پایگاه‌های اطلاعاتی برای طراحی اشکال کارآمد نمایش رکوردها، که درک آنها ساده و روشن باشد، سخت می‌کوشند.

نمایش نمایه.

نمایش نمایه در پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی ضروری است، چرا که دسترسی به واژه‌ها و شناسه‌های معرف موضوعات، ویژگی‌ها، و

کاربردهای واحدهای سندی را تنها با نمایش نمایه ممکن می‌نماید. نمایش نمایه در محیط‌های الکترونیکی نیز می‌تواند بسیار مفید باشد، چرا که به کاربر اجازه می‌دهد قبل از کاوش یا در طول کاوش، نظری اجمالی به شناسه‌ها بیندازد. تحقیقات روان‌شناختی دیری است تأیید کرده‌اند که بازشناسی واژه‌های مرتبط برای انسان ساده‌تر از فراخوانی آنها از حافظه است. این مسئله به‌ویژه در مورد موضوعاتی که کاوشگر با آنها آشنا نیست، بیشتر صدق می‌کند. نمایش کارآمد نمایه، گزینه‌های جانشین را برای کاوش عرضه می‌کند. نمایش مهار واژگان نیز برای این منظور می‌تواند بسیار سودمند باشد.

نمایه‌ها را می‌توان به دو شیوه اساسی نمایش داد: الفبایی - عددی که مبتنی بر حروف و اعدادی است که شناسه‌های نمایه را شکل می‌دهند؛ و رابطه‌ای (نسبی)  $a(>$ ، که در این مورد شناسه‌هایی که معرف موضوع‌ها یا ویژگی‌های مشابه یا مرتبط هستند، با هم گروه‌بندی می‌شوند.

نمایش‌های رابطه‌ای را بیشتر نمایش‌های رده‌ای می‌نامند، و در واقع می‌توانند مبتنی بر نظام‌های رده‌بندی نظیر رده‌بندی دهدهی جهانی، رده‌بندی دهدهی دیویی، رده‌بندی کتابخانه کنگره، و انواع دیگر باشند. این نحوه آرایش رده‌هاست که ویژگی نمایش نمایه‌های رده‌ای را مشخص می‌کند و ترتیب رده‌ها مبتنی بر روابط آنهاست. از این‌رو، آنها را نمایش‌های رابطه‌ای می‌نامیم.

اکثر نمایه‌های قابل نمایش، الفبایی یا الفبایی - عددی هستند. در نظر اول، نظم الفبایی عددی، قابل فهم و بدون مشکل است، اما اهل حرفه اطلاع‌رسانی بر سر آن اختلاف زیاد دارند. این یکی از حوزه‌هایی است که دیدگاه‌های موجود در آن مبتنی بر پژوهش تجربی نیست.

مجادله‌های اصلی بر سر موارد زیر است: آیا باید در حین مرتب‌سازی نویسه‌ها، فضای خالی میان کلمات و علائم نقطه‌گذاری را نیز نویسه در نظر گرفت یا خیر؟، با اعداد چگونه باید برخورد کرد؟، آیا باید از معیاری غیر از نویسه‌های تشکیل‌دهنده شناسه‌ها استفاده کرد یا خیر؟ بسته به اینکه در موارد فوق چه گزینه‌ای انتخاب شود، آرایش‌های بسیار متفاوتی می‌تواند حاصل شود و استفاده‌کننده‌ای که اصول آرایش به کار رفته را درک نمی‌کند، ممکن است برخی از مدخل‌هایی را که به دنبال آنهاست، به خاطر فاصله زیاد از دست بدهد.

اگر فضای خالی میان کلمات را در آرایش لحاظ کنیم، آن آرایش کلمه به کلمه است و نه حرف به حرف، چرا که شناسه‌هایی که با یک کلمه آغاز می‌شوند با هم می‌آیند  $a(>$

آرایش حرف به حرف      آرایش کلمه به کلمه

گل آرابی      گل آرابی

گل ارغوانی      گل ارغوانی

گلایه      گل ریواس

گلدان      گل یاس

گل ریواس      گلایه

گلزار      گلدان

گل یاس      گلزار

استانداردهای قدیمی‌تر ایجاب می‌کنند که برای مرتب کردن اعداد، آنها را آن‌گونه در نظر بگیریم که با حروف الفبا می‌نویسیم؛ در حالی که استانداردهای جدید ایجاب می‌کنند که اعداد را به‌عنوان عدد و بر اساس نظم ریاضی و قبل از حروف الفبا مرتب کنیم. اما حتی در این روش نیز اختلاف نظر وجود دارد که آیا آرایش باید مبتنی بر شکل واقعی نویسه باشد یا مبتنی بر ارزش

ریاضی آن. به‌طور مثال آیا  $\frac{1}{4}$  را باید در محل  $\frac{25}{10}$  که ارزش ریاضی آن است قرار داد یا باید آن را بر مبنای نویسه‌های آن یعنی "۱"، "۰"، "۴" مرتب نمود. اعداد رومی (I, V, X) را معمولاً بر مبنای ارزش عددی آنها مرتب می‌کنند نه بر اساس حروف الفبای آنها.

یکی از بحث‌انگیزترین حوزه‌ها، آرایش بر اساس معیارهای فرا-الفبایی - عددی [۶۴] است. به‌طور مثال کتابخانه کنگره هنوز اصرار دارد که شناسه‌هایی که با یک کلمه آغاز می‌شوند، نباید بر اساس کلمات پس از کلمه آغازین مرتب شوند، بلکه باید بر اساس ماهیت وجودی، که نمایانگر آن است، و شکل شناسه به ترتیب زیر مرتب شوند: اشخاص با نام کوچک، اشخاص با نام فامیل، اسامی مکان‌ها و تالگان‌ها، شناسه‌های موضوعی، و عناوین متون (۲۶). این بدان معناست که یک عنوان نظیر "پاریس پس از جنگ" بعد از نام شخصی به اسم "پاریس، ویرجینیا" و نیز پس از مدخل "پاریس (فرانسه)" قرار می‌گیرد. این اصول به ندرت برای کاربران بیان می‌شوند. به همین دلیل استاندارد جدید سازمان استانداردهای اطلاعاتی ملی امریکا مشوق اعمال حداقل استثنا در آرایش مدخل‌ها بر مبنای نویسه‌های موجود، از جمله فضای خالی است. بر اساس این استاندارد، علائم نقطه‌گذاری را باید نادیده گرفت یا آنها را فضای خالی تلقی کرد، چرا که هیچ آرایش استاندارد برای علائم غیرالفبایی وجود ندارد. اعداد از جمله اعداد رومی باید قبل از حروف الفبا قرار گیرند و بر مبنای نظم ریاضی مرتب شوند (۴). نمایش رابطه‌ای یا رده‌ای.

نظام رده‌بندی، واژگان کنترل شده‌ای است که از بسیاری جهات به فهرست سرعنوان‌های موضوعی شباهت دارد. در نظام رده‌بندی نیز واژه‌ها یا مقوله‌ها به واحدهای سندی منتسب می‌شوند، به همان صورتی که سرعنوان‌های موضوعی منتسب می‌شوند. تفاوت اصلی میان نظام‌های سرعنوان‌های موضوعی و نظام‌های رده‌بندی در آرایش سرعنوان‌ها یا رده‌هایی که توسط سرعنوان‌ها بازنمایی شده‌اند، نهفته است. سرعنوان‌های موضوعی به صورت الفبایی - عددی مرتب می‌شوند، اما در نظام‌های رده‌بندی، سرعنوان‌ها (یا رده‌ها) برحسب روابط میان آنها مرتب می‌شوند.

آرایش رابطه‌ای رده‌ها مبتنی بر عضویت چهریزه‌ای، سلسله مراتب، ترتیب زمانی، و دیگر همبستگی‌هاست و زمانی که هیچ معیار آشکاری معلوم نیست، مبتنی بر نظم الفبایی - عددی سرعنوان رده‌ای است.

ملاک اولیه آرایش رده‌ها به‌منظور سازماندهی دانش، چهریزه‌ها هستند. چهریزه‌ها مقوله‌های اصلی پدیده‌ها نظیر رشته‌ها (یا حوزه‌های کلی دانش)، وجود، خصیصه‌ها، عملکردها، مکان‌ها، و زمان‌ها هستند. بیشتر نظام‌های رده‌بندی برای سازماندهی دانش، در ابتدا مبتنی بر چهریزه رشته‌ای هستند. به‌طور مثال، رده‌بندی دهدهی دیویی در ابتدا رشته‌ها (و حرفه‌های مرتبط) را که به تمام حوزه‌های دانش می‌پردازند، مثل کتابداری و اطلاع‌رسانی، روزنامه‌نگاری، و پردازش رایانه‌ای داده‌ها ردیف می‌کند؛ سپس به فلسفه، روان‌شناسی و دین؛ و پس از آن به علوم اجتماعی، زبان، علوم طبیعی و کاربردی، هنر، ادبیات، و تاریخ می‌رسد (۱۱).

در درون چهریزه‌های رشته‌ای، ماهیت و نظم چهریزه‌های تابع، متغیر است. در ادبیات، آرایش بر اساس چهریزه‌های زبان یا ملیت، قالب ادبی و دوره ادبی صورت می‌گیرد. نویسندگان و آثارشان زیر دوره تاریخی مربوط مرتب می‌شوند. در داخل یک چهریزه، آرایش می‌تواند مبتنی بر سلسله مراتب (موضوعات اعم قبل از موضوعات اخص)، ترتیب زمانی (دوره‌های کهن تر قبل از دوره‌های جدید)، و یا برخی مبنای دیگر که معنی دار به نظر می‌رسند، باشد.

نظام‌های رده‌بندی برای سازماندهی دانش، به‌منظور حفظ نظمی که در میان و درون چهریزه‌ها ایجاد شده، از نشانه‌گذاری استفاده می‌کنند. همین که نشانه‌ها به سرعنوان‌های موضوعی و خصیصه‌ای منتسب شدند، نظم رابطه‌ای آنها از طریق مرتب نمودن نشانه‌ها به ترتیب الفبایی - عددی حفظ می‌شود.

طرح‌های اولیه رده‌بندی تمایل داشتند رده‌های تک مفهومی و چند مفهومی را به طریقی بر شمرده و مرتب سازند که برای خالقان

آنها مناسب به نظر می‌رسیدند. این طرح‌ها را طرح‌های رده‌بندی شمارشی می‌نامند. رده‌بندی کتابخانه کنگره در اصل از این نوع است. از زمانی که رده‌بندی دهدهی دیویی در ۱۸۷۶ پدید آمد، ویژگی‌های ترکیبی بیشتر و بیشتری به طرح‌های رده‌بندی افزوده شده است. این ویژگی‌ها امکان خلق رده‌های مرکب را از طریق ترکیب رده‌هایی از چهریزه‌های ثانویه مختلف (مکان‌ها، دوره‌ها، شکل‌ها، رفتارها، و انواع اشخاص) با رده‌های اصلی ذیل رشته‌ها فراهم می‌کنند. ویژگی ترکیب، در رده‌بندی دهدهی جهانی توسعه بیشتری یافت، که در ابتدا به عنوان اقتباس و بسط رده‌بندی دیویی پدید آمد. این نظام‌ها را می‌توان رده‌بندی‌های ترکیبی نامید.

در رده‌بندی‌های چهریزه‌ای، اصل تحلیل و ترکیب چهریزه‌ای به صورت بسیار محکم‌تر و منظم‌تر از آنچه که در رده‌بندی شمارشی قدیمی انجام می‌شود، صورت می‌گیرد. یک نمونه از آنها، رده‌بندی چهریزه‌ای کتابداری و اطلاع‌رسانی است که از ۱۹۷۱ تا ۱۹۹۲ برای نمایه‌سازی اسناد در لیزا به کار می‌رفت (۲۹).

فهرست گزینه‌ها و نمایش‌های فرامتنی .

از فهرست‌های مبتنی بر رده‌بندی و نمایش‌های رابطه‌ای به صورت گسترده برای هدایت کاربران، به ویژه کاربران مبتدی، به سوی تشکیلات پایگاه‌های الکترونیکی یا متون استفاده می‌شود. معمولاً در هر فهرست گزینه، فقط بین ده تا پانزده گزینه ارائه می‌شود و کاربر باید گزینه‌ای را که نزدیک‌تر به هدف وی است، انتخاب کند. پایگاه‌های اطلاعاتی بزرگ، نیازمند سطوح گزینه‌ای زیاد مثلاً ده، بیست، یا سی هستند و هدایت چنین گزینه‌هایی می‌تواند چالش برانگیز باشد. کاربران با تجربه اغلب ترجیح می‌دهند فهرست‌های گزینه را که بسیار وقت گیر هستند، دور بزنند و کاوش را مستقیماً با یک یا چند واژه انجام دهند یا اینکه به سیر در نمایه‌های الفبایی بپردازند.

فرامتن، به منظور نمایش نوعی نمایه‌سازی درونی توسعه یافت که در دایره‌المعارف‌ها و دستنامه‌های چاپی مرسوم بود که هر جا واژه‌هایی خود مدخل بودند، برجسته می‌شدند؛ و در آن کاربرانی که می‌خواهند موضوع یا ویژگی ارائه شده توسط یک چنین واژه‌ای را دنبال کنند، می‌توانند مستقیماً به مدخل همان واژه رجوع کنند. فرامتن، همین نوع دسترسی مستقیم را فراهم می‌کند، بدون اینکه لازم باشد کاربر به نمایه رجوع کند. کاربر می‌تواند روی هر واژه‌ای که برجسته شده، تپه‌بزند تا متن (بصری، صوتی، یا زبانی) مرتبط با آن واژه روی صفحه ظاهر یا با استفاده از سیستم صوتی پخش شود.

ارزیابی.

نظام‌های سازماندهی دانش تقریباً پیچیده هستند و همیشه در مورد ارزیابی میزان کارآمدی آنها چالش وجود داشته است. از زمان جنگ دوم جهانی تحقیقات متعددی با استفاده از نظام‌های آزمایشی که دستیابی به تعداد محدودی سند را فراهم می‌کردند، صورت گرفت (۳۸). در این تحقیقات آزمایشی اغلب از استفاده کننده با پرسش واقعی استفاده نمی‌شد. در اینکه از این تحقیقات چیز چندانی نیاموخته‌ایم، اجماع وجود دارد؛ علت هم آن است که پایگاه‌های مصنوعی کوچک بازیابی اطلاعات، همان نوع مسائلی را که حقیقتاً وجه مشخصه پایگاه‌های بزرگ هستند، نشان نمی‌دهند. علاوه بر این، متغیرترین و غیر قابل پیش‌بینی‌ترین عنصر در جست‌وجوی اطلاعات، کاربر یا مراجعه کننده و نیاز و تقاضای اطلاعاتی وی است. زمانی که کاربران واقعی با پرسش‌های واقعی در تحقیق غالب نباشند، نتیجه نیز بسیار غیر واقعی‌تر از آن خواهد بود که راهنمایی سودمند فراهم کند.

یکی از نخستین تلاش‌ها برای ارزیابی میزان کارآمدی یک نظام بازیابی واقعی و بزرگ، مطالعه‌ای بود که "نظام‌های تجزیه و تحلیل و بازیابی متون پزشکی (مدلارز) انجام داد (۲۴: ۱۱۹-۱۴۲) وی روش تحلیل شکست را، که با آن می‌توان علل شکست کاوش را مشخص کرد، بهبود بخشید. از آن پس تحقیقات روز افزونی بر مطالعه روی کاربران واقعی با نیازها و تقاضاهای اطلاعاتی واقعی و تعامل آنها (یا تعامل واسط‌های حقیقی) با نظام‌های واقعی سازماندهی دانش متمرکز شده است.

تاکنون تحقیقات، مسائل مربوط به بهترین راه برای سازماندهی دانش را حل نکرده‌اند. اما در عوض مزایا و معایب انواع رویکردها

و نظام‌ها را نشان داده‌اند. نتیجه کلی این است که رویکردها و نظام‌های متفاوت، مکمل یکدیگرند و برای رسیدن به بهترین نتایج در کاوش، باید از انواع فنون استفاده کرد.

نیز نگاه کنید: رده‌بندی؛ فهرستنویسی؛ و نمایه‌سازی مآخذ:

p dir="ltr" align="justify">۱) American Bibliographical Center. America History and Life.>  
 US: ABC-Clio, ۱۹۸۰ ۲) Anderson, J.D. "Indexing Systems: Extensions of the Mind's Organizing Power". Information and Behavior, ۱ (۱۹۸۵): ۲۸۷-۳۲۳ ۳) Anglo American Cataloguing Rules. ۲nd. ed. Canadian Library Association, Library Association Publishing Ltd American Library Association, ۱۹۸۸ ۴) ANSI/NISO. Proposed American National Standard Guidelines for Indexes and Related Information Retrieval Devices, Z۳۹. ۴-۱۹۹ X. [sl]: National Information Standards Organization, ۱۹۹۳ ۵) Austin, D. Dykstra, M. PRECIS: A Manual of Concept Analysis and Subject Indexing. ۲nd. ed. [England]: British Library, Bibliographic Services Division, ۱۹۸۴ ۶) Bates. M. "Rigorous Systematic Bibliography". RQ, ۱۶ (۱۹۷۶): ۷-۲۶ ۷) Belkin, N.J. Croft, W. B. "Information Filtering and Information Retrieval: Two Sides of the Same Coin?". Communications of the ACM. Vol. ۳۵, No. ۱۲ (۱۹۹۲): ۲۹-۳۸ ۸) Collantes, L.Y. "Degree of Agreement in Naming Objects and Concepts for Information Retrieval". Journal of the American Society for Information Science, ۴۶ (۱۹۹۵): ۱۱۶- ۱۳۲ ۹) Craven, T.C. String Indexing. [sl]: Academic Press, ۱۹۸۶ ۱۰) Deerwester, S.C., and [et.al]. "Indexing by Latent Semantic Analysis". Journal of the American Society for Information Science, ۴۱ (۱۹۹۰): ۳۹۱-۴۰۷ ۱۱) Dewey Decimal Classification and Relative Index. ۲۰th.ed. [us]. Forest Press Division of OCLC Online Computer Library Center, ۱۹۸۹ ۱۲) Doszkocs, T.E. "An Associative Interactive Dictionary (AID) for Online Bibliographic Searching". American Society for Information Science. Proceedings. ۴۱st. Annual Meeting, (New York, Nov. ۱۳-۱۷, ۱۹۷۸). Vol. ۱۵: The Information Age in Perspective. [New York]: Knowledge Industry Publications, ۱۹۷۸, PP. ۱۰۵-۱۰۹ ۱۳) Feters, L.K. A Guide to Indexing Software. ۴th. ed. [us]: American Society of Indexers, ۱۹۹۲ ۱۴) Fidel, R. and [et.al]. editor. Challenges in Indexing Electronic Text and Images. US: American Society for Information Science/Learned Information. Inc, ۱۹۹۴ ۱۵) Fugmann, R. Subject Analysis and Indexing: Theoretical Foundation and Practical Advice. [sl]: Indeks Verlag, ۱۹۹۳ ۱۶) Furnas, G.W. and [et.al]. "The Vocabulary Problem in Human-System Communication". Communications of the ACM. Vol. ۳۰, No. ۱۱ (۱۹۸۷): ۹۶۴-۹۷۱ ۱۷) Gluck, M. "Special Topic Issue: Spatial Information". Journal of the American Society for Information Science, ۴۵ (۱۹۹۴): ۶۳۹-۷۱۷ ۱۸) Hayes-Roth, F. Jacobstein, N. "The State of Knowledge-Based Systems". Communications of the ACM. Vol. ۳۷, No. ۳ (۱۹۹۴): ۲۷-۳۹ ۱۹) Humphrey, S.M. "The MedIndEx Prototype for Computer



Assisted MEDLINE Database Indexing". American Society of Indexers ۲۵th. Annual Meeting. Proceedings: Indexing, Providing Access to Information: Looking Back, Looking Ahead. [US]: ASI, ۱۹۹۳, PP. ۴۵-۵۴ ۲۰) Iivonen, M. "Effect of Extending the Scope of Search Concepts on the Intersearcher and Intra-searcher Consistency". in H. Albrechtsen and S. Oernager, editor. International Society for Knowledge Organization. ۳rd. International Conference, ۲۰-۲۴ June ۱۹۹۴, Copenhagen, Denmark. Proceedings: Knowledge Organization and Quality Management. [Denmark]: Index Verlag, ۱۹۹۴, PP. ۴۲۳-۴۳۰ ۲۱) Institute for Scientific Information. Arts and Humanities Citation Index Science Citation Index Social Science Citation Index Current Contents. [sl]: ISI, ۱۹۹۴ ۲۲) Kessler, M.M. "Bibliographic Coupling Between Scientific Papers". American Documentation, ۱۴ (۱۹۶۳): ۱۰-۲۵ ۲۳) Knutson, G. "The year's Work in Descriptive Cataloging, ۱۹۹۲". Library Resources and Technical Services, ۳۷ (۱۹۹۳): ۲۶۳ ۲۴) Lancaster, F.W. "MEDLARS: Report on the Evaluation of its Operation Efficiency". American Documentation, ۲۰ (۱۹۶۹): ۱۱۹-۱۴۲ ۲۵) Leonard, L.E. Inter-Indexer Consistency Studies, ۱۹۵۴-۱۹۷۵: A Review of the Literature and Summary of Study Results. [US]: University of Illinois, Graduate School of Library Science, ۱۹۷۷ ۲۶) Library of Congress, Processing Department. Library of Congress Filing Rules. Prepared by J.C. Rather and S.C. Biebel. [US]: Library of Congress, ۱۹۸۰ ۲۷) Library of Congress, Subject Cataloging Division. Subject Cataloging Manual: Subject Headings. ۴th. ed. [US]: Cataloging Distribution Service, Library of Congress, ۱۹۹۱ ۲۸) Idem. Library of Congress Subject Headings. ۱۶th. ed. [US]: Cataloging Distribution Service. Library of Congress, ۱۹۹۳ ۲۹) LISA: Library and Information Science Abstracts. [England]: Bowker-Saur, ۱۹۹۳ ۳۰) MLA International Bibliography of Books and Articles on the Modern Languages and Literatures. [US]: Modern Language Association of America, ۱۹۹۲ ۳۱) Molto, M Svenonius, E. "Automatic Recognition of title Page Names". Information Processing and Management, ۲۷ (۱۹۹۱): ۸۳-۹۵ ۳۲) Mulvany, N.C. Indexing Books. [US]: University of Chicago Press, ۱۹۹۴ ۳۳) National Library of Medicine. Medical Subject Headings. [sl] National Technical Information Service, US Department of Commerce, ۱۹۹۳ ۳۴) Salton, G. Allan, J. and Buckley, C. "Automatic Structuring and Retrieval of Large Text Files". Communications of the ACM. Vol. ۳۷, No. ۲ (۱۹۹۴): ۹۷-۱۰۸ ۳۵) Saracevic, T., and [et. al]. "A Study of Information Seeking and Retrieving". Journal of the American Society for Information Science, ۳۹ (۱۹۸۸): ۱۶۱-۲۱۶ ۳۶) Small, H.G. "Co-Citation in the Scientific Literature: a New Measure of the Relationship Between two Documents". Journal of the American Society for Information Science, ۲۴ (۱۹۷۳): ۲۶۵-۲۶۹ ۳۷) Soergel, D. Organizing

Information: Principles of Database and Retrieval Systems. [sl]: Academic Press, ۱۹۸۵ (۳۸)

Sparck- Jones, K., editor. Information Retrieval Experiment. [sl]: Butterworths, ۱۹۸۱ (۳۹)

Svenonius, E., Liu, S. and Subrahmanyam, B. "Automation of Chain Indexing". in N.J. Williamson and M. Hudon. International Study Conference on Classification Research, ۱۹۹۱, Toronto. Classification Research for Knowledge Representation and Organization, FID ۶۹۸. [sl]: Elsevier, ۱۹۹۲, PP. ۳۵۱-۳۶۴ (۴۰)

Weibel, S. "Automated Cataloging: Implication for Libraries and Patrons". In F.W. Lancaster and L.C. Smith, editors. Artificial Intelligence and Expert Systems: Will they Change the Library?, Clinic on Library Applications of Data Processing (۱۹۹۰, University of Illinois at Urbana - Champaign). Urbana-Champaign: Graduate School of Library and Information Science, University of Illinois, ۱۹۹۲, PP. ۶۷-۸۰ (۴۱)

Wellisch, H. "The Cybernetics of Bibliographic Control: Toward a Theory of Document Retrieval Systems". Journal of the American Society for Information Science, ۳۱ (۱۹۸۰): ۴۱-۵۰ (۴۲)

Wilson, P. Two Kinds of Power: An Essay on Bibliographical Control. US: University of California Press, ۱۹۶۸

جیمز. دی. اندرسون

ترجمه حمیدرضا جمالی مهموئی

## مدیریت و نوآوری دانش

مهرداد رکنی

مدیریت نوآوری نیز که با مسائل و موضوعاتی نظیر مدیریت کارآمد فرایند نوآوری سر و کار دارد توجه و اقبال بسیاری را به خود جلب کرده است. از آنجا که نوآوری به عنوان یکی از عناصر مهم و کلیدی کسب و کار محسوب می شود، امروزه مدیریت دانش به عنوان یکی از وظایف و کارکردهای اصلی سازمان محسوب می شود. علی رغم مطالبی که بیان شد تحقیقاتی که در زمینه دستیابی، مدیریت و کاربرد داراییهای دانش در نوآوری انجام گرفته است هنوز کافی نبوده است. امروزه، مدیریت دانش و مدیریت نوآوری دو حوزه مدیریتی متمایزی هستند که به نظر می رسد دارای تاثیرات و نتایج مجزایی هستند. با وجود این، یکی از دغدغه های عمده و اصلی مدیران ارشد سازمانها این است که از طریق کاربرد موثر داراییهای دانش به ایجاد، تحکیم و توسعه نوآوری بپردازند. ترکیب مدیریت دانش و نوآوریافزایش رقابت بین بنگاهها در مقیاس جهانی باعث شده است که تفکیک یا عدم تفکیک حوزه های مدیریت دانش یا مدیریت نوآوری موضوع چندان استراتژیک و مهمی به شمار نیاید. در عوض، موضوع استراتژیک و مهم کاربرد مدیریت دانش در فرایندهای مدیریت نوآوری است که موجب می شود سازمانها عملکرد خود را ارتقا ببخشند. در گذشته سازمانها با تکیه بر نوآوری جدید برای ارتقای عملکرد سازمان از خود می پرسیدند: نوآوری چگونه می تواند عملکرد سازمانی را ارتقا ببخشد، در حالی که امروزه با تکیه بر نوآوری دانش به عنوان منبع بالقوه مزیت رقابتی از خود می پرسند: چگونه توسط به نوآوری دانش، ما را قادر می سازد که در دنیای پر تلاطم کسب و کار به مزیت رقابتی بلندمدت نائل شویم؟ اهمیت دانشگذار به انقلاب دانش: در اقتصاد نوین، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است و سایر عوامل سنتی تولید مانند زمین، نیروی کار و سرمایه در مرتبه بعدی اهمیت قرار دارند (DRUCKER, ۱۹۹۴). عوامل سنتی تولید از نظر مقیاس

و دامنه با محدودیت روبرو بوده و افزایش نهایی آنها به بازده نزولی سرمایه گذاری منجر می شود. در مقابل، قانون اقتصادی دیگری بر بازده دانش حکمفرماست: سرمایه گذاری بیشتر در دانش یا اطلاعات به بازدهی بالاتری ختم خواهد شد. نگرش سنتی به نوآوری از تاکید بر داراییهای فیزیکی و ملموس به فرایندهای جذب، همانند سازی و تسهیم دانش برای ایجاد نوآوری در دانش مبدل شده است. در چنین شرایطی دانش به عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی تبدیل شده است. هر چند صاحب نظران رشته نوآوری اهمیت دانش را به رسمیت می شناسند، اما ابهام موجود بین ارزش دانش و اطلاعات سازمانها را ناچار ساخته است که میلیاردها دلار در فناوری اطلاعات سرمایه گذاری کنند (STRASSMAN, 1997). این ناهماهنگی بین مخارج فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را می توان به گذار از عصر اطلاعات و ورود به عصر دانش نسبت داد (MALHOTRA, 2000, 1997). در حقیقت توجه روزافزون به نوآوری دانش به عنوان اهرم استراتژیک عملکرد سازمانی موضوع تازه ای نیست. سازمانهایی در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق عمل می کنند که بتوانند در فرصتهای حاصل از داراییهای دانش سرمایه گذاری کنند. این سازمانها فاتحان صنعت خواهند بود. سازمانهایی که از عهده این مهم برنایند بازندگان صنعت تلقی خواهند شد. برای این کار سازمانها مجبورند انواع داراییهای دانش را شناسایی و نحوه اجرای موثر مدیریت دانش را بیاموزند. مهارت مدیریت دانش از طریق اثرگذاری در محصولات، فرایندها و افراد موجب ایجاد ارزش برای سازمانها می شود، در حالی که مدیریت دانش اطلاعات، داده ها و داراییهای فکری را به ارزشهای دیرپا و ماندگار تبدیل می کند (DELL, 1996). به دلیل نیاز سازمانها به نوآوری، توجه به مدیریت دانش با توجه به مدیریت نوآوری همراه و همگام بوده است. تاکنون دستاوردهای مدیریت دانش مهم و چشمگیر بوده است. یکی از دستاوردهای مدیریت دانش در زمینه محصول تولید خودرو هوشمند است که سیستم مدیریت موتور آن قادر است عملکرد قطعات و اجزای مهم موتور را کنترل کرده و از نیاز به سرویس و به دنبال آن افزایش عملکرد موتور آگاهی داشته باشد. دستاورد دیگر دانش در زمینه فرآیند بهره مندی از بهترین مهارتهاست، مانند کارخانه های تولید کننده نیمه هادیهای دارای فناوری بالا است که موجب شده است صرفه جوییهای هنگفتی در زمینه سرمایه گذاری در داراییهای سرمایه ای انجام گیرد. در زمینه افراد، دانش تخصصی افراد مجرب در معاملات تجاری (مذاکرات چند میلیارد دلاری) قادر است موفقیت یا عدم موفقیت در کسب و کارهای مبتنی بر دانش را تعیین کند. از تاثیرات مهم مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی گسترش ابزارهای مدیریت دانش مانند یادگیری الکترونیک، گذرگاههای اینترنتی (WEB PORTAL)، چت یا گفتگوی الکترونیک، و ابزارهای جستجو و گردآوری داده ها و غیره است. علی رغم وجود مزایای مدیریت دانش در زمینه صرفه جوییهای مالی، سرمایه گذاری در زمینه مدیریت دانش با ریسک ها و مخاطراتی همراه است، زیرا مشکلات و مسائل مربوط به استقرار آن موجب می شود که به مزایای مورد انتظار منجر نشود. همانگونه که در بالا- بدان اشاره شد، دستاوردهای مدیریت دانش در حیطه کسب و کار عبارت است: محصول مانند حق اختراع یا اعطای امتیاز فناوری (سرمایه فکری)، فرآیند مانند رویه های مالی یا روشهای تولید (سرمایه ساختاری) افراد مانند نیروی متخصص (سرمایه انسانی). تکامل نوآوری دانشسازمانهای امروزی بی وقفه تلاش می کنند تا خود را از رقبایشان متمایز کنند. کسب توانایی لازم برای ایجاد تمایز، کاربرد هوشمندانه داراییهای دانش برای مقاصد نوآوری است. بنابراین، بسیاری از سازمانها در صددند بر مبنای فرایندهای خاص تولید، مهارتهای خاص و کمیاب، خلاقیت و اقدامات مدیریتی نظیر مدیریت زنجیره عرضه و مدیریت روابط مشتری، تکنیک های جدید را بیازمایند (GOLD ET AL, 2001) امروزه سازمانها سخت تلاش می کنند که به عنوان پیشگامان مهارتهای مدیریت دانش شناخته شده و از این طریق مزد تلاش و کوشش خود را بگیرند. این مهم از طریق کاربرد دانش برای مقاصد نوآوری امکانپذیر است. داراییهای دانش چیست؟ همه انواع اطلاعات را نمی توان به عنوان دارایی دانش در نظر گرفت. این سازمانها هستند که قادرند با توجه به محیط و اهداف کسب و کار مشخص سازند که چه اطلاعاتی را می توان دارایی دانش قلمداد کرد. معمولاً داراییهای دانش را به دو دسته داراییهای عینی و داراییهای ذهنی طبقه بندی می کنند. برای مثال،

داراییهای عینی عبارتند از: حق اختراع، مارک تجاری و غیره. این نوع اطلاعات را می توان با استفاده از فناوری اطلاعات ثبت، بایگانی و کددار کرد. داراییهای ذهنی به اطلاعات موجود در افکار مردم اشاره دارد که نمی توان آنها را ثبت، بایگانی و کددار کرد ( Amidon, ۱۹۹۷, Drucker, ۱۹۹۸) عناصر تشکیل دهنده نوآوری دانش چیست؟ اولین بار پیتر دراگر بود که از اصطلاح کارگر دانش ( knowledge worker ) استفاده کرد. در واقع تا همین اواخر بود که مدیران و سیاستگذاران سازمانی دریافته بودند نوآوری موفق نوآوری دانش مدار است. «آمیدون» نوآوری دانش را بدینگونه تعریف می کند: ایجاد، توسعه، تبدیل و کاربرد افکار جدید در قالب کالاها و خدمات قابل فروش که موجب موفقیت سازمانها، اعتبار اقتصاد یک ملت و پیشرفت و ترقی یک جامعه می شود. نوآوری دانش دو عنصر کلیدی دارد: اول شناسایی دانش به عنوان یک عامل کلیدی و دوم اقدامات مربوط به مدیریت دانش. مدیریت استراتژیک نوآوری دانش: ماهیت ذهنی داراییهای دانش سازمانها و الزامات بلند مدت سازمانها ایجاب می کند که رویکرد متفاوتی به مدیریت نوآوری دانش ایجاد گردد. تفکرات رایج امروزی، مدیریت استراتژیک نوآوری دانش را به عنوان یک ابزار رقابتی موثر برای حمایت از عملکرد سازمانی قلمداد می کند. با وجود ابزارهای مختلف مدیریت دانش، مدیران سازمانها برای دگرگونی سریع رویکردها یا نگرشهایشان جهت کاربرد دانش در حیطه نوآوری با یکدیگر به رقابت می کنند. تمرکز بر موضوعهای مدیریت استراتژیک ضروری است زیرا ظهور نوآوری دانش هرگز متوقف نشده و با محیطهای رقابتی و شرایط جدید بازارها تغییر می یابد. با وجود ارتباطی که بین داراییهای دانش و مدیریت نوآوری وجود دارد فرد ممکن است تعجب کند که چرا تحقیقات اندکی در زمینه نوآوری دانش صورت گرفته است. با در نظر گرفتن این موضوع که اصول دانش مدار باید محور و راهنمای عمل نوآوری دانش قرار گرفته و یک شالوده تسهیم دانش برای تسهیل اقدامات دانش مدار ضروری است، باید گفت که استقرار آن به داده های انسانی تصمیم گیری، اشتراک مساعی، تجارب و واکنشهای خلاقانه توسط افراد مستعد بستگی دارد. اصول دانش مدار: اگر قرار است که مهارتهای مدیریت دانش با مهارتهای مدیریت نوآوری ترکیب شده و به عنوان یک ابزار رقابتی برای پشتیبانی از نوآوری دانش تبدیل گردد، سازمانها باید وظایف خود را بر اساس مجموعه ای از اصول دانش مدار ایفا کنند. اصول ششگانه مدیریت نوآوری دانش عبارتند از: درک سیستم ارزش نوآوری: این سیستم با زنجیره ارزش متفاوت است. برخلاف زنجیره ارزش که خطی و ایستا است این سیستم غیرخطی و پویا بوده و بیانگر روابط متقابل است. صورتبندی یا تنظیم استراتژی دانش گروهی: این استراتژی بر خلاف استراتژی اطلاعات رقابتی که به رابطه برد/بازد/بخت قائل است رابطه برد/برد را تشویق می کند. توسعه شبکه دانش استراتژیک: بر خلاف واحدهای تجاری استراتژیک که داراییهای اطلاعات مجزا را مورد تاکید قرار می دهد، این شبکه جریان داراییهای دانش بین شرکا، مشتریان، تامین کنندگان و غیره را مورد تاکید قرار می دهد. ایجاد راهکارهای مدیریت دانش مبتنی بر انسان/فناوری نه راهکارهای مدیریت دانش مبتنی بر ماشین: برای اینکه دانش در خدمت نوآوری باشد باید انسان و ماشین مکمل یکدیگر باشند. استقرار فرآیند دانش پایین به بالا: کارهای دانش سودمند و خلاقانه که توسط کارگران دانش انجام می گیرد نیازمند دخالت اندک مقامات رده بالاست تاکید بر موفقیت مشتری به جای رضایتمندی مشتری: رضایتمندی مشتری تنها بر نیازهای امروزی مشتری تاکید دارد در حالی که موفقیت مشتری نیازهای آتی مشتریان را نیز در نظر دارد. موفقیت مشتری نیروی رقابتی برای رشد شرکت و توسعه کسب و کار را ایجاد می کند. ساختارهای تسهیم دانش: فناوریهای اطلاعات و ارتباطات، موتور محرکه و عامل موثر در سرعت بالای انتقال اطلاعات و کاهش هزینه های ارتباطات است. اینترنت یکی از فناوریهای اطلاعات و ارتباطات است که تاثیر چشمگیری بر مدیریت دانش گذاشته است. امروزه، اینترنت مسیر استفاده گروهی از داراییهای دانش را هموار ساخته است. سازمانها برای استقرار ساختارهای تسهیم دانش برای نوآوری دانش باید از فعالیتهای کدگذاری، ذخیره دانش و توسعه شبکه دانش جانبداری کنند. اقدامات دانش مدارهدف اقدامات دانش مدار شناسایی گوهر دانش از بین دریای پهناور اطلاعات است. اینترنت به خاطر کاربرد آسان، دسترسی سریع و کم هزینه ای که دارد ابزار

سودمندی برای اقدامات دانش مدار به شمار می رود. تاثیر اقدامات دانش مدار بر نوآوری تا حدود زیادی به خلاقیت و تخیل انسانی و داراییهای دانش موجود بستگی دارد (Malhotra, 2000, 1997). بر اساس مطالعه ای که بر روی مهارتهای مدیریت دانش سازمانهای استفاده کننده از اینترنت انجام گرفته اقدامات ۹ گانه دانش مدار عبارتند از: محصولات: تعیین نوع و گونه دانش؛ ایجاد پایگاههای دانش؛ تبدیل دانش به محصولات و خدمات جدید. فرآیندها: کسب و کاربرد مجدد اطلاعات به عنوان دانش؛ آموزش فرایندهای دانش از طریق توزیع، انتشار یا برقراری ارتباطات شخصی؛ سنجش و مدیریت ارزش داراییهای دانش افراد: ایجاد دانش یا تیمهای سرمایه فکری؛ تاسیس مراکز دانش مردم مدار؛ استفاده از فنون گروهی برای مبادله دانش بین افراد. چالشهای آینده نوآوری دانش: برای برخورداری هر چه بیشتر از مزایای نوآوری دانش باید به استقبال چالشهای بنیادین و اساسی رفت. این چالشهای سه گانه عبارتند از: اولین چالش، گسترش اقدامات دانش مدار در لایه های مختلف جامعه یعنی لایه های صنعتی، سازمانی و انسانی است. این اقدام افراد را قادر خواهد ساخت از سرمایه دانش برای مشارکت در فعالیتهای اساسی نوآوری دانش استفاده کنند. دومین چالش، ایجاد داراییهای دانش جدید، دسترسی آسان و جابه جایی و تحرک آزاد آن برای افراد درگیر در فعالیتهای نوآوری دانش است. سومین چالش، تقویت نقش تمام عوامل ذینفع سازمان است. به عبارت دیگر، وظیفه این عوامل ایجاد یک فرهنگ دانش مدار و شکوفاسازی یک اکوسیستم مبتنی بر تسهیم دانش است. گذشته از آن، موفقیت نوآوری دانش به میزان همکاری و تعاون افرادی بستگی دارد که در ایجاد دانش سهیمند. عاملی که موجب می شود دانش برای جامعه سودمند و ارزشمند شود.

\*modiriran.ir

## دانش نوآوری

علی چیت ساز

کارآفرینی یک هنر موروثی نیست، یک اندیشه قابل پرورش و کوشش اصولی است. به نظر پیتر دراگر اساسی ترین کارآفرینی، نوآوری است. و نوآوری بیشتر از آنکه یک هوش سرشار و نبوغ شخصیتی باشد، یک شیوه عمل است که لازمه اش دانش، توانایی، دقت و کار هدف دار است. نوآوری می تواند به عنوان یک رشته علمی، در فرصت های نوآوری تجربه شود. این فرصت ها قابل دسته بندی بوده، مدیران با جستجوی هوشمندانه در آنها می توانند تغییرات هدفدار در توانایی های اقتصادی و اجتماعی سازمان بوجود آورند. مقاله در کر نگرشی نو، در باب نوآوری است که می تواند به عنوان راهنمای عملی مدیران در عرصه های مختلف کارآفرینی تجربه شود. (یادداشت مترجم) این روزها مباحث فراوانی پیرامون ویژگیهای شخصیت کارآفرین مطرح است، لیکن تنها تعداد کمی از کارآفرینانی که من طی سه سال گذشته با آنها برخورد کرده ام، از چنین ویژگیهایی برخوردار بوده اند. من پی برده ام که بسیاری از افراد (فروشنندگان، جراحان، روزنامه نگاران، پژوهشگران و حتی موسیقیدانان)، حداقل در مواردی کارآفرین هستند. در مجموع استنباط من از کارآفرینان موفق این است که کارآفرینی نوع خاصی از شخصیت نبوده، بلکه ناشی از منظم بودن نوآوری است. نوآوری وظیفه ای ویژه بریا کارآفرینی است، چه در یک صنعت باشد، یا در یک نهاد خدمات عمومی و یا در کاری که فرد به تنهایی یک آشپزخانه خانوادگی انجام می دهد و بدین معناست که از طریق کارآفرین می تواند هم ثروتهای جدید ایجاد کرده، منبع آفرین باشد و هم به منابع موجود، استعداد بیشتری بریا ثروت آفرینی ببخشد. امروز تعریف مناسب کارآفرینی با بیشترین ابهام روبروست. برخی صاحب نظران این واژه را برای اشاره به همه صنعت های کوچک بکار می برند و برخی دیگر برای صنعت های جدید از آن استفاده می کنند. به هر حال، موسسات کارآمد فراوانی وجود دارند که از کارآفرینی بطور موفقیت آمیزی بهره برداری می کنند. بنابراین، این اصطلاح به اندازه یا عمر خاصی از سازمان اشاره نمی کند. بلکه منظور از

آن، نوع خاصی از عملکرد است که در بطن آن نوآوری نهفته است. نوآوری کوششی برای ایجاد تغییرات هدف دار در توانایی های اقتصادی یا اجتماعی سازمان است. منابع نوآوری نوآوری می تواند ناشی از نبوغ افراد و تراوشات قریحه آنها باشد. لیکن، اکثر نوآوریها، به ویژه نوآوریهای موفق ناشی از جستجوی هوشمندانه در فرصتهای نوآوری است، که تنها در موقعیتهای خاصی به دست می آید. در یک شرکت یا صنعت چهار نمونه از این فرصتها وجود دارند که عبارتند از: رویدادهای غیرمنتظره-ناسازگاریها- نیازهای فرآیندی-تغییرات صنعت و بازارسه منبع دیگر فرصتهای در خارج از شرکت، در محیطهای اجتماعی و فکری ایجاد می شود. عبارتند از: -تغییر ویژگیهای جمعیت-تغییر نگرش-دانش جدید این منابع همپوشی داشته، لیکن از نظر ریسک پذیری، دشواری و پیچیدگی با یکدیگر تفاوت دارند و در یک زمان، بیشتر از یک مورد آنها می تواند عامل نوآوری شود. به هر حال، موارد فوق علت اکثر فرصتهای نوآوری را بیان می کنند. رویدادهای غیرمنتظره ابتدا به آسانترین و ساده ترین فرصت نوآوری توجه کنید: غیرمنتظره بودن. اوایل دهه ۱۹۳۰، آی. بی. ام. نخستین ماشین حساب مدرن خود را برای بانک ها طراحی و عرضه نمود. لیکن بانکها در سال ۱۹۳۳ تجهیزات جدید را نخریدند. آنچه باعث نجات شرکت گردید، کشف یک موقعیت غیرمنتظره توسط توماس واتسون، موسس و مدیر عامل شرکت بود که از آن بهره برداری شد: کتابخانه عمومی نیویورک متقاضی خرید ماشین بود. برخلاف بانکها، کتابخانه ها در آن زمان پول داشتند، در نتیجه واتسون توانست بیشتر از یکصد عدد از ماشین های غیر قابل فروش در جای دیگر را به کتابخانه ها بفروشد. ۱۵ سال بعد، هنگامی که هر کس فکر می کرد رایانه ها برای کارهای علمی پیشرفته طراحی شده اند، بازار بطور باور نکردنی، متقاضی ماشین هایی شد که بتوانند لیست حقوق تهیه نمایند. یونیواک که دارای پیشرفته ترین ماشینها بود، کاربرد های حرفه ای را کنار گذاشته بود، ولی آی. بی. ام. فوراً تشخیص داد که با یک موقعیت غیرمنتظره روبروست و در اصل، همان ماشین های یونیواک را برای کاربردهای معمولی نظیر پرداخت و تهیه لیست حقوق، مجدداً طراحی کرد و طی پنج سال در صنعت رایانه "پیشرو" گردید، موقعیتی که تا امروز نیز حفظ کرده است. شکستهای غیر قابل انتظار نیز می توانند منابع مهمی برای ایجاد فرصتهای نوآوری باشند. همگان از شکست فوردادسل بعنوان بزرگترین شکست در تاریخ اتوموبیل های جدید اطلاع دارند. آنچه که فقط افراد کمی از آن خبر دارند این است که شکست ادسل باعث موفقیت های بعدی شرکت شد. فورد، اتوموبیل ادسل را که تا آن زمان دقیق ترین ماشین در تاریخ اتوموبیل سازی آمریکا بود برنامه ریزی کرد تا بتواند خط تولید انبوهی را به شرکت ارائه نماید که قابل رقابت با جنرال موتورز باشد. زمانی که علی رغم همه برنامه ریزیها، پژوهش های بازار و طراحی هایی که بر روی ادسل انجام گرفته بود، با شکست مواجه شد، فورد تشخیص داد که در بازار اتوموبیل، اتفاقاتی رخ داده است که برخلاف پنداشته های اصلی جنرال موتورز و سایر شرکتهای است که در حال طراحی و بازار یابی اتوموبیل هستند. چندی بعد، تقسیم بازار که اوایل بر مبنای گروههای درآمدی انجام می شد، بر اساس اصل جدیدی انجام گرفت که امروزه "سبک زندگی" نامیده می شود. پاسخ فورد، ساخت ماشین جدید موستانگ بود. ماشینی که باعث شد شرکت محبوبیت خاصی پیدا کرده، مجدداً در صنعت پیشرو گردد. موفقیتها و شکست های غیرمنتظره منابع مهمی برای ایجاد فرصتهای نوآوری هستند. چراکه اکثر موسسات به آنها بی توجه بوده، حتی از آنها هراسان می شوند. دانشمند آلمانی که در سال ۱۹۰۵ نووکائین را که اولین داروی مخدر است ساخت، قصد داشت از آن برای اعمال جراحی بزرگ نظیر جراحی قطع دست استفاده شود. با این وجود، جراحان "بیهوشی عمومی" را برای چنین عمل هایی ترجیح دادند، کاری که اکنون نیز ادامه دارد. در عوض نووکائین شاهد درخواست فوری از داندانپزشکان بود. مخترع این دارو سالهای آخر عمرش را صرف مسافرت بین دانشکده های دندانپزشکی نمود، برای اینکه از این اختراع عالی استفاده نادرست نشده و در راهی که وی قصد نداشته مورد استفاده قرار نگیرد. تمسخر آمیز به نظر می رسد، لیکن باید پذیرفت که نگرش مدیران به رویدادهای غیرمنتظره عبارت است از: "آن نباید اتفاق می افتاد"، سیستم ها ی گزارش دهنده نیز این واکنش را تشدید می کنند. چراکه آنها نسبتاً به امکانت پیش بینی نشده بی توجه هستند. گزارش های

ماهان یا هفتگی نیز در صفحه اول خود، فهرستی از مشکلات را درج می‌کنند که بیانگر حوزه‌هایی است که در آنجا نتایج در حد انتظار نیست. البته چنین اطلاعاتی ضروری است و از وخامت اوضاع جلوگیری می‌کند، ولی موجب به تعویق افتادن شناخت فرصت‌های جدید می‌شود. اولین شناختاز فرصت احتمالی، معمولاً در جایی صورت می‌گیرد که شرکت در آن بودجه بیشتری صرف کرده است. بنابراین تلاش‌های کارآفرینی حقیقتاً دو "صفحه" دارند: یک صفحه مشکل و یک صفحه فرصت و مدیران باید بریا هر دو زمان یکسانی صرف کنند. ناسازگاری‌ها را براتوار الکان یکی از نمونه‌های موفق دهه ۱۹۶۰ است و این بدین خاطر است که بیل گاتر، موسس شرکت، از یک ناسازگاری در تکنولوژی پزشکی بهره برداری کرد. عمل آب مروارید چشم، سومین یا چهارمین جراحی مرسوم در جهان است. طی سیصد سال پزشکان به این نتیجه رسیده بودند که تنها پس از رسیدن کامل آب مروارید، با بریدن یک رباط آنرا از چشم بیرون آورند. جراحان چشم لزوم بریدن این رباط را آموخته و با موفقیت کامل انجام می‌دادند. ولی این شیوه با سایر روشهای جراحی تفاوت بسیار داشت و اغلب از آن هراس داشتند. این نمونه‌ای از یک ناسازگاری بود. مدت پنجاه سال بود که پزشکان آنزیمی را می‌شناختند که می‌توانست این رباط را بدون نیاز به بریدن و عمل جراحی حل کند... آل کانر یک ماده افزودنی به این ماده اضافه کرد که باعث شد ماندگاری آن به چند ماه برسد. جراحان چشم به خوبی از این ترکیب جدید استفاده کردند و الکان عرضه کننده انحصاری جهانی این دارو شد. پنجاه سال بعد، نستل این شرکت را با قیمت اعجاب‌آوری خریداری کرد. این نوع ناسازگاریها، در روند منطقی یا دوره‌ای یک فرآیند، تنها یکی از راههایی است که می‌تواند فرصت‌های نوآوری را افزایش دهد. منبع دیگر، ناسازگاری بین واقعیتهای اقتصادی است. برای مثال هنگامی که صنعتی در بازار از رشد ثابتی برخوردار است ولی سود نهایی آن کاهش می‌یابد، یک ناسازگاری وجود دارد. نمونه‌ای از این نوع، صنایع فولاد در کشورهای توسعه یافته بین دهه‌های ۵۰ تا ۷۰ است که واکنش نوآورانه، "کارخانجات کوچکتر" بود. ناسازگاری بین انتظارات و نتایج نیز می‌تواند راهی برای نوآوری باشد. پنجاه سال بعد از شروع این قرن، شرکت‌های کشتی‌سازی و دست‌اندرکار در صنعت کشتی، بطور جدی به دنبال ساخت کشتی‌هایی با سرعت زیاد و سوخت کمتر بودند. با این وجود، حتی شرکت‌هایی که توانستند چنین کشتی‌هایی بسازند با رکود اقتصادی کشتی‌های بارکش اقیانوسی مواجه شدند. از سال ۱۹۵۰ و بعد از آن، بارکشیهای اقیانوسی در حال از بین رفتن بودند، اگرچه هیچ زمانی بطور کامل از بین نرفتند. به هر حال، همه اشتباه در این بود که بین مفروضات صنعت و واقعیات ناسازگاری وجود داشت. هزینه واقعی ناشی از انجام کار روی دریا نبود، بلکه ناشی از انجام ندادن کار (بیکار نشستن در بندر) بود. آن زمان که مدیران پی بردند، هزینه دقیقاً در کجا قرار دارد، نوآوری شکل گرفت: کشتی‌نقاله دار و کشتی‌کانتینر دار. این راه حل جدید، همان تکنولوژی قدیمی بود که ۳۰ سال در راه آهن و حمل و نقل‌های کامیونی استفاده می‌شد. در اینجا یک تغییر در نگرش و نه تغییر در تکنولوژی، اقتصاد کشتی‌نوردی اقیانوسی را بطور کامل تغییر داد و آنرا به یکی از بزرگترین صنایع رشد یافته در بیست یا سی سال گذشته تبدیل کرد. نیازهای فرآیندیهرکس در ژاپن زندگی کرده باشد می‌داند که این کشور سیستم مدرن بزرگراهی ندارد. جاده‌ها هنوز هم همان راههایی هستند که در قرن دهم ساخته شده بود. آنچه باعث شد این سیستم بتواند برای اتوموبیل‌ها و کامیونها قابل استفاده شود، نصب و استفاده از منعکس‌کننده‌هایی بود که در بزرگراههای آمریکا استفاده می‌شد. از اوایل دهه ۱۹۳۰ با نصب این منعکس‌کننده‌ها، هر اتوموبیل می‌تواند اتوموبیل‌های دیگر را در هر کدام از جهت‌های شش‌گانه ببیند. این نوآوری کوچک که موجب کاهش بار ترافیک و حوادث گردید، ناشی از یک نیاز فرآیندی است. آنچه اکنون ما آنرا رسانه‌های گروهی می‌نامیم از دو نوع نوآوری سرچشمه گرفته است که حدود سالهای ۱۸۹۰ در پاسخ به یک نیاز فرآیندی بوجود آمد. نوآوری نخست، ماشین چاپ مرتجالت‌الر است که چاپ روزنامه‌هایی با تیراژ و سرعت زیاد را ممکن ساخت. نوآوری اجتماعی دیگر، استفاده از شیوه جدی تبلیغات (آگهی‌ها) است که اولین ناشران واقعی روزنامه یعنی آدولف اوچز از روزنامه نیورک تایمز و جوزف پولیتز از نیویورک ورد و ویلیام راندولف هرست آنرا ابداع کردند. این آگهی‌ها موجب شد

ناشران بتوانند اخبار را بطور رایگان و با سود حاصل از تبلیغات انتشار دهد. تغییرات صنعت و بازار شاید مدیران معتقد باشند که ساختارهای صنعتی تغییر ناپذیرند. ولی این ساختارها می‌توانند و اغلب نیز همین طور است که یک شبه تغییر می‌کنند. این تغییر فرصتهای زیادی را برای نوآوری بوجود می‌آورد. یکی از نمونه‌های بسیار موفق در تجارت آمریکا در دهه‌های اخیر، شرکت دلالاتی و کارگزاری دونالد سون، لوفکین و ژنرت است که اخیراً مورد پذیرش انجمن تضمین زندگی منصفانه قرار گرفته است. دی. ال. جی در سال ۱۹۶۰ توسط سه مرد جوان که هر سه فارغ التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد بودند تاسیس گردید. آنها پی بردند که هر زمانی که سرمایه‌گذاران بر امور زیر بنایی تسلط یابند، ساختار بازار مالی نیز تغییر می‌یابد. این مردان که در واقع نه سرمایه‌ای داشتند و نه جایی مرتبط بودند، در طی چند سال، شرکت آنها به رهبری صنعت رسید و تبدیل به یکی از کارگزاران موفق و فعال در وال استریت گردید و سپس بین المللی شد. به طور مشابه، تغییر ساختار صنعت نیز، فرصت‌های فراوان نوآوری را برای تامین کنندگان لوازم خدمات بهداشتی آمریکا بوجود آورد. در طی ۱۰ یا ۱۵ سال گذشته، کلینیک‌های جراحی و روانپزشکی و مراکز اورژانس مستقلی در سراسر این کشور بوجود آمد. فرصت‌های مشابهی نیز از طریق ارتباطات از راه دور هم در تجهیزات (از طریق شرکتهایی نظیر رولم) و هم در حمل و نقل (از طریق شرکت‌های ام. سی. آی) و اسپیریت با این تحول صنعتی همراه بودند. هنگامی که یک صنعت به سرعت رشد می‌کند، بطوری که در حالتهای بحرانی رشد ۴۰ درصد، طی ۱۰ سال یا کمتر داشته باشد، ساختار آن نیز تغییر می‌کند. شرکتهای مسلط در بازار، به جای این که شرکتهای تازه وارد را مورد تهاجم قرار دهند، از آنچه تاکنون به دست آورده‌اند دفاع می‌کنند. در واقع، هنگامی که ساختارهای صنعت یا بازار را که رشد سریع داشته‌اند از نظر فراموش می‌کنند. فرصت‌های جدید، بندرت در نگاه بازار قرار گرفته، تعریف شده و برای خدمت رسانی مورد سازماندهی قرار می‌گیرند. بنابراین این نوآوران شانس خوبی دارند تا به مدت زیاد بدون رقیب باشند. تغییر ویژگیهای جمعیت‌های جمعیت از معتبرترین منابع خارجی فرصت نوآوری است. وقایع جمعیتی، اتفاقات آینده را تعیین می‌کنند. از آنجا که خط مشی گزاران بسیاری از ویژگیهای جمعیت را فراموش می‌کنند، افرادی که به این ارقام توجه نمایند و از آن بهره‌برداری کنند پادشاهای کلانی دریافت خواهند کرد. ژاپنیها در صنعت روبات سازی پیشرفت کردند چرا که به ویژگیهای جمعیت توجه داشتند. همه می‌دانستند در طی سالهای ۱۹۷۰ و بعد از آن در کشورهای توسعه یافته، دو انفجار، در جمعیت و تحصیلات رخ می‌دهد و نیم یا بیشتر جوانان تحصیلات عالی خواهند داشت. در نتیجه فقط افراد معدودی برای کارهای معمولی کارگری باقی می‌مانند و این تعداد در سالهای ۱۹۹۰ ناکافی است. همه این موضوع را می‌دانستند، ولی تنها ژاپنیها بودند که بر اساس آن عمل کردند و اکنون نزدیک به ۱۰ سال است که در صنعت روبات سازی پیشرو هستند. نمونه مشابه دیگر، موفقیت باشگاه مدیترانه در صنعت سیاحت و گردشگری است. در سال ۱۹۷۰ تنها ژرف اندیشان می‌توانستند ظهور بخش عظیمی از جوانان ثروتمند و تحصیل کرده را در اروپا و آمریکا پیش بینی کنند. اینان با آن نوع تعطیلات که والدینشان در برایتون و آتلانتیک سیتی می‌گذارند ارضا نمی‌شدند. این نسل در سن ۱۰ تا ۱۹ سالگی مشتریان ایده آلی بودند، در جستجوی یک مکان زیبا و رویایی. مدت زمانی طولانی است که مدیران به این جنبه‌های جمعیتی پی برده‌اند، لیکن همواره فکر می‌کنند تغییرات و ویژگیهای جمعیت به کندی صورت می‌گیرد و حداقل در این قرن انجام نمی‌شود. در واقع تغییر در تعداد افراد و به دنبال آن توزیع سن، تحصیلات، شغل و محل جغرافیایی آنها، در زمره مهمترین عواملی است که فرصتهای نوآوری را بوجود می‌آورد و حداکثر نتیجه و حداقل ریسک را در نیل به کارآفرینی دارد.

\*\*\*

منبع مقاله "دانش نوآوری" - نویسنده: پیتر اف. دراگر، ترجمه: علی چیت ساز، مجله توسعه مدیریت.

**بررسی کاربرد تکنولوژی دانش در مدیریت ارتباط با مشتری**



رضا ابراهیم زاده

جکیده‌ها در نظر گرفتن نقش بسیار مهمی که سیستم‌های مدیریت دانش در محیط کسب و کار امروزی ایفا می‌کند، این اهمیت زمانی بیشتر جلوه گر می‌شود که در زمینه مشتری مداری صورت گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری بنیاد و اساس بیشتر سازمان‌های امروزی است که با هدف ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان و درک ترجیحات و سلیقه آنها جهت دستیابی به سودآوری برای سازمان ظهور پیدا کرده است. بنابراین می‌توان گفت که مدیریت دانش نقش اساسی در استقرار موفقیت آمیز مدیریت ارتباط با مشتری ایفا می‌کند. مقاله حاضر ابتدا مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش، انواع دانش و مدل جامعی از مدیریت دانش را معرفی می‌نماید. سپس معماری مدیریت دانش برای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را ارائه می‌دهد. واژگان کلیدی: مدیریت دانش [۱]، مدیریت ارتباط با مشتری [۲]، معماری مدیریت دانش [۳] مقدمه: مدیریت ارتباط با مشتری، یک استراتژی تجاری مشتری محور است که با ارزشمندترین دارای یک کسب و کار که همانا مشتریان آن است سروکار دارد، به همه فرآیندهای تجاری مربوط به مشتری رسیدگی می‌کند، هم برای شرکت و هم برای مشتری ایجاد ارزش می‌کند و برای ایجاد این ارزش و به اجرا درآوردن استراتژیهای تجاری مربوط به مشتری، از تکنولوژیهای با پتانسیل بالا بهره می‌گیرد. اگر بپذیریم که زنجیره مدیریت ارتباط با مشتری به صورت زیر باشد: داده‌های مربوط به مشتری  $\pm$  اطلاعات مشتری  $\pm$  دانش مشتری  $\pm$  برآورده ساختن نیازهای مشتریان بر پایه اصول علمیانگه می‌توان گفت که مدیریت ارتباط با مشتری با دانش ژرف از مشتریان، تمایلات و ترجیحات آنها آغاز می‌گردد. این دانش از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به مشتریان، رفتار و ترجیحات آنها حاصل می‌آید. هدف مدیریت ارتباط با مشتری از این دانش طراحی و گسترش استراتژیهای بازاریابی است که به موجب آن ارتباط متقابل، فعال و بلندمدت با مشتری حفظ می‌گردد. بر اساس این دیدگاه، دانش مشتری و ارتباط با او دو ستون اصلی است که بر مبنای آن هر سیستم مدیریت ارتباط با مشتری فعالیت می‌نماید. مزایای استراتژیک بدست آمده از طریق کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری زمانی بیشترین تاثیر را خواهد داشت که طراحی آن ساده و عملکرد آن مطمئن باشد. بهترین شیوه این که به تحقق این مهم کمک می‌کند استفاده از مفاهیم مدیریت دانش در طراحی مدیریت ارتباط با مشتری است. در طراحی مدیریت ارتباط با مشتری بایستی به نحو فرآیندهای از معماری مدیریت دانش الهام گرفت (Malhoyra, 2001). مدیریت ارتباط با مشتری: مدیریت ارتباط با مشتری را میتوان مدیریت دانش مشتری به منظور درک بهتر از نیازهای مشتریان جهت ارائه خدمات بهتر به آنان در نظر گرفت. این مفهوم همانند چتری است که مشتری را در مرکزیت یک سازمان قرار می‌دهد. مدیریت ارتباط با مشتری بر حفظ و بهبود کیفیت خدمات برای مشتریان تمرکز دارد که این امر از طریق برقراری ارتباط اثر بخش با مشتریان، توزیع کارآمد محصولات و خدمات، اطلاعات و نیازهای مشتریان حاصل می‌آید. ریشه های CRM بر مبنای مفاهیم بازاریابی رابطه مند قرار دارد که در دهه ۱۹۸۰ پدیدار شده است. CRM سازمانها را ملزم می‌سازد تا به جای یافتن مشتریان جدید تاکید بیشتری بر حفظ و نگهداری مشتریان موجود داشته باشند. seth بازاریابی رابطه مند را بعنوان تداوم فعالیتهای تجاری مشترک بین عرضه کننده و مشتری میدانند و هدف از آن را افزایش دادن رشد تجاری، کاهش قیمت و در یک کلام ایجاد ارزش برای مشتری می‌داند. تحقیقات نشان می‌دهد که رابطه مستقیمی بین نرخ حفظ مشتری و سودآوری سازمان وجود دارد. یعنی افزایش ۵٪ در نرخ حفظ مشتری بین ۲۵-۲۰٪ افزایش سودآوری را به دنبال خواهد داشت. به طور کلی می‌توان چرخه CRM را به صورت زیر خلاصه کرد: \* ۱- درک نیازهای مشتریان \* ۲- ایجاد نمودن ارزش برای مشتریان \* ۳- ایجاد وفاداری در مشتریان \* ۴- جذب مشتریان جدید \* ۵- سودآوری برای مشتریان (ahooja, 2001) مدیریت دانش مدیریت دانش عبارت است از مدیریت دانش موجود در سازمان و در اختیار آن قرار دادن برای کارکنان سازمان به منظور انجام تصمیمات بهتر. از طریق منسجم نمودن داده‌های حاصل از CRM سازمانها قادر خواهند بود تا از سیستمهای CRM تحلیلی جهت انجام تصمیمات تجاری بصورت موثر استفاده کنند. چهارچوب مدیریت دانش که در این مقاله ارائه خواهد شد شامل چهار

فرآیند عمده و اساسی می باشد: \* ۱- شناسایی و تولید دانش \* ۲- ذخیره سازی و کد گذاری کردن دانش \* ۳- توزیع و انتشار دانش \* ۴- بهره برداری و بازخورد گرفتن از دانش

در زیر سعی می شود تا هر یک از این مراحل به تفصیل توضیح داده شود: ۱- شناسایی و تولید دانش یا ایجاد و خلق دانش به توانایی سازمان به منظور ایجاد و خلق راه حلها و ایده های کارآمد و جدید اشاره دارد. از طریق شکل دهی و ترکیب مجدد دانش جدید سازمان با دانش گذشته، سازمان قادر خواهد بود مفاهیم و واقعیت های جدیدی را خلق نماید. بنابراین خلق دانش فرایندی بنیادی بوده که در آن انگیزش، توانایی، تجربیات و قابلیت های بالقوه و بالفعل افراد نقش اساسی را ایفا می کند. (Bhatt, 2001) فرایند خلق دانش در مدیریت ارتباط با مشتری بر روی کسب اطلاعات از مشتریان و فرایندهای مربوط به تولید محصولات و خدمات به منظور اجرای موفقیت آمیز مدیریت ارتباط با مشتری تمرکز دارد. ۲- ذخیره سازی و کد گذاری کردن دانش این مرحله مشتمل بر تبدیل نمودن دانش به شکل قابل فهم برای ماشین به منظور استفاده آتی از آن می باشد. به طور کلی این مرحله به مستندسازی دانش جدید و ذخیره سازی آن اشاره دارد. به گونه ای که کلیه ذی نفعان بتوانند به سادگی از این دانش بهره گیرند. ۳- انتشار دانشفرآیندهای انتشار دانش در ارتباط با توزیع دانش در سراسر سازمان می باشد. در این مرحله تعاملات و ارتباطات متعدد و مستمر بین تکنولوژی و فنون و مهارت های افراد لازم است تا سازمان بتواند بصورت اثر بخشی دانش را گسترش دهد. بعنوان مثال ساختارهای سازمانی بر مبنای سلسله مراتب فرماندهی و کنترل سنتی، ارتباط مابین تکنولوژیها، فنون و افراد را به حداقل ممکن می رساند. بنابراین فرصت های توزیع و انتشار دانش در سازمان را کاهش می دهد. ۴- بهره برداری از دانش این مرحله ذی نفعان و بهره برداران از دانش را قادر می سازد تا بتوانند با استفاده از دانش خلق شده مسائل و مشکلات سازمان را حل نمایند. بهره برداری از دانش به منظور حل مشکل یا مسئله خاص در زمینه CRM ممکن منجر به تولید و خلق دانش جدید گردد، که بصورت مجدد این دانش ذخیره شده و مورد بازیابی قرار میگیرد. به طور کلی دانش سازمان بایستی در ایجاد فرآیندها، خدمات و محصولات سازمان به صورت عملی بکار گرفته شود. اگر سازمان نتواند از دانش ایجاد شده خود به صورت کاربردی استفاده کند در آن صورت قادر نخواهد بود تا به مزایای رقابتی دست یابد. از سوی دیگر سازمانها قادر خواهند بود تا با توجه به بازخورد حاصل از بکارگیری عملی از دانش، نیازهای آتی خود را شناسایی کرده و اهداف استراتژیک سازمان را بر مبنای این نیازها تنظیم نمایند. (bose & sugumaran, 2003) انواع دانشمحققین دانش را به انواع مختلفی تقسیم بندی نموده اند. بنابراین می توان گفت که بیش از یک نوع دانش وجود دارد. دولانگ و فاهی [۴] یک چهارچوب مناسبی را به منظور طبقه بندی دانش ایجاد نموده اند. طبقه بندی دانش به شرح ذیل است: \* دانش انسانی [۵] \* دانش اجتماعی [۶] \* دانش ساختار یافته [۷] دانش انسانی عبارت است از دانشی که انسان از آن آگاهی دارد یا می داند چگونه از آن دانش استفاده بعمل آورد. چنین دانشی می تواند بر مبنای تجربیات و آموخته های گذشته فرد باشد. دانش اجتماعی معمولاً دانش ضمنی [۸] است که در آن افراد احساسات، تجارب و مدل های ذهنی خود را به اشتراک می گذارند. چنین دانشی از روابط متقابل اجتماعی بین افراد حاصل می آید. دانش ساختار یافته نشات گرفته از سیستمها، فرایندها، قوانین و مسیرهای حرکت یک سازمان می باشد و معمولاً تحت عنوان دانش صریح خوانده می شود. در درون این طبقه بندی ابعاد دیگری نیز نهفته می باشد که عبارتند از: \* قابلیت به کد در آوردن [۹] دانش \* میزان سادگی و پیچیدگی [۱۰] دانش \* میزان سیستماتیک بودن یا مستقل بودن [۱۱] دانش \* سرعت انتقال دانش و چسبندگی [۱۲] دانش ذیل هر یک از موارد به صورت مختصر بیان می گردد. میزان ساده یا پیچیدگی دانش: بعضی از انواع دانش مطرح شده ساده تر و از سایر دانشها قابلیت تبدیل شدن به کد را دارند. دانش صریح، دانشی است که به سادگی سایر افراد با آن ارتباط برقرار نموده و بنابراین این به راحتی تبدیل به کد می شود. بر خلاف آن دانش ضمنی بسیار شهودی بوده و یادگیری آن مستلزم دوره های زمانی بلند مدت می باشد. و بنابراین به آسانی تبدیل به کد نمی شود. ویژگی دیگر دانش درجه سادگی و پیچیدگی آن است. پیوستار میزان سادگی - پیچیدگی دانش نشان دهنده میزان اطلاعاتی است که مورد نیاز است تا دانش ایجاد شده به صورت کد درآید.

بنابراین دانش ساده نیازمند اطلاعات اندکی می باشد در حالی که دانش پیچیده نیازمند میزان بیشتری از اطلاعات می باشد. (danskin & et al, ۲۰۰۵) ارائه یک مدل جامع از مدیریت دانش در زمینه مدیریت دانش مدل‌های مختلفی ارائه گردیده است که بایک نگاه ساده به آنها می توان تشخیص داد که تمرکز آنها بر روی چرخه حیات دانش می باشد. اما این مدل‌ها یک چشم انداز منسجم برای بکارگیری مدیریت دانش به صورت واقعی ارائه نمی دهند. شکل زیر نشان‌دهنده یک چهارچوب جامع و اصلاح شده برای بکارگیری مدیریت دانش به صورت عملی در سازمان می باشد. همان طوری که در شکل نشان داده شده است آن چیزی که در نهایت حاصل می شود، استراتژی و عملکرد مدیریت دانش خواهد بود. که هر دو جنبه مالی و غیر مالی مدیریت دانش را به صورت یکسان مورد توجه قرار می دهد. مرکز استراتژی مدیریت دانش بر روی منابع دانش و فرایندهای دانش است، به گونه ای که این عناصر بر تصمیمات استراتژیک و عملکردی مدیریت دانش تاثیر گذاشته و نتایج آن مجدداً بر منابع دانش و فعالیت‌های مدیریت دانش اثر متقابل می گذارد. منابع دانش شامل کلیه منابع انسانی داخلی و خارجی، داده ها و مستندات به هر شکل، مشتریان و شرکای سازمان می باشد. نیروی انسانی و وظایف مرتبط با آنها بعنوان واسطه ای بین منابع دانش و فعالیت‌های مدیریت دانش (مشمول بر کسب، ذخیره، انتشار و استفاده از دانش) تلقی شده است. محرک‌های مدیریت دانش به زیر ساختارهای سازمانی اشاره دارند که منجر به افزایش و تقویت کارآیی فعالیت‌های مدیریت دانش می شوند. مطالعات موجود همه بر این نکته توافق دارند که فرهنگ سازمانی یکی از قدرتمندترین این عوامل می باشد. اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش نیازمند فرهنگ سازمانی است که در بین اعضای سازمان خلق و به اشتراک گذاشتن دانش را تشویق می کند. چندان تعجبی ندارد که عوامل اصلی تاثیر گذار بر موفقیت مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانی نیز تاثیر می گذارند. عامل دیگر زیر ساختار حمایتی و پشتیبانی سازمانی است که به دو قسمت اساسی تقسیم می شود: \* - حمایت سازمانی رسمی \* - حمایت سازمانی غیر رسمی. حمایت رسمی سازمان شامل یک کمیته یا تیم پروژه رسمی جهت هدایت کردن فعالیت‌های مدیریت دانش می باشد. برعکس فعالیت‌های اجتماعی یا شبکه های انسانی در سازمان نمونه های بسیاری خوبی از حمایت غیر رسمی محسوب می شود. قوانین و سیستم‌های سازمانی نیز ابزار سودمندی جهت ایجاد انگیزش یا تهدید کارکنان سازمان به منظور برانگیختن آنها جهت اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش می باشد. (suh & et al, ۲۰۰۴) معماری مدیریت دانش برای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در این بخش معماری مدیریت دانش جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می گردد. این معماری شامل ۴ عنصر اساسی است: \* ۱- منابع داده داخلی و خارجی [۱۳] \* ۲- اکتساب دانش [۱۴] \* ۳- مخازن دانش [۱۵] \* ۴- بهره برداری و استفاده از دانش [۱۶] این عناصر به صورت خلاصه در زیر توصیف می گردد. ۱- منابع داده: مدیریت ارتباط با مشتری اثر بخش مستلزم انواع متنوعی از داده ها از منابع متعددی باشد. بعنوان مثال اطلاعات مربوط به معاملات، در پایگاه داده عملیاتی ذخیره می شود. در حالی که رویه های مربوط به انجام استانداردها در فرآیندها در اسناد رسمی قابل بازیابی است. منبع داده سازمان ممکن است داخلی یا خارجی باشد، به همین دلیل باید مکانیسم هایی جهت دسترسی و بازیابی مناسب داده ها وجود داشته باشد. بعنوان مثال سیستم مدیریت ارتباط با مشتری نه تنها بایستی اطلاعات مربوط به مشتری و حجم مبادلات را جمع آوری و در دسترس قرار دهد، بلکه بایستی اطلاعات مربوط به فرایندهای سازمانی را که جهت حل مسئله و اتخاذ تصمیمات استراتژیک سودمند است را جمع آوری کرده و در دسترس قرار دهند. داده های مورد نیاز جهت انجام تجزیه و تحلیل در سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری بسیار متنوع بوده و مدیریت آنها بسیار مشکل است. ظهور تکنولوژی اطلاعات این مشکل را به اشکال زیر حل نموده است: \* الف (تعریف نمودن داده هادر فرم‌های استاندارد از قبیل XML به منظور انتقال سریع و آسان داده ها از یک پایگاه داده به پایگاه دیگر). \* ب) انسجام و یکپارچگی داده ها از طریق فرایندهای به اثبات رسیده. \* ج) ایجاد مکانیسمی جهت انتقال داده ها به ویژه داده های گرافیکی. \* د) استفاده از ابزارهای مناسب تجزیه و تحلیل داده هادر سیستم CRM۲- بخش اکتساب دانش این بخش مسئولیت شناسایی و کسب دانش مرتبط با مدیریت مشتریان، محصولات و خدمات در جهت اتخاذ تصمیمات مناسب با توجه به محصولات

و خدمات درخواستی از سوی مشتریان را دارد. بعنوان مثال حفظ سوابق مشتریان در تعیین این که در چه واجدی و چگونه محصولات و خدمات به مشتریان ارائه می گردد، ارزشمند خواهد بود. بخش کسب دانش شامل عوامل متعددی است که در جهت اکتساب و انسجام بخشیدن به دانش مرتبط با ابعاد گوناگون مدیریت ارتباط با مشتری تلاش می کند. این عوامل عبارتند از: الف) عامل کسب اطلاعات مربوط به معاملات (عامل کسب اطلاعات مربوط به مشتری) عامل کسب اطلاعات مربوط به مشتری (عامل کسب اطلاعات مربوط به فرآیندهای سازمان) عامل کسب اطلاعات مربوط به صنعتعامل کسب اطلاعات مربوط به مبادلات، وظیفه جمع آوری اطلاعات مربوط به این مطلب که چه محصولاتی توسط مشتری خاص در طی یک دوره معین خریداری شده است را بر عهده دارد. این اطلاعات از طریق پایگاه اطلاعاتی مربوط به مبادلات سازمان قابل بازیابی است. عامل کسب اطلاعات مربوط با مشتری در ارتباط با اطلاعات سوابق و ترجیحات و سلیقه مشتری است، آنها را به صورت نیم رخ سوابق مشتری نگهداری می کند. این واحد اساساً وظیفه ایجاد تصویری جامع از هر مشتری را دارد و تعیین کننده ارزش هر مشتری برای سازمان است. عامل کسب اطلاعات مربوط به فرآیندهای سازمان با جمع آوری اطلاعات مربوط به فرآیندها، رویه ها و خط مشی های متنوع سازمانی در ارتباط می باشد. در اغلب موارد رویه های استاندارد مربوط به عملیات سازمان در اسناد رسمی سازمانی موجود می باشد که به آسانی در دسترس کاربران قرار ندارد. این عامل، مخزنی از این فرآیندها و رویه ها ایجاد می کند که دسترسی آنها را برای کاربران ساده می سازد. عامل کسب اطلاعات مربوط به صنعت در جهت دسترسی به منابع داده ای خارج از سازمان طراحی می گردد. تا تحولاتی که در صنعت رخ داده است شناسایی گردد و این دانش در اختیار تصمیم گیرندگان قرار گیرد. ۳- مخازن دانشین بخش شامل مخازنی است که دانش جمع آوری شده از سوی نیروی انسانی را در خود ذخیره کرده است. این مخازن دانش بطور مستمر به روز می گردند تا اطلاعات جدید به سهولت و سرعت در اختیار کاربران قرار گیرد بنابراین نوعاً چهار مخزن عمده دانش قابل شناسایی است: \* الف) مخزن مربوط به مبادلات مشتری [۱۷] \* ب) مخزن مربوط به نیم رخ مشتری [۱۸] \* ج) مخزن مربوط به رویه ها و خط مشی های [۱۹] سازمان \* د) مخزن مربوط به قلمرو و محدوده دانش [۲۰] مخزن مربوط به مبادلات مشتری در ارتباط با کلیه جزئیات مربوط به مبادلات مشتریان است. برای هر خریدی که توسط مشتری انجام می گیرد اطلاعات مربوط به محصول یا خدمتی که مشتری خریداری کرده است، میزان تخفیفی که دریافت کرده است و تاریخ خرید کاملاً ذخیره می شود. با استفاده از این اطلاعات میتوان سوابق و تاریخچه معاملات یک مشتری خاص را به راحتی جستجو کرد. مخزن مربوط به نیم رخ مشتری مربوط به پیشینه و سوابق هر مشتری است که در بر گیرنده سوابق، ترجیحات و سلیقه مشتری می باشد. این مخزن همچنین شامل ارزیابیهای مشتری از محصولات و خدمات است که بر مبنای آن ارائه دهندگان کالاها و خدمات می توانند تصمیم گیری و اقدامات مناسبی را در رابطه با هر مشتری انجام دهند. مخزن مربوط به رویه ها و خط مشی های سازمان شامل اطلاعات مربوط به خط مشی ها و رویه های استاندارد است که به منظور بررسی موقعیتهای خاص مورد استفاده قرار می گیرند. این مخزن شامل طبقه بندی سندهای مربوط به کالاها و خدمات می باشد. مخزن مربوط به قلمرو و محدوده دانش شامل اطلاعات عمومی و کلی صنعت و تحولات و روندهایی را که در صنعت رخ داده است می باشد. این روندها تصمیم گیرندگان سازمانی را قادر می سازد تا از تغییراتی از قبیل قوانین دولتی جدید، استانداردهای جدید و الگوهای جدید و... آگاهی داشته باشند. ۴- بخش بهره برداری از دانشین بخش مسئولیت فعالیتهای جستجو و بازیابی دانش متناسب با شرایط سازمان را بر عهده دارد. تا از طریق تسهیم دانش ذی نفعان بتوانند در موقعیتهای مختلف از آن بهره برداری نمایند. در حقیقت این بخش بعنوان واسطی برای مخازن دانش تلقی می شود و ذی نفعان را قادر می سازد تا از طریق جستجو در مخازن دانش، اطلاعات مناسبی را جهت حل مشکلات سازمانی بکار گیرند. بخش بهره برداری از دانش شامل عوامل زیر می باشد: \* الف) عامل مدیریت مخازن [۲۱] دانش \* ب) عامل تحلیل وضعیت [۲۲] \* ج) عامل مدل سازی جهت پیش بینی [۲۳] \* د) عامل خود کار سازی بازیابی [۲۴] در ذیل بدلیل اهمیت این عوامل هر یک از آنها به اختصار توضیح داده می شوند. الف) عامل مدیریت مخازن دانشین عامل وظیفه چندی را به

منظور مدیریت مخازن دانش از قبیل سازماندهی، حفظ، نگهداری و تکامل مخازن دانش بر عهده دارد. این عامل همچنین مسئولیت انتشار دانش شامل ارائه دانش، سفارشی سازی دانش و تسهیم دانش بین افراد سازمانی را بر عهده دارد. این عامل دسترس آسان به داده های مناسب و مهم را برای تصمیم گیرندگان سازمانی فراهم می آورد، به ویژه داده های بسیار زیادی را در اختیار مسئولین پاسخ گویی به مشتریان قرار می دهد به گونه ای که آنها می توانند اولین تماس مشتریان به آنها پاسخگویی مناسبی داشته باشند. ب) عامل تحلیل وضعیت این عامل مکانیسم هایی را برای کاربر به منظور حل مسائل سازمان و کمک به فرآیندهای تصمیم گیری فراهم می آورد. بعنوان مثال یک نماینده ارائه خدمات به مشتری ممکن است با یک مشتری عصبانی بر خورد کند که از مسئله ای شکایت دارد. این نماینده می تواند وضعیت موجود را تجزیه و تحلیل کند و به سرعت بر مبنای نیم رخ اطلاعاتی مشتری و سوابق او راه حل مناسبی را ارائه نماید. به طور مشابه یک مدیر فروش این توانایی را خواهد یافت تا بررسی نماید که کدام یک از محصولات بر اساس روند مورد انتظار به فروش رفته اند. بدون وجود چنین قابلیتی مدیران فروش قادر نخواهند بود محصولات سودآور را شناسایی کنند. ج) عامل مدل سازی جهت پیش بینی این عامل مدیران را قادر می سازد تا به تحلیل جامعی (فرا تحلیل) [۲۵] از وضعیت سازمان خود دست یابند و نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی نمایند. در تحلیل جامع، طبقه بندی نتایج و بررسی ها با استفاده از روندهای آماری صورت می گیرد. بعنوان مثال آنها می توانند میزان مبادلات را بصورت لحظه ای مشاهده نمایند و الگوهای موجود در مبادلات از قبیل کاهش نرخ مبادلات را که نشان دهنده این است که سازمان در حال از دست دادن مشتریان سودمند خود می باشد را شناسایی نمایند. این عامل به مدیران کمک می کند تا درک کاملی از مشتریان، الگوهای خرید و پیش بینی روندهای مبادلات داشته باشند تا بتوانند به بالاترین میزان سودآوری نائل شوند. د) عامل خود کار سازی بازاریابی یکی از بزرگترین مشکلات پایگاه مشتری این است که بهترین مشتریان به هنگام فرایند خرید به طور مستمر دچار مشکل می شوند، فقدان یک سیستم CRM منسجم منجر به بی تفاوتی مشتریان و از دست دادن آنها خواهد شد. اشتباه دیگر آن است که اغلب مشتریان بر مبنای ویژگیهای جمعیت شناختی [۲۶] از قبیل سن، درآمد، جنسیت و میزان تحصیلات بخش بندی می شوند. زیرا این اطلاعات به آسانی قابل دسترسی است. اما سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، مشتریان را بر مبنای ارزشمندی و سودآوری برای سازمان طبقه بندی می کند. معماری مدیریت دانش، به سیستم CRM کمک خواهد کرد تا اطلاعات واقعی فروش سازمان با نیم رخ مشتری، ترجیحات و سلیقه او منطبق گردد. این مسئله به واحد بازاریابی کمک میکند تا الگوهای خرید مشتریان را شناسایی کرده و فعالیتهای بازاریابی خود را بر مبنای این الگوها و روندها قرار دهند. (Bose & Sugurmaran, ۲۰۰۳) نتیجه گیری پیشرفتهای سریع در زمینه تکنولوژی اطلاعات باعث رشد دانش و فرآیندهای مدیریت دانش شده است. مدیریت دانش نقش کلیدی در جمع آوری، انتقال، تبادل و توسعه دانش ایفا کرده است. مدیریت دانش به سازمان کمک می کند تا به تجربه اش با زیرکی و بصیرت کمک کند. با اجرای مدیریت دانش داراییهای سازمان از ویرانی محافظت شده و انعطاف سازمان بالا می رود. شرکتهای آینده نگر این نکته را به خوبی درک کرده اند که نیروی کار آینده آنها زمانی بیشترین بازدهی را خواهد داشت که بتوانند از دانش خود استفاده کنند. شرکتهای موفق نه تنها دارای دیدگاه مشتری مدار هستند، بلکه قادرند تا این دانش را با تصمیمات مهم کسب و کار پیوند بزنند. منابع:

- ۱) Ahooja , Vijay , " Changing Patterns of e-crm , Solutions in the Future " , Handbook of Customer Relationship Management " (۲۰۰۱) - PP.۹۱-۱۰۲۲ Bhatt , Ganesh , " knowledge Management in organizations: Examining the interaction Between Technologies , Techniques , and People " , Journal of Knowledge Management " (۲۰۰۱) , VoL.۵ , No.۱. PP.۹۸ - ۷۵۳ Bose & Sugurmaran , " Application of Knowledge Management Techniques in Customer relationship Management " , Journal of Knowledge and Process Management ,

Danskin & Etal , " Knowledge Managment as Competiteve advantage : Lessons From The Textile and Apparel Value Chain " , " Journal of Knowledge Manafment" , ( ۲۰۰۳ ) , Vol.۱۰ , No.۱ . PP.۳ – ۱۷۴ )  
 Malhojra , " Effective Customer Relationship Management By Customer Knowledge Management , " Handbook of Customer Relationship Management " , ( ۲۰۰۵ ) , Vol.۹ . No.۳ . PP ۹۱ – ۱۰۲۵ )  
 Suh & et al " Knowledge Management as Enabling R & D innovation in High Tech in Dustry : The Case of SAIT " , " Journal of Knowledge Managment " , ( ۲۰۰۴ ) , Vol.۸ , No.۶ .PP.۵ – ۱۵۷ )  
 Managing Relationship in Sutply Chains of The ۲۱st Century " Handbook of Customer Relationship Management " , ( ۲۰۰۱ ) , PP.۳۳۷ – ۳۴۵

### پیچیدگی رهبری؛ گذر از عصر صنعتی به دوره دانش

برگردان و تلخیص: نونا مومنی

چکیده الگوهای رهبری سده گذشته، محصول پارادایم‌های بالا به پایین و بروکراسی بوده است. این الگوها برای اقتصاد مبتنی بر تولیدات فیزیکی بسیار مناسب است، اما چندان تناسبی با اقتصاد دانش محور ندارد.

علم، پیچیدگی (Complexity Science) پارادایم متفاوتی را برای رهبری پیشنهاد می‌کند. این پارادایم رهبری را به عنوان پویایی متعامل پیچیده (Dynamic interactive Complex) در نظر می‌گیرد که از آن نتایج انطباقی ظهور می‌کند (همانند یادگیری، نوآوری و انطباق پذیری). این مقاله با بهره‌گیری از علم پیچیدگی، چارچوبی فراگیر را برای مطالعه تئوری پیچیدگی رهبری ایجاد می‌کند؛ پارادایمی که بر توانمند سازی ظرفیت انطباقی، خلاقیت و یادگیری سیستم‌های انطباقی پیچیده (Complex Adaptive System) در بافت سازمانهای تولید کننده دانش تمرکز دارد. این چارچوب مفهومی شامل سه نقش رهبری به هم تنیده شده است: (رهبری انطباقی، رهبری اداری و رهبری توانمندسازی) که منعکس کننده روابط پویای بین عملکردهای اداری، بوروکراسی سازمان و پویایی‌های نوظهور و غیررسمی سیستم‌های انطباقی پیچیده است. رهبری در عصر دانش محور با نگاه عمیق‌تر به اقتصاد دانشی، در می‌یابیم که متأسفانه بسیاری از مفروضات پایه‌ای که با نام مدیریت آموزش داده می‌شود و به اجرا در می‌آید از رده خارج شده است. بیشتر فرضیه‌های ما در مورد کسب و کار، فناوری و سازمان دست کم به ۵۰ سال پیش برمی‌گردد. عمر این مفروضات به پایان رسیده است. ما در اقتصاد دانش محور قرار داریم، اما سیستم دولتی و مدیریتی ما در عصر صنعتی متوقف شد. زمان آن فرا رسیده است که مدل جامع جدیدی ارائه شود. این امر در مورد موضوع رهبری اهمیت خاصی پیدا می‌کند. علی‌رغم این واقعیت که رهبری عامل هسته‌ای در رو در رویی سازمانها با چالشهای جهان گذرا در عصر دانش است، می‌بینیم که بحثهای اندکی از الگوهای رهبری برای عصر دانش وجود دارد. آسبورن، هانت و جاچ (۲۰۰۲) عنوان می‌کنند که تغییری ناگهانی در دیدگاه رهبری ضروری است تا به دیدگاههای فراتر از دیدگاههای سنتی پذیرفته شده، برسیم. جهان بوروکراسی سنتی به وجود آمده، تنها یکی از بافتهای بسیاری است که وجود دارد. علم پیچیدگی در رهبری عصر دانش ما با توسعه چارچوبی برای رهبری در بافت بی‌ثبات و با تغییرات زیاد عصر دانش، بررسی این نقص را آغاز می‌کنیم. در علم پیچیدگی واحدهای متعامل در قالب سیستم‌های انطباقی پیچیده رشد و تعالی می‌یابند و هیچ واحدی حضور منفرد و شاخص ندارد. همه در رشد و تعالی یکدیگر و کل سیستم تلاش می‌کنند. با به کارگیری مفهوم سیستم‌های انطباقی پیچیده، فرض می‌کنیم رهبری نه تنها موقعیت و اختیارات، بلکه باید پویایی متعامل و نوظهور نیز باشد. منظور از پویایی متعامل و نوظهور کنش متقابل پیچیده‌ای است که از آن انگیزه و نیروی محرک برای عمل و تغییر ظهور می‌کند. سیستم‌های انطباقی پیچیده سیستم‌های انطباقی پیچیده واحد اصلی تحلیل در علم پیچیدگی

است. سیستم‌های انطباقی پیچیده، شبکه‌های عصبی شکل، عامل‌های وابسته و تعامل‌گری هستند که براساس نیاز، چشم‌انداز، هدفها و ... مشترک به صورت پویایی مشارکتی در هم تنیده شده‌اند. این سیستم‌ها، ساختارهایی با سلسله مراتب چندگانه و با همپوشانی قابل تغییر هستند و همانند افراد، این سیستم‌ها نیز به صورت شبکه‌های متعامل و پویا با یکدیگر پیوند دارند. هدلانند (۱۹۹۴) ساختار کلی مشابهی را توضیح می‌دهد که متناسب با مدیریت جریان دانش در سازمانها است و او آن را مجموعه گذرای افراد و واحدها می‌نامد. این سیستم‌ها قادر به حل خلاقانه مسائل هستند و می‌توانند با سرعت یاد بگیرند و انطباق پیدا کنند. تئوری پیچیدگی رهبری چارچوب رهبری را که پیشنهاد می‌کنیم و آن را تئوری پیچیدگی رهبری می‌نامیم، به دنبال بهره‌گیری از مزایای قابلیت‌های پویای سیستم‌های انطباقی پیچیده است. تئوری پیچیدگی رهبری بر شناسایی و کشف رفتارها و استراتژی‌هایی تمرکز دارد که انطباق پذیری، یادگیری و خلاقیت سازمانی را توسعه می‌دهند. این امر نیز خود زمانی رخ می‌دهد که سیستم‌های انطباقی پیچیده مناسب درون بافت، سلسله مراتبی (همانند بوروکراسی) قوت گرفته‌اند. در تئوری پیچیدگی رهبری سه نوع رهبری را شناسایی می‌کنیم و آنها را: انطباقی، اداری و توانمند ساز می‌نامیم. منظور از رهبری انطباقی فعالیت‌های یادگیرانه، خلاقانه و انطباقی است که از تعاملات سیستم‌های انطباقی پیچیده نشأت می‌گیرد، زیرا این اعمال سعی در سازگاری با تنش‌ها (همانند محدودیتها و نگرانیها) دارند. فعالیت انطباقی می‌تواند در اتاق هیئت مدیره یا در کارگاه کارگران خط تولید رخ دهد؛ رهبری انطباقی پویایی غیررسمی است که بین عامل‌های متعامل (سیستم‌های انطباقی پیچیده) رخ می‌دهد و یک عمل مدیریتی نیست. منظور از رهبری اداری عملکردهای افراد و گروهها در نقشهای مدیریتی است که به منظور کسب نتایج مشخص سازمانی در حالتی اثربخش و کارآ، فعالیتها را برنامه‌ریزی و هماهنگ می‌کنند. رهبری اداری (در بین دیگر موارد) فعالیتها را ساختار بندی کرده، در برنامه‌ریزی شرکت می‌کند، به تهیه رسالت می‌پردازد، منابع را به منظور دستیابی به هدفها اختصاص می‌دهد، موقعیتهای بحرانی و تضادها و استراتژی سازمانی را مدیریت می‌کند. رهبری اداری، بر تنظیم و کنترل تمرکز دارد و توسط عملکردهای سلسله مراتبی و بوروکراتیک سازمان نشان داده می‌شود. رهبری توانمند ساز به موقعیتهایی شتاب می‌دهد که در آن رهبری انطباقی می‌تواند رشد و نمو یابد و درهم پیچیدگی‌های (توضیح داده شده) بین عملکردهای بوروکراتیک (رهبری اداری) و ظهور یابنده (رهبری انطباقی) سازمان را مدیریت کند. رهبری در تئوری پیچیدگی رهبری دیدگاه پیچیدگی رهبری چهار پیش‌فرض دارد: نخست، پویایی غیررسمی، در زمینه وجود دارد. منظور از زمینه تعاملات و وابستگی‌های میان افراد، ایده‌ها، ساختارهای سلسله مراتبی، سازمانها و ... است. دوم اینکه، دیدگاه پیچیدگی رهبری نیازمند آن است که ما بین، رهبری و رهبر تمایز قائل شویم. تئوری پیچیدگی رهبری، دیدگاه رهبری را به صورت پویایی متعامل و نوظهور به مباحث رهبری اضافه می‌کند که به وجود آورنده نتایج انطباقی است که ما آن را رهبری انطباقی می‌نامیم. این تئوری، رهبر را فردی می‌داند که به شیوه‌هایی عمل می‌کند که این پویایی‌ها و نتایج را زیر تأثیر قرار می‌دهد. تئوریهای رهبری به طور گسترده بر رهبر- به عبارتی بر عملکرد رهبر- تمرکز دارد. تئوری‌های رهبری تاکنون فرایندها و سیستم‌های پیچیده و پویایی را که رهبری را دربر می‌گیرد، بررسی نکرده است. به همین دلیل، الگوهای اولیه به دلیل نقص داشتن و ناکار آمدی مورد انتقاد است. سوم اینکه دیدگاه پیچیدگی رهبری به ما کمک می‌کند تا بین رهبری و موقعیتهای مدیریتی یا ساختارهای بوروکراتیک تمایز قائل شویم. مطالعات بسیاری درمورد رهبری، رهبری را به صورت نقشهای رسمی و اغلب مدیریتی بررسی کرده‌اند و به اندازه کافی به رهبری که در سراسر سازمان اتفاق می‌افتد، پرداخته است. برای پرداختن به این موضوع، ما از اصطلاح رهبری اداری برای ارجاع به فعالیت‌های رسمی استفاده می‌کنیم که فعالیت‌های سازمانی را هماهنگ و ساختار بندی می‌کند. (به معنای فعالیت بوروکراتیک و مفهوم رهبری انطباقی را برای ارجاع به رهبری معرفی می‌کنیم که در پویایی‌های انطباقی، غیررسمی و نوظهور در سراسر سازمان رخ می‌دهد. سرانجام، رهبری پیچیدگی در حالت چالش‌های انطباقی (همانند عصر دانش محور) رخ می‌دهد تا مسائل فنی (ویژگی‌های بیشتر عصر صنعتی). چالش‌های انطباقی مسائلی هستند که نیازمند نوآوری و یادگیری

جدید و الگوهای جدید رفتاری هستند. این مسائل متفاوت از مسائل فنی هستند که با رویه‌ها و دانش موجود قابل حل اند. چالش‌های انطباقی تابع احکام رسمی یا استانداردهایی نیستند بلکه بیشتر نیازمند بررسی، اکتشافات جدید و تغییر و تعدیل‌ها هستند. دی (۲۰۰۰) این مورد را به عنوان تفاوتی بین توسعه رهبری و توسعه مدیریت عنوان می‌کند. توسعه مدیریت شامل کاربرد راه‌های اثبات شده برای مسائل شناخته شده است، در حالیکه توسعه رهبری به موقعیتهایی ارجاع داده می‌شود که در آن گروه‌ها نیازمند یادگیری شیوه‌هایی پیش‌بینی نشده هستند (همانند، عدم یکپارچگی ساختارهای سنتی سازمانی). تئوری پیچیدگی رهبری در عصر دانش عصر دانش با چشم‌انداز رقابتی جدیدی طبقه‌بندی می‌شود که توسط (نیروهای) جهانی سازی، فناوری، قانون‌زدایی و توجه به دموکراسی هدایت می‌شود. سازمانها به جای هدایت به سمت کارآیی، کنترل، تناسب برای تولید به دنبال یادگیری، دانش و انطباق هستند. علم پیچیدگی پیشنهاد می‌کند سازمانها برای دستیابی به چنین بافتی به جای تلاش برای ساده سازی و عقلانی کردن ساختارها، باید پیچیدگی خود را به سطح پیچیدگی محیط برسانند. اشبی (۱۹۶۰) این امر را قانون تنوع ضروری می‌نامند. سیلیرز (۲۰۰۱) عنوان می‌کند که رویکردهای سنتی به سازمان، عکس این مطلب را انجام داده‌اند. این رویکردها به دنبال ساده سازی و عقلانیت‌گرایی بوده‌اند. سیلیرز بر این باور است که ساده سازی و عقلانیت‌گرایی در ساختارها منجر به ساختارهایی می‌شود که مرزها را محدود و پاسخ‌های سازمانی را تفکیک و هماهنگی و ارتباطات را ساده می‌کند. سیستم‌های انطباقی پیچیده، به دلیل توانایی در انطباق سریع و خلاقانه نسبت به تغییرات محیطی، منحصر به فرد و مورد توجه هستند. سیستم‌های پیچیده قابلیت‌های خود را برای پاسخگویی انطباقی به مسائل محیطی یا تقاضای داخلی با تنوع بخشی به استراتژی‌ها یا رفتارهایشان، بهبود می‌بخشند. نتیجه‌گیری تئوری رهبری پیچیدگی، چارچوبی برای مطالعه پویایی‌های ظهور یابنده رهبری است که در ارتباط با فرا ساختارهای بوروکراسی است. تئوری رهبری پیچیدگی سه نوع رهبری را معرفی می‌کند: رهبری انطباقی، توانمند ساز و اداری، و بیان می‌کند که این سه نوع رهبری متناسب با موقعیت سازمانی متفاوت از یکدیگر هستند. واحد اصلی تحلیل تئوری رهبری، پیچیدگی سیستم‌های انطباقی پیچیده است که در سراسر سازمان وجود دارند و در فعالیتهای بوروکراسی تنیده شده‌اند و نمی‌توانند از آنها جدا شوند. تئوری رهبری پیچیدگی مطرح می‌کند که زمانی که سیستم‌های انطباقی پیچیده به درستی کار کنند، ظرفیت انطباقی را برای سازمان ایجاد می‌کنند و نیز بوروکراسی ساختار هماهنگ کننده و محوری را به وجود می‌آورد. نقش اصلی رهبری توانمند ساز مدیریت اثربخش درهم تنیدگی بین ساختارها و رفتارهای انطباقی و اداری است به گونه‌ای که اثربخشی انعطاف پذیری کلی سازمان را افزایش می‌دهد با تمرکز بر پویایی‌های ظهور یابنده رهبری، تئوری رهبری پیچیدگی تلویحاً مطرح می‌کند که رهبری تنها در تعامل وجود دارد و در عین حال نقشه‌هایی در تعامل با (یعنی توانمند سازی) این پویایی برای فرد رهبر وجود دارد. منبع Uhl-Bien, Mary and Marion, Ross and Mckelvey, Bill, (۲۰۰۷), Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From The Industrial Age To The Knowledge Era, The Leadership Quarterly Magazine, Available at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) \*تدبیر

### نقش NGO ها و شکل‌های صنعتی در تحقیق و توسعه و مدیریت دانش

آرمان خالقی مقدمه: دو مورد از مهم‌ترین ویژگی‌های نظام‌های جدید صنعتی عبارتند از: اول: فراهم شدن امکان تولید کارآمد در مقیاس‌های کوچکتر، توأم با افزایش طیف محصولات تولیدی در هر واحد صنعتی که تا حدودی صرفه‌های مقیاس را به صرفه‌های ناشی از تنوع محصول تبدیل کرده است. این مطلب موجب شده که در جریان تولید صنعتی، امکانات گسترده تری برای انطباق با شرایط تقاضا و بازار ایجاد شود و این فرایند با محدودیتهای کشورهای کوچک و بنگاه‌های کوچک سازگارتر گردد. انتقال به شیوه‌های نوین تولید صنعتی با توجه به ماهیت آن که اساساً جنبه سازمانی دارد، لزوماً سرمایه بر نبوده و توسعه منابع و



ارتقاء توانمندیهای انسانی از الزامات مهم آن محسوب می‌شود. دوم: کاهش متوسط سیکل تولید، افزایش هزینه های تولید محصول و تحقیقات و مطالعات مربوط به آن، کاهش فاصله زمانی بین تحقیق و توسعه و عرضه محصول و زمان جایگزینی محصولات، از جمله ویژگیهای دیگر نظامهای نوین سازماندهی صنعتی است. وجود شرایط رقابت در بازار داخلی و زمینه سازی برای ایجاد شبکه های صنعتی و تقویت همکاری های بین بنگاهی در سطوح داخلی و بین المللی از جمله الزامات توسعه شیوه های نوین سازماندهی صنعتی است. با مطالعه تحولات ساختاری که در ترکیب تجاری جهان رخ داده است و همچنین با بررسی روند تغییرات گروههای کالایی که بر حسب شدت فناوری طبقه بندی شده است و پیکربندی جغرافیایی این دگرگونی ها، چنین می توان دریافت که رشد صادرات، عموماً با ارتقای فناوری و حرکت به سوی تولید و صدور محصولات پیچیده تر و با شدت فناوری بیشتر و همچنین افزایش کیفیت و کارآمدی فعالیتهای صادراتی موجود همراه بوده است. گذشته از این، گزینش جایگاه مناسب تولید نیز متضمن انتقال از بخش های با رشد کند به بخش های پویا و بالنده به عنوان یکی از عناصر اصلی رقابت پذیری کشورها بوده است. اکثر صادر کنندگان موفق در گروه کشورهای در حال توسعه، فرایند گسترش و تعمیق صنعتی شدن و توسعه صادرات خود را از محصولات و کارکردهای ساده آغاز کرده و به تدریج و طی زمان به گونه ای پیوسته (همراه با ارتقای کیفیت محصولات صادراتی که تولید می کرده اند) به سوی تولید و صدور محصولات و فعالیتهای با محتوای فناوری بالاتر حرکت کرده اند. بنابر مطالعات یونیدو پنج عامل ساختاری که به منزله پیشرانه های عملکرد صنعتی به کار گرفته می شوند عبارتند از: (۱) تحقیق و توسعه (تلاش های فناوری داخلی) (۲) تحصیل فناوری خارجی (از طریق سرمایه گذاری مستقیم خارجی) (۳) خرید فناوری از خارج از طریق جواز امتیاز (۴) مهارت (۵) زیربنای در زمینه دستیابی به فناوری های نوین، اقتصادهای صنعتی پیشتاز، عمدتاً به تحقیق و توسعه داخلی تکیه دارند، اما در همین حال، اتکای آنها به سرمایه گذاری خارجی نیز افزایش یافته است و از این طریق حاصل فعالیتهای تحقیق و توسعه کشورهای دیگر را در اختیار می گیرند. هزینه های تحقیق و توسعه در این کشورها به ازای هر واحد صادرات، با محتوای فناوری برتر و همچنین به ازای هر واحد سرمایه گذاری خارجی، بسیار چشمگیر است. پایه قدرتمند فناوری همراه با نقش پیشتاز در صادرات با فناوری برتر، دو ویژگی اصلی این اقتصادهاست. از سویی نیز اکثر اقتصادهای در حال توسعه از لحاظ توانمندیهای فناوری در سطوح پایینی قرار دارند. و سهم محصولات با فناوری برتر در صادرات صنعتی در اکثر این کشورهای در حال توسعه بسیار اندک است. در فرایندهای نوین صنعتی، سهم اطلاعات، دانش و خدمات افزوده شده و سهم مواد و نیروی کار کم مهارت در تولید بنگاههای صنعتی رقابت پذیر کاهش یافته است. صنایع کلاسیک با تولید همانند، بازآرایی مجدد شده، مواد جدید و پیشرفته جای مواد سنتی را گرفته و تنوع محصول، طراحی، مدیریت فرایند، بازاریابی، فروش، تبلیغات و ... اهمیت روزافزون در رقابت صنعتی پیدا کرده است. مزیت های ناشی از بهره مندی از منابع طبیعی در الگوی رقابتی جدید جای خود را به امتیازات و برتری های ناشی از دانش و فناوری داده است. بدین ترتیب در فضای نوین اقتصاد جهانی با شکل گیری رقابت شدید و گسترده در بازار محصولات صنعتی، نوآوری، یادگیری، انعطاف پذیری، کیفیت محصول و همچنین تولید محصولات نو و فرایندها و خدمات جدید در تحقق رقابت پذیری، جایگاه ویژه ای یافته است و صنایع دانش بر و صنایع با محتوای فناوری متوسط و برتر به حوزه های پیشتاز صنعت تبدیل شده است. از آنجاییکه برابر چشم انداز توسعه ۲۰ ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور، راهبرد توسعه صنعت رقابت پذیر جهانی، به عنوان الگوی پیش روی ایران تعیین گردیده است؛ در این مدل اهمیت محوری بخش خصوصی بدون هیچ شبهه ای مورد پذیرش قرار گرفته است. و به همین دلیل تشکلهای بخش خصوصی فقط در جهت افزایش قابلیت درونی و همکاری و همفکری با دولت برای حفظ محیط رقابتی به فعالیت می پردازند. و در همین زمینه عوامل درونی بخش صنعت در خصوص تحولات تکنولوژیکی و دسترسی به تکنولوژی از طریق سرمایه گذاری خارجی، آموزش و تحقیق و توسعه و تقویت نیروی انسانی ماهر و متخصص مؤثر خواهد بود.

منع اصلی رشد درآمد، تداوم رشد بهره‌وری است و ریشه اصلی رشد بهره‌وری نیز توسعه فناوری است. کمک به توسعه فناوری، یکی از حوزه‌هایی است که دولت در آن نقش مهمی دارد. به طوری که در این حوزه یا به طور مستقیم از فعالیتهای خاصی حمایت می‌کند و یا به طور غیر مستقیم به ایجاد یک فضای مساعد برای توسعه فناوری کمک می‌کند. اعمال سیاست‌های فناوری به صورت روزافزون از سوی سیاستگذاران کشورهای پیشرفته به عنوان جزء مهمی از استراتژی ملی رشد اقتصادی و صنعتی در نظر گرفته می‌شود. با این حال تاکنون استراتژی توسعه در کشورهای کمتر توسعه یافته به اهمیت اساسی فرآیند کسب توانایی‌های فنی بی‌توجه بوده‌اند و بیشتر تلاش خود را به سیاست‌های دیگری مانند سیاست‌های اقتصاد کلان و سیاست‌های تجاری معطوف داشته‌اند. نکات کلی زیر را به عنوان ضعف فرآیند توسعه صنعتی ایران می‌توان برشمرد: (۱) فقدان اهداف و جهت‌گیری‌های روشن توسعه صنعتی (۲) اطلاعات ضعیف سیاستگذاران و غفلت از تجربه سایر کشورها (۳) عدم نظارت و کنترل بر سیاست صنعتی و آثار آن و انعطاف ناپذیری در تطابق سیاست‌ها با شرایط متغیر در واکنش به تغییر بازار جهانی و شرایط تکنولوژیک (۴) حمایت‌های بیش از حد و طولانی و استفاده نکردن از ابزارها و فشارهای رقابت صادراتی در جهت ایجاد انگیزش برای یادگیری و ارتقاء (۵) نبود قانون رقابت داخلی و همچنین نهاد حافظ رقابت به منظور ایجاد، ارتقاء، نظارت و حفظ فضای رقابتی (۶) فقدان ارتباط بین سیاست‌های بازار محصول و بازار عوامل از جمله: آموزش و کارآموزی، حمایت فناوری، بازارهای سرمایه و توسعه صادرات (۷) ناتوانی در جذب و ارتقای FDI و هدفگذاری آن در صنایع کارآمد (۸) ساختار نهادی ضعیف برای حمایت از توسعه قابلیت‌ها در زمینه‌های: فناوری، مهارتها و کارآموزی، استاندارد و کیفیت، R&D و SME's و عدم ارتباط منطقی با صنعت (۹) ساختار قانونی و حقوقی ضعیف در ایجاد و تامین حقوق مالکیت (۱۰) ضعف قدرت مذاکره و آمادگی در پیوستن به WTO توجه به مفهوم تکنولوژی به عنوان یک کالای قابل تجارت در موارد زیر قابل تامل است: قرارداد‌های عملی: تکنولوژی شامل حقوق مالکیت معنوی، تکنسین‌ها و پرسنل ماهر، برنامه‌های تعلیم و تربیت، افراد و کالاهای تکنولوژیک؟ گروه‌های مختلف تکنسین‌ها و افراد ماهر: نیروی تحقیقاتی ویژه - نیروی تکنولوژیکی - نیروی تکنیکی و ماهر نرم افزاری و یا سخت افزاری؟ برنامه‌های تعلیم و تربیت: برای تکنسین‌ها، مدیران و ناظرین نوآوری تکنولوژی، کارهای اداری مرتبط در دولت‌های محلی در داخل و خارج؟ جزئیات کالاهای تکنولوژیکی: محصولات نهایی شده، کالاهای میانی اجزای مرتبط با محصولات نهایی، موارد اولیه و اجزای بخصوص، راهنماهای مشاوره‌ای انتشارات (اسناد پتنت، داده‌های آزمایشی، اسناد مشخصه‌ها، نقشه‌ها و نتایج آکادمیک؟) دوره عمر تکنولوژی: تکنولوژی تولید نمونه اولیه، تکنولوژی تولید نمونه اولیه، تکنولوژی در حال رشد و پایدار، تکنولوژی بالغ و پیر؟ حقوق مالکیت معنوی: حقوق استفاده از پتنت استفاده از دارایی و مارک تجاری، حقوق استفاده از دانش فنی؟ جزئیات تکنولوژی مبادله شده: اطلاعات و اسناد ساختار تکنولوژی شامل برنامه‌ها و الگوهای ویژه فرایند کامل تحقیقات پایلوت تولید محصول، تضمین کیفیت، خدمات دانش فنی مدیریت شرکت شامل طراحی، مشاوره، مدیریت نظارت، جستجو و خرید. که تشکل‌ها در مبادلات، آموزش و تربیت پرسنل، جنبه‌ی نیاهای تکنولوژی مشترک، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی تکنولوژی و سایر موارد می‌توانند کارکردی مؤثر جهت تسریع، و تسهیل دسترسی به اطلاعات و عملیاتی نمودن رفع نیازها و نیز کاهش هزینه‌ها از خود نشان دهند. فعالیتهای تحقیق و توسعه: آینده رشد اقتصاد، صنعت و خدمات در جهان عمدتاً به مهارت متکی خواهد بود. فرآیندهای متکی به فناوری پیشرفته، تمایل به سرمایه‌بیشتری دارند و نسبت صادرات محصولات صنعتی High Tech رو به افزایش است. در طول دوره گذار به منظور کاهش ضعف‌های اولیه، دولت لازم است بر افزایش منابع انسانی و جذب مهارت‌های تکنولوژیکی جدید و ظرفیت‌های نوآرانه در سطح بنگاهها، به ویژه برای توسعه ظرفیت صادراتی، تمرکز یابد. در چنین شرایطی توسعه فناوری بین موسسات تحقیقاتی، دانشگاهها و بنگاههای صنعتی از طریق تقویت نهادهای زیرساختی و تشویق و تحریک بنگاههای بخش خصوصی در تعیین و فرموله کردن نیازهای تکنولوژیکی مؤثر است. این نوع اقدامات می‌تواند در چارچوب

راهبردهای علمی برای ارتقای فناوری مورد توجه قرار گیرد. با درک روشن ارتباط فناوری و رقابت پذیری با سودآوری و رشد، بخش خصوصی همکاری خود در سیاستگذاری تکنولوژیک و سرمایه گذاری در انتقال فناوری و فعالیت های R&D را افزایش خواهد داد. چنین سرمایه گذاری هایی می بایست از طریق کمک های دولتی مورد تشویق قرار گیرد. به کارگیری سرمایه گذاری خارجی به جز تامین هدف مالی، با هدف های دیگری نیز صورت می پذیرد. ارتقای فناوری، توسعه مهارت و مدیریت برای ارتقای توان کیفی نیروی کار داخلی، توسعه بازارهای صادراتی، افزایش استاندارد تولیدات داخلی، حرکت به سوی اقتصاد بازار از دیگر هدف های جذب سرمایه گذاری خارجی است. شرکت های چند ملیتی می توانند پس از سرمایه گذاری در کشورهای در حال توسعه فناوری مدرن را وارد نموده و کارایی حاصل از به کارگیری آن را افزایش دهند. بومی کردن این فناوری ها و توسعه فعالیتهای مراکز تحقیق و توسعه میتواند آثار سرریز FDI را افزایش دهد. ... در حالی که در کشور ژاپن ۸۰٪ از کل منابع مالی بخش پژوهش مربوط به بخش خصوصی می باشد و در آمریکا نیز بخش سهم تحقیقات بخشی خصوصی ۵۹٪ از کل منابع مالی بخش پژوهش می باشد. در ایالات متحده آمریکا در سال ۱۹۹۴، ۱۷۳ میلیارد دلار سهم تحقیقاتی بوده است که از این میزان ۳۶٪ سهم سرمایه گذاران دولتی، ۵۹٪ سهم صنایع و ۵٪ سهم مؤسسات غیرانتفاعی دانشگاهی بوده است. عملکرد تحقیقات در این سال حاکی است که ۷۲٪ تحقیقات را بخش صنایع، ۱۸٪ را مؤسسات دانشگاهی غیرانتفاعی و فقط ۱۰٪ تحقیقات را دولت بر عهده داشته است. در مقایسه تعداد دانشمندان و محققان بخش تحقیق و توسعه آمریکا از ۵۴۹۴۰۰ نفر محقق در سال ۱۹۷۰ به ۹۶۲۷۰۰ محقق در سال ۱۹۸۸ افزایش یافته است که اختلاف فاحش استفاده از منابع انسانی در بخش R&D را نسبت به ایران نشان می دهد. تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی از مجموعه اقدامات لازم به منظور دستیابی به فناوری پیشرفته پس از جذب سرمایه خارجی، تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی است. سرمایه گذاری ناکافی در این امر، کشور ما را تنها به عنوان مرکزی که منابع غنی معدنی دارد پرجذبه می سازد. که حاصل آن به طور طبیعی صنعتی شدن نیست. تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی به معنی افزایش دانش و مهارت نیروی کار است. مراکز آموزش رسمی کشور شامل مدارس و دانشگاه ها، عمدتاً به افزایش دانش نیروی کار کمک می کنند و واحدهای تولیدی و آموزش های فنی - حرفه ای حین کار، مهارت آنان را افزایش می دهند. بررسی وضعیت نیروی انسانی شاغل در کارگاههای صنعتی در ایران نشان دهنده ضعف قابل توجهی در این زمینه است. که پیشنهاد می شود: در حوزه هایی که سرمایه گذاری خارجی در کشور توسعه پیدا می کند برنامه های آموزشی و ظرفیت های آموزشی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و علمی و کاربردی در کمیته هایی مرکب از وزارت علوم تحقیقات و فناوری، وزارت صنایع و معادن، تشکل های صنعتی مربوطه و بنگاههای اصلی مشارکت کننده در سرمایه گذاری خارجی، برنامه ریزی شده و به طور مستمر مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد. و از سویی به دانشگاه ها اجازه داده شود تا بر اساس دریافت تقاضا از صنایع، دوره های کاربردی کاردانی و کارشناسی را طراحی و اجرا کنند. اتخاذ سیاست تحقیق و توسعه پر کردن شکاف دانش: پر کردن شکاف دانش کار ساده ای نیست. کشورهای در حال توسعه به دنبال یک هدف متحرک اند، چرا که کشورهای پر درآمد به طور مداوم مرزهای دانش را فراتر می برند. گفتنی است که شکاف توانایی ایجاد دانش، بزرگ تر از شکاف خود دانش است. کشورهای در حال توسعه باید سه گام مهم برای پر کردن شکاف دانایی بردارند: • کسب دانش مستلزم دریافت و انطباق دانش موجود در مناطق دیگر جهان (برای مثال از طریق رژیم تجاری، سرمایه گذاری خارجی و موافقت نامه های مربوط به مجوزهای ساخت) و همچنین خلق دانش محلی از طریق تحقیق و توسعه و بنای دانش درون زاست • جذب دانش مستلزم گسترش آموزش همگانی، ایجاد فرصت های یادگیری برای تمام عمر و حمایت از تحصیلات دانشگاهی به ویژه در علوم و مهندسی است • اشاعه دانش مستلزم بهره گیری از تکنولوژی جدید اطلاعات و ارتباطات از طریق افزایش رقابت، توانمند سازی بخش خصوصی و وضع مقررات مناسب است. توجه به مسأله اطلاعات: حتی اگر کشورهای در حال توسعه از نظر دانش فنی به پای کشورهای پیشرفته

صنعتی برسند، باز هم در مقایسه با آنها عقب تر خواهند بود. این موضوع ناشی از کمبود دانش در مورد صفات و مشخصات اشیاء و امور است. این دانش در مورد هر معامله ای ضروری است و این دانش باید در محل ایجاد و به طور مستمر نو شود. بدون دانش در مورد صفات و مشخصات اشیاء و امور، بازارها نمی توانند به خوبی کار کنند. نمی توان به طور کامل بر نابرابری اطلاعات فائق آمد و آن را از میان برد اما می توان آن را کاهش داد. مسئله اطلاعات در سه حوزه بیش از حوزه های دیگر جدی است و حل مسئله در این سه حوزه می تواند سهم بزرگی در دستیابی به رشد پایدار اطلاعاتی داشته باشد. این حوزه ها عبارتند از: بازارهای مالی، محیط زیست و مسائل اطلاعاتی که فقرا از آن آسیب می بینند. در تعریف مدیریت دانشی می توان گفت مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می باشد که پس از آن توزیع می شود و به عبارت دیگر در دسترس دیگران قرار می گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود. بنابراین مدیریت دانش، مثل ارتباطات، در بهترین وجه به عنوان روش یا شیوه عمل سازمانی تلقی می شود. امروزه مدیریت دانش عمدتاً از مسئولیت های فناوری اطلاعات (IT) به شمار می رود؛ زیرا در جمع آوری، تبدیل و انتقال داده ها، اطلاعات و دانش نقش کلیدی دارد. مدیریت دانش در عمل، آمیزه ای از رهبری کسب و کار و فرهنگ و فناوری می باشد. این جنبه ها با ظرافت به هم مرتبط می باشند. نه فناوری محض و نه یک رهیافت صرفاً تجاری - فرهنگی به تنهایی نمی تواند برنامه اثر بخش مدیریت دانش ارائه دهد. مدیریت دانش نوعاً مجموعه مزایایی در ۴ قلمرو عمده زیر را دارا می باشد: (۱) صرفه جوییها و کارآیی ها که فرآیندها با کارآمدی بیشتر انجام می گیرند و نیاز به بازآفرینی راههای انجام کار را از بین می برند. (۲) فرصتهای جدید که بازارها و فرصتهای جدید مشخص می شوند. (۳) تغییر و نوآوری که سازمان می تواند تغییرات را شناسایی کند و بدانها واکنش درست نشان داده و خود را به موقع تغییر دهد. (۴) به کارگیری بهتر منابع انسانی. سازمان بهره برداری کارتری از منابع انسانی خود به عمل می آورد. سرعت فرایند کاهش چرخه زمانی فرایندها و تداوم کار از دیگر مزایای مدیریت دانش می باشد. ایجاد سازمان دانش مدار در اختیار گرفتن داده ها و تبدیل آنها به سطوح بالاتری از اطلاعات و دانش فقط یک قسمت در فرایند مدیریت دانش به شمار می رود و چالش برانگیزترین بخش آن به کارگیری اطلاعات می باشد. برخلاف بسیاری از دارایی ها مانند طلا، دانش به تنهایی هیچ ارزشی نداشته یا حداقل ارزش را دارد. هیچ بازار همگانی برای دانش وجود ندارد - شاید به جز رقابتی که ممکن است مقدار زیادی پول پرداخت نمایند تا دانش شرکتهای دیگر را برابند - ارزش سرمایه دانش از طریق به کارگیری و استفاده دانش در بسط و پیشبرد اهداف سازمان حاصل می شود. لازمه این امر خلق یک سازمان دانش مدار می باشد. سازمان دانش مدار سازمانی است که خلق دانش و فرایند سهم شدن در آن درونی شده و به عنوان راه هدایت عملیات مورد قبول واقع شده است. در سازمان دانش مدار، کارکنان به طور مداوم دانش ضمنی و دانش مشخص و ملموس را در اختیار گرفته، مستند سازی می کنند و باهم سهم می شوند. مدیران ضمن تسهیم دانش و رشد داراییهای دانش تصمیمات خود را بر پایه دانش استوار می سازند. خلق سازمان دانش مدار با دید و اهداف استوار آغاز می شود. فردی، ترجیحاً مدیر سطح بالا، دید الزام آور سازمان را به عنوان یک سازمان دانش مدار تعریف و توصیف می کند. این دید توصیف خواهد کرد که چگونه سازمان عمل کند، چگونه داراییهای دانشی خود را به کار گیرد و چگونه کارکنان و مدیران باهم در ارتباط بوده، دانش را انتقال دهند. از آنجائیکه فقط با نوآوری مداوم با یافتن طرق جدید کاهش هزینه ها و قیمتها، روش های جدید خدمت به مشتری، توسعه پیشرفتهای جدید فنی سازمان می تواند با دستیابی به مزیت های رقابتی در طولانی مدت موفق شود، مدیریت دانش با ایجاد محیط یادگیری توأم با همکاری که در آن اطلاعات در فرهنگی سهم می شود که ویژگی های مثبت کارکنان را گلچین کرده و بدانها پاداش می دهد؛ به نوآوری سازمان کمک خواهد نمود. به همین طریق مدیریت دانش به سازمانها کمک می کند تا از طریق یادگیری و تجدید حیات دانش به شکلی مداوم با تغییرات برخورد کند. اگرچه دستیابی به سازمان دانش مدار مشکل است، لیکن فناوری مانع آن نیست. سازمان

ها از قبل بسیاری از فناوری های مورد نیاز را در خود دارند تا جمع آوری ، تغییر و تبدیل ، دسترسی و سهیم شدن در اطلاعات و دانش را در برخی سطوح آغاز کنند . خرید و نصب فناوری فراوان آسان ترین بخش کار است . کار مشکل تر تغییر فرهنگ ، خط مشیها و طرز کار سازمان است تا بتوان رشد و به کار گیری مناسب داراییهای دانشی را از بالاترین سطح مدیران به پایین ترین سطح کارکنان مورد تشویق قرار داد . این امر مستلزم تغییرات در استخدام ، نقد ، ارتقاء و عملیات مترتب به ترمیم حقوق و دستمزد است . مشکلات رسیدن به سازمان دانش مدار مشکلات پیش روی حرکت به سوی دانش مداری در سازمانها به طور خلاصه عبارتند از :

- (۱) پیچیدگی فنی (۲) ابهام مدیریت رده بالا- : مدیریت سطح بالا همواره اصل مدیریت دانش را تأیید و به صورت لفظی مفهوم سازمان دانش مدار را مورد تحسین قرار می دهد . اما مدیریت همیشه مطمئن نیست که می خواهد کارکنان خود را با دانش توانمند سازد و اصولاً مدیریت دانشی یک عمل انقلابی به شمار می رود . (۳) مقاومت مدیران میانی : در اینجا نیز همانند مدیریت رده بالا مدیریت دانش یک عمل انقلابی و یک مانع برای ارتقاء ، پاداش ، شهرت و شناسایی محسوب می گردد . (۴) مقاومت کارکنان : بسیاری از کارکنان ممکن است مدیریت دانش را به عنوان کار زیاد برای خود با بازده مستقیم اندک نسبت به تلاشهایشان تلقی کنند . (۵) مبهم بودن دانش : سازمان ها در داده ها و اطلاعات غرق می شوند ولی دانش حقیقی به سادگی قابل حصول نیست و مستلزم تلاش و آموزش های مناسب است . (۶) ذهنیت کوتاه فکرا نه : عدم توانایی سرمایه گذاری در حال حاضر برای بازگشت و بازده آن در آینده جریان رایج در سازمان ها می باشد مدیریت دانش نیازمند دیدگاهی طولانی مدت در جهانی است که به نظر کوتاه نگرانه می رسد . (۷) نبود روحیه همکاری مشترک : سازمان ها در گذشته به علت کوچک سازی ، تامین منابع انسانی از خارج سازمانو تجدید ساختار هر گونه همبستگی و عهد و میثاق بین کارگران و بین آنها و سازمان را به حداقل کاهش داده اند . راهبرد دانش علاوه بر معماری دانش و زیرساخت دانش ، مدیران دانش باید راهبرد دانش را ایجاد و تدوین کنند . راهبرد دانش ، برنامه مدیر دانش برای اقدام جهت ایجاد ، به کار گیری ، و افزایش داراییهای دانشی سازمان است . راهبرد دانش مشابه راهبرد فناوری اطلاعات باید با راهبرد کسب و کار سازمان ، از طریق توسعه و به کار گیری داراییهای دانش هماهنگ شود تا به اهداف کسب و کار سازمان خدمت کند . مهم ترین رهنمودها برای مدیرانی که به ایجاد راهبرد دانش اقدام می کنند عبارتند از : (۱) ایجاد عنصر الزام آور امور تشکیل دهنده دانشی برای ارزش گذاری به پیشنهاد مشتری . (۲) برقراری ارتباط و مفاهمه از قصد و نیت کسب و کار و اهداف راهبردی ابتکارات مدیریت دانش با روشنی و شفافیت . (۳) پرورش کار تیمی و تشریک مساعی فراتر از مرزهای سازمان که دربرگیرنده مشتریان و شبکه شرکای ارزشمند باشد . (۴) تغییر جزمیت ذهنی سهیم شدن در دانش از مدل توزیع داخلی به مدل دسترسی مشتری مدار . (۵) طراحی ایجاد دانش جدید و انتقال فرایند بر اساس نیازهای انگیزشی و موقعیتی کارکنان دانش . (۶) توسعه پایه های دانش جهت انطباق با دانش مورد جستجوی کارکنان و سبک تصمیم گیری آنان . (۷) تکامل بخشیدن به زیر ساختهای فناوری بر پایه تجربه موجود و الگوهای مشتری . (۸) پاداش دهی به کشف ، ایجاد دانش و سهیم شدن در دانش . دانش و سایر شکلهای سرمایه فکری داراییهای پنهان سازمانها به شمار می روند . آنها در ترازنامه گزارش های سالیانه دیده نمی شوند ، در عین حال ایجاد ارزش و پتانسیل درآمدهای آینده را رقم می زنند . بر حسب آنچه که اشتراوسمن عنوان کرده است : « سرمایه دانش وقتی شکل می گیرد که کارکنان درباره این که چگونه کالا و خدمات ارائه دهند ، فکر یا صحبت کنند . و این گفتگو و تأمل وقتی که آنها در عمل مشغول ارائه کالا- یا خدمات هستند رخ نمی دهد ، بلکه وقتی رخ می دهد که در حال یاد گیری ، کارآموزی ، صحبت ، نوشتن یا علاوه بر این موارد در حال به دست آوردن دانش و برقراری ارتباطات به منظور بهبود بخشی به بهره وری اند . این بهبود عملکرد مستقیماً به پول واقعی تبدیل می شود که نمایانگر بازده مترتب بر سرمایه دانشی سازمان است . » طریق ایجاد داراییهای با ارزش دانشی توسط سازمان با به کار گیری هفت اهرم دانش صورت می پذیرد : ۱. دانش مشتری ۲. روابط صاحبان سهام ۳. محیط کار و تجارت ۴. حافظه سازمانی ۵. فرایندهای کار و تجارت ۶. تولیدات و خدمات ۷. افراد انسانی مدیر

دانش ارث برای شرکت‌ها chief knowledge officon آسان‌ترین راه درک نقش مدیر دانش ارشد این است که ببینیم چنین شخصی در یک شرکت تجاری چه کاری ممکن است انجام دهد. در اقتصاد مبتنی بر دانش که در قرن بیست و یکم در حال توسعه است، وظیفه مدیر دانش ارشد کمک به کسب برتری از طریق اطلاع از این موضوع است که مزیت در کجا یافت می‌شود. این کار وظیفه مدیر اجرایی ارشد نیست و شغل پاره وقت هم نیست: مدیر اجرایی ارشد به اندازه‌ی گرفتار است که فرصت چنین کاری را ندارد. وظیفه مدیر تحقیق و توسعه هم نیست که کارش تمرکز بر ایجاد فن آوری‌های جدید پس از قطعی شدن تصمیم برای ساخت آن‌هاست. این کار وظیفه مدیر فنی ارشد هم نیست، که انتخاب‌های علمی گسترده و نقشه‌های مسیر فن آوری جایگزین را تشخیص می‌دهد. مدیر دانش ارشد نه هدایت‌کننده است و نه برنامه‌ریز و نه مصلحت‌اندیش و نه مدیر دانش ارشد آنچه را همه مشاغل دیگر نیاز دارند - دانش مربوط به ماهیت نظام جدیدی که توان هدایت و کنترل انجام خواهند داد و برنامه و تاکتیک‌های درازمدت و کوتاه‌مدت خود را طراحی خواهند کرد - فراهم می‌کند. بیل گیتس در مایکروسافت نمونه اولیه مدیر دانش ارشد تجاری وظیفه او این است که ببیند چگونه می‌توان فناوری‌های نرم افزاری نو ظهور را تلفیق کرد و محصولات معیار صنعتی مورد نیاز را ایجاد کرد. سرانجام هر شرکتی یک مدیر دانش ارشد خواهد داشت. شرکت‌هایی که زودتر این کار را انجام دهند به برتری رقابتی دست پیدا خواهند کرد. امروزه هیچ کس دقیقاً نمی‌داند که چنین شخصی چه کاری باید انجام دهد زیرا این شغل در جریان کار در حال ابداع شدن بوده و کار مدیر دانش ارشد از یک صنعت به صنعت دیگر متفاوت است. احتمال‌هایی از شرح کارهای مدیر دانش ارشد در شرکت‌ها می‌تواند بدین شرح باشد: • ارائه توصیه برای خرید، فروش یا ساخت فناوری‌های جدید • تشخیص زمان تغییرات و درک زمان رسیدن دوره بلوغ و تعیین واکنش مناسب • تشخیص زمان خروج از صحنه و یا عقب‌نشینی • تحلیل و عرضه اطلاعات و شرایطی که به توان بر اساس آن‌ها هوشمندانه تصمیم‌گیری نمود • ارائه توصیه جهت بزرگ‌تر کردن، کوچک‌تر کردن یا ادغام شرکت‌ها پیشنهاد راهکار: چنانچه تشکل‌ها خود با درک اهمیت موضوع نسبت به فرهنگ سازی و اشاعه اطلاعات دورم به میدان صنایع کشور زمینه نفوذ و ورود این تفکر تلاش نموده و موضوع تفکیک مالکیت و مدیریت و لزوم حضور مدیران ارشد اجرایی، ارشد تحقیق و توسعه، ارشد فنی و ارشد دانش را در شرکت‌ها نهادینه سازنده گامی مهم برای آینده صنایع کشور برداشته شده است. مدیر دانش ارشد ملی کشورها نیز باید مانند شرکت‌ها، بهترین شیوه بازی کردن را در بازی اقتصادی جدید بیاموزند. دولت‌ها هم مثل شرکت‌ها، با آینه‌ای مبتنی بر دانش روبرو بوده و وارث تأکید تاریخی بر امور مالی هستند. داشتن یک مدیر دانش ارشد ملی که درک کند اقتصاد مبتنی بر دانش به کدام سو می‌رود، همان چیزی است که برتری در آینده را رقم خواهد زد. هر دولتی که سعی بر اعمال نظارت به شیوه قدیمی داشته باشد بدون چون و چرا متوجه خواهد شد که سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی به طور قانونی و الکترونیکی به خارج از کشور و خارج از حوزه کنترل قانونی آنان نقل مکان می‌کنند. چرا که امروزه اگر شرکت‌ها قوانین و مقررات ملی خود را درست نداشته باشند می‌توانند اداره مرکزی و تولید خود را به جاهای دیگری منتقل کنند. بطور مثال چرا باید یک شرکت در جایی فعالیت کند که مالیات بیشتری دریافت می‌شود؟ با معکوس شدن جایگاه‌های سنتی، قدرت چانه زنی نسبی دولتها و شرکت‌های چند ملیتی در حال تغییر یافتن به نفع شرکت‌هاست زیرا کشورها به شرکت‌ها بیشتر نیاز دارند تا شرکت‌ها به کشورها. برای همه کشورهای بزرگ تصمیم‌های مربوط به زمینه‌ای که باید در آن سرمایه‌گذاری انجام شود جنبه حیاتی دارد. بطور مثال کشور ایران باید بودجه تحقیق و توسعه خود را در کجا سرمایه‌گذاری کند تا پول و سرمایه‌گذاری انجام شده در بخشی که بازده تکنولوژیکی ندارد به هدر نرود؟ کشورها نیز مثل شرکت‌هایی که درصدد کنترل جریانهای دانش به منظور کسب سود هستند، باید برای به حداکثر رساندن ثروت خود کنترل جریانهای دانش را به دست بگیرند و در نتیجه کشورها نیز مانند شرکت‌ها به یک مدیر دانش ارشد نیاز دارند. از آنجائیکه وزارتخانه‌ها به این دلیل تأسیس می‌شوند که موضوعی به آن اندازه مهم به نظر می‌رسد که برایش پستی

جدید در هیأت دولت ایجاد شود؛ چنانچه کشور ایران بخواهد مثل از این که از اقتصاد مبتنی بر دانش به طور چشمگیری عقب بماند و در حقیقت بخواهد بجای قرار گرفتن در پشت خط مقدم تکنولوژی و اقتصاد در جلوی آن آنهم به دلیل دشوار تر بودن تعقیب و سبقت به نسبت تداوم حرکت در خط مقدم در مسابقه پیشرفت - قرار بگیرد، می بایست نسبت به ایجاد یک سازمان ملی که وظیفه دائمی اش تفکر درباره چگونگی استفاده از پیشرفت های دانش به منظور افزایش ثروت ایرانیان باشد اقدام نماید. چرا که این موضوع به اندازه داشتن یک وزارت دفاع برای کشور اهمیت دارد. • منابع و ماخذ ها - اقتصاد سیاسی ایران - دکتر بهنام ملکی - ۱۳۸۲ - ناشر: نور علم - استراتژی جهانی شدن شرکتها و موسسات - مهندس محمود صناعی پور - ۱۳۷۹ - ناشر: موسسه فرهنگی هنری بشیر علم و ادب - استراتژی توسعه صنعتی کشور - دکتر مسعود نیلی - ۱۳۸۲ - ناشر: دانشگاه شریف - فن بازار - امین سالاری، روح... سهرابی، سید جمال الدین حسینی - ۱۳۸۲ - ناشر: پارک فناوری پردیس و نشر آتنا - سیاستهای صنعتی ایران - مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی - مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات - آلن رادنیگا - ۱۳۸۳ - ناشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) - برندگان و بازندگان جهانی شدن - لستر تارو - ۱۳۸۳ جمعبندی - پیشنهادها: با توجه به کلیه مطالب ذکر شده از ابتدای مقاله تا به اینجا، چنانچه بخواهیم به وظایف و نقش NGO های صنعتی در تحقیق و توسعه و منابع انسانی بپردازیم، توجه به روحیات، معنویات، ترکیب اعضاء، اهداف، برنامه ها شرح وظایف، استراتژی و راهبردهای این تشکل ها می تواند خود را در جای جای تعاریف، مزایا، کاستی ها و راهبردهای مطلوب بخش به وضوح نمایان سازد که ذیلاً در مجموع و بطور خلاصه ذکر می گردد؟ • کمک به ایجاد پیمانکاری فرعی، سرمایه گذاری مشترک، خرید و فروش لسانی و فرانشیز؟ تلاش در جهت افزایش قابلیت ها و توانمندی های بخش خصوصی؟ تلاش و مشاوره در به تصویب رساندن قانون مالکیت معنوی؟ تلاش و مشاوره در به تصویب رساندن قانون تبدیل و انتقال مالکیت؟ حفاظت و نظارت بر اجرا و فراگیر شدن حقوق مالکیت؟ همکاری و مشارکت در تدوین و اجرای سیاستگذاری صنعتی؟ تلاش جهت به رساندن معافیت مالیاتی طولانی مدت برای واحد R&D؟ کمک به به وضع سیاستهای تشویقی مالی، فرهنگی، اداری؟ تدوین و اجرای جوایز محلی و استانی برای فعالیتهای شایسته تقدیر R&D و اعمال مدیریتهای نوین؟ ایجاد و تقویت شبکه های ارتباطی واحدهای R&D؟ ایجاد و تقویت فن بازار؟ تشویق و اموال R&D به عضویت در NGO ها؟ شناسایی توانایی و قابلیت های واحدهای R&D و ایجاد بانک اطلاعاتی جهت سهولت دسترسی و ارتباط بهتر با این راه ها؟ تدوین برنامه ای آموزشی جهت روز آمد کردن دانش و اطلاعات مدیران و کارشناسان و اموال تحقیق و توسعه و دآمداری صنعتی بطور مستمر؟ تقویت رابطه دانشگاهها با واحدهای تحقیق و توسعه و واحدهای صنعتی جهت انتقال هر چه بهتر خواته ها و نیازان پژوهش کاربردی صنایع به منظور تدوین برنامه های پژوهشی مرتبط و کارآمد؟ ارائه مشاوره به دولت به منظور افزایش دقت در برنامه ریزی های استراتژی صنعتی و علمی کشور؟ برآورد نیاز مشترک واحدهای تحقیق و توسعه به تکنولوژی، نرم افزار، سخت افزار و موارد و انجام تمهیدات لازم به منظور تسهیل خرید، تجهیز و توزیع آنها؟ جمعبندی خواسته ها و مشکلات با بررسی و استعلام از واحدهای تحقیق و توسعه و انتقال و پیگیری جهت بهبود وضعیت آنها؟ کمک به افزایش جریان غیر تجارت تکنولوژی؟ برگزاری نمایشگاهها و کنفرانس های تکنولوژی و صنعتی؟ ارائه روشهای سیستماتیک جهت دستیابی به تکنولوژی؟ کمک و تقویت بهره گیری از مدیریت دانش در صنایع کشور؟ کمک به ایجاد و تقویت سازمان های دانش مدار؟ آگاه سازی مدیران و صاحبان صنایع نسبت به اهمیت جایگاه تحقیق و توسعه و پژوهش و نیز نیاز واحدهای صنعتی به سیستمهای جدید مدیریت

منبع: کنفرانس ملی مدیریت دانش

<http://system.parsiblog.com/۱۱۲۴۵۰۹.htm>

بسیاری از هنجارهای مرتبط به امور مردم با آمدن ICT در حال تغییر است و می‌رود تا دنیای جدیدی را در جهان بسازد. یکی از مهمترین تحولات در جهان آینده بحث توسعه جهان آینده مبتنی بر اقتصاد دانش محور است که تا کمتر از یک دهه دیگر فراگیر خواهد شد و شکل جدیدی از اقتصاد نوین را در جامعه بشری بوجود خواهد آورد. با توجه به فاصله شدید اقتصاد سنتی روستایی به اقتصاد پویای جهانی و حضور فناوریهای جدیدی که هر روز در اقتصاد جهانی تاثیر می‌گذارند و اقتصاد جدیدی که تحت عنوان اقتصاد دانش محور مطرح است، نقش اقتصاد روستاها چگونه خواهد بود؟ اگر ما برنامه چهارم توسعه کشور را با شعار دانائی محور آغاز می‌کنیم، باید بدانیم که باید اقتصاد دانش محور را به عنوان چشم‌انداز اقتصادی کشورمان در آینده ببینیم و در تعامل با آن برنامه‌ریزی کنیم و بدانیم که اقتصاد دانش محور انتگرال ICT بعلاوه استراتژیهای مناسب تجاری و بازاریابی است. بنابراین هر توسعه‌ای که محور حرکت آن ICT نباشد و با روشهای علمی تهیه و اجرا نشود عملاً در جهان آینده موفق نخواهد بود. سؤال اساسی آن است که نقش روستاها در این اقتصاد پیچیده کجا است. جایگاه توسعه روستاها در چشم‌انداز ۲۰ سال آینده در کجا است؟ آیا اقتصاد روستاها نیز از شکل سنتی به اقتصاد دانش محور مبدل خواهد شد؟ بهتر است ابتدا اقتصاد دانش محور را بشناسیم و سپس به تبعات آن بخصوص در روستاها پردازیم. اقتصاد دانش محور چیست؟ چگونه بوجود آمده و به کجا می‌رود؟ اقتصاد دانش محور آن است که تولید، توزیع و استفاده از دانش در آن نقش اصلی و غالب برای تولید ثروت باشد. تا سال ۱۹۶۰ میلادی که تولید بیشتر اقتصاد تولیدی را حاکم کرده بود بازوی کارگر و سرمایه نقش اساسی را در صنعت داشت. از سال ۱۹۶۰ تا اکنون جهان اقتصاد شکلی سینوسی بخود گرفته و شاهد صعود و نزول موقعیت اقتصادی در جهان هستیم. شاید دلیل عمده این وضعیت تغییرات سریع فناوری‌های نوین هستند که در کنار رایانه، اینترنت و توسعه دانش وضعیت جدیدی را به جهان حاکم کرده و شکل رفتارهای اقتصادی سنتی را عوض کرده‌اند. گفته می‌شود این وضعیت تا سال ۲۰۱۰ میلادی ادامه خواهد داشت و بعد از آن اقتصاد دانش محور جایگزین می‌شود و شکل سینوسی اقتصاد به وضع باثباتی می‌رسد. از سال ۲۰۱۰ به بعد فقط کسانی که بتوانند با علم و دانش فضای خلاقیت و نوآوری را در جامعه خود گسترش دهند شانس داشتن اقتصاد قوی را خواهند داشت. امروزه بسیاری از مردم، ارتباط اقتصاد دانش محور را مرتبط با صنعت تکنولوژی پیشرفته مانند ارتباطات و سرویسهای مالی مانند بانکداری الکترونیکی، کارت اعتباری و تجارت الکترونیکی می‌دانند. استفاده از فناوری اطلاعات، رایانه، اینترنت در تمام تولیدات و بخشهای اقتصادی کاربرد دارد و دانش مهمترین فاکتور تولید در کنار سرمایه، کارگر، زمین و سازمان اقتصادی جای گرفته است. در روستاها که به ظاهر اقتصاد آرامی دارند شاید این پیچیدگی خوب دیده نشود اما واقعیت آن است که اقتصاد پروسه‌ای پویا است و هر حرکتی در اقتصاد ملی تاثیر خود را در اقتصاد روستا نیز نشان می‌دهد. بعضی از عوامل موثر در توسعه اقتصاد دانش محور که برای شهر و روستا تاثیر یکسانی دارد بشرح ذیل است:

- اینترنت عامل هم‌افزایی دانش جهانی می‌باشد و در آینده ابزار مهم توسعه دانائی محور خواهد بود که از طریق آموزشهای مستقیم و غیرمستقیم کاربران در جهان توسعه خواهد یافت. • دولت الکترونیکی و تجارت الکترونیکی وجوه غالب در اقتصاد دانش محور می‌باشند. • بهبود دائم فناوری و خلاقیت باعث توسعه اقتصادی و دانش می‌باشد. • فشارهای جهانی شدن اقتصاد دانش محور، و فناوریهای جدید باعث افزایش رقابت و خلاقیت می‌شود. عوامل فوق مهم بوده و شهری و روستایی ندارند. چرا باید به اقتصاد دانش محور توجه کنیم؟ • فرصت استفاده و پشتیبانی از منابع اقتصادی جهان را خواهیم یافت. • از تجربه کشورهای پیشرو در این زمینه استفاده خواهیم کرد که بعضاً مانند کره جنوبی در گذشته شرایط اقتصادی بهتر از کشور ما نداشته‌اند و امروزه بعد از گذشت فقط حدود ۲۰ سال موفقیت‌های خوبی را در اقتصاد جهانی بدست آورده‌اند. • هرچه زودتر وارد اقتصاد دانش محور شویم شانس بدست آوردن تجربه بیشتر و توان رقابت بهتر را خواهیم داشت. • شناخت سریعتر ما از اقتصاد دانش محور باعث می‌شود در برنامه توسعه چهارم کشور استراتژیهای مناسب با نیاز زمان را



در اقتصاد کشور انتخاب کنیم. • باز شدن درهای کشور بر اثر فشار اقتصاد دانش محور امری اجتناب ناپذیر است، لذا هرچه زودتر آنرا درک و با آن آشنا شویم و بتوانیم مزایای آنرا تشخیص داده و استفاده کنیم به نفع کشور است. اقتصاد مبتنی بر دانش خدمات مناسب با زمان کمتر و سود بیشتر را در پی خواهد داشت و لذا اجتناب از آن ممکن نیست. قبل از بحث در مورد ارتباط تجارت الکترونیکی و اقتصاد دانش محور به تعریف دانش و انواع آن می‌پردازیم: دانش چیست؟ • دانش فرم پایه سرمایه است. حرکت و رشد اقتصادی با جمع شدن دانش انجام می‌شود. • برعکس سرمایه و کارگر (در اقتصاد سنتی)، دانش می‌کوشد (در اقتصاد دانش محور) تا یک کالای عمومی شود. • وقتی دانش کشف شد و عمومی شد، هیچ خرجی برای شریک شدن آن با دیگران وجود ندارد. • کسی که دانش تولید کند سخت است که بتواند آنرا از دسترس دیگران دور نگهدارد. بعضی از قوانین مانند مالکیت معنوی و ثبت اختراع ممکن است کمی در این راه مفید باشند. انواع دانش: • انواع مختلفی از دانش قابل تشخیص وجود دارد. • Know-what: یا دانش درباره حقایق که این روزها اهمیت کمی دارد • Know-why: دانشی که درباره طبیعت جهان، اجتماع و فکر بشر است • Know-who: مربوط به روابط اجتماعی در جهان، و درباره دانشی که چه کسی چه می‌داند و چه کسی چه کاری می‌تواند انجام دهد است. شناخت افراد کلیدی بعضی وقتها از دانستن اصول علمی نوع‌آوریهای دانشمندان هم مهمتر است • Know-where and know-when: در یک اقتصاد پویا و انعطاف پذیر بسیار مهم هستند • Know-how: به حرفه مربوط می‌شود، توانمندی انجام کاری در سطح عملیاتی و اجرایی • Tacit knowledge: دانشی که از طریق تجربه حاصل شده است و به آموزش و یا دوره‌های رسمی مربوط نیست • Explicit knowledge: که از طریق آموزشهای دوره‌های رسمی بدست می‌آید. Learning Economy: مطابق نظر اقتصاددانان نوین، کشوری می‌تواند ظرفیت استفاده از اقتصاد دانش محور را داشته باشد که بتواند با سرعت به یک مجموعه 'learning economy' تبدیل شود. learning نه تنها به معنی استفاده از تکنولوژی برای دسترسی به دانش جهانی است بلکه جهت ارتباط با سایر مردم جهان درباره خلاقیت و نوآوری نیز می‌باشد. بوسیله Learning Economy افراد، سازمانها و کشورها می‌توانند با شریک شدن در نوآوریها ثروت زیادی بدست آورند. باید بجای آموزش در دروس اقتصادی، نحوه چگونه آموختن در دستور کار اقتصاد دانان قرار گیرد. ارتباط تجارت الکترونیکی و اقتصاد دانش محور: تجارت الکترونیکی مقدمه اقتصاد دانش محور است. با حضور ICT در سازمانهای اقتصادی هم شکل فیزیکی، هم ماهیت رویه‌های کاری و هم نحوه برخورد دولت با بخش خصوصی عوض خواهد شد. باید آمادگی لازم را در این زمینه ایجاد کنیم. بررسی تجربه چند کشور در این زمینه در قسمت ذیل آمده است: استرالیا: در سال ۱۹۹۸ استرالیا یکی از سریعترین رشدهای اقتصادی معادل ۹/۴ درصد GDP را داشت. یک دلیل عمده آن استفاده مناسب دولت از فناوری و بخصوص نوآوری در توسعه ICT و بکارگیری اینترنت بوده است. دولت استرالیا علاقمند است آنجا مرکز پیشرفته اقتصاد دیجیتالی دنیا باشد. دولت استرالیا با تشویق شرکتهای کوچک و متوسط به تحقیق و پژوهش و تخفیفهای مالیاتی راه آنها را به تجارت الکترونیکی هموار نموده است. دولت تلاش دارد ارتباط اقتصادی آنها را با جهان برقرار نماید. آموزش عمومی حرفه‌ای در سطح وسیع بصورت on-line از طریق سایت skill.net و دهها برنامه آموزشی دیگر شرایط استرالیا را برای استفاده مناسب از ICT و اقتصاد دانش محور آماده کرده است. فنلاند: در ۵۰ سال گذشته مشاغل فنلاند از ۷۰٪ به ۶٪ کاهش یافته است. برنامه‌های توسعه را با موفقیت بر اساس توسعه ICT به جلو می‌برند. درصد صنایع پیشرفته در GNP تا ۵ برابر در عرض ۱۰ سال رشد داشته است. در آمد سرانه در این کشور با سرعت بالا می‌رود. ایرلند: تجربه ایرلند نشان می‌دهد که این کشور توانسته است در یک دهه خود را از یک کشور ورشکسته از نظر اقتصادی به یکی از سریعترین کشورها از نظر رشد اقتصادی و اقتصاد ویا در بین کشورهای توسعه یافته تبدیل کند. بین سالهای ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۷ که رشد اقتصادی کشورهای اروپایی حداکثر ۲٪ بود ایرلند توانست با توسعه صنعت ICT رشد اقتصادی ۷٪ داشته باشد. سنگاپور: جزیره کوچک سنگاپور که فقط ۶۰۰ کیلومتر مربع وسعت دارد و هیچ منبع طبیعی نیز ندارد با

مدیریت درست اقتصادی توانسته است به ترمینال بانکی و مالی، محل توزیع اطلاعات و انتقال کالا- و لوجستیک جهان در آید. سنگاپور اولین کشوری است که حرکت به سوی اقتصاد دانش محور را آغاز کرده است. با اتخاذ تصمیم سنگاپور به عنوان جزیره هوشمند IT در سال ۲۰۰۰ عملاً راه درست انتخاب شده است. در سال ۱۹۸۱ سنگاپور اولین کشوری بود که خدمات رایانه‌ای را به شهروندان شروع کرد. در سال ۱۹۸۶ صنایع IT سنگاپور قیمتی معادل ۳/۷ میلیارد دلار داشتند. ۹۸٪ مردم سنگاپور دسترسی به شبکه‌های پرسرعت با پهنای باند زیاد دارند. که از این نظر در جهان اول می‌باشند. تمام سرویس‌های دولت بصورت On-line است و عملاً دولت الکترونیکی در آنجا به مراحل یکپارچگی نزدیک می‌شود. در آنجا تجارت الکترونیک بیش از ۵۰٪ عملی شده است. مالزی: استراتژی توسعه مالزی بر اساس جامع اطلاعات است. با پیش بینی بودجه ۴۰ میلیاردی و پروژه پی‌بستر چندرسانه‌ای سوپر کریدور عملاً فاز رسیدن به اقتصاد دانش محور را با توسعه ICT شروع کرده‌اند و برنامه مشخصی تا سال ۲۰۲۰ دارند. اقتصاد دانش محور را خوب درک کرده و نقطه اتصال خود با جهان را بر اساس این محور تعریف کرده‌اند. استراتژی اقتصاد دانش محور ملی •: ایجاد شبکه ارتباطی ملی موثر و ارزان • بالا بردن کیفیت کالاها از طریق کسب دانش و ارزش افزوده مناسب • ارتقاء رقابت در صنعت و تجارت به عنوان یک اصل • پشتیبانی از مراکز تولید اطلاعات و سرویس‌های روی خط • اهمیت دادن به آموزش، کارآموزی، بالا بردن حرفه فارغ‌التحصیلان و برنامه‌ریزی آموزش در طول عمر • بالا بردن فرهنگ سیاسی جامعه در مشارکت در امور اجتماعی تا رسیدن به دمکراسی منطقی و مناسب • پشتیبانی از ارزشهای فرهنگی استراتژی ایجاد اقتصاد دانش محور •: تهیه و تبیین چشم‌انداز، راهبرد، سیاست و طرح‌های نسبتاً مناسب تحت عنوان سند راهبردی ایجاد اقتصاد دانش محور ملی مبتنی بر تجربیات جهانی و امکانات داخلی • ایجاد جامعه‌ای اقتصادی با مردم خلاق، متخصص، انعطاف‌پذیر • ایجاد پی‌بستر پویا برای توسعه فناوری اطلاعات • ایجاد سیستم موثر برای رشد خلاقیتها و نوآوریها در زمینه اقتصادی • ایجاد مرکز تحقیقات پیشرفته اقتصاد دانش محور • رعایت استانداردهای جهانی و مشارکت فعال در کمیته‌های بین‌المللی در این زمینه. تاثیر ICT در اقتصاد دانش محور •: ICT موتور محرکه اقتصاد دانش محور است • تجارت الکترونیکی گام نخست فرهنگ‌سازی جامعه بسمت اقتصاد دانش محور است • ICT در هر شش منبع اقتصاد: نیروی انسانی، ابزار، نقدینگی، مواد اولیه، مدیریت و تبلیغات اثر موثر دارد • آیا صفحات وب WWW واسطه و عامل مستقیم ارتباطات اقتصادی جهان نیستند؟ آیا آنها بازار کالا و خدمات را جهانی نکرده‌اند • رایانه و اینترنت شریک ساکت بازرگانان و تولید کنندگان هستند و علاوه بر محاسبات در تصمیم‌گیریها به صاحب خود کمک می‌کنند. اقتصاد دانش محور چیست •؟ در ۲۰۰ سال گذشته دو عامل اصلی تولید، کارگر و سرمایه بوده است. دانش، آموزش، سرمایه هوشمندی فاکتورهای اقماری خارج سیستم اقتصادی بوده‌اند • ICT در هر شش منبع اقتصاد: نیروی انسانی، ابزار، نقدینگی، مواد اولیه، مدیریت و تبلیغات اثر موثر دارد • آیا صفحات وب WWW واسطه و عامل مستقیم ارتباطات اقتصادی جهان نیستند؟ آیا آنها بازار کالا و خدمات را جهانی نکرده‌اند • رایانه و اینترنت شریک ساکت بازرگانان و تولید کنندگان هستند و علاوه بر محاسبات در تصمیم‌گیریها به صاحب خود کمک می‌کنند. چطور اقتصاد دانش محور را در کشور بسازیم •: تهیه سند راهبردی توسعه تجارت الکترونیکی کشور • تسریع در توسعه بانکداری الکترونیکی، کارتهای اعتباری و تهیه قوانین و مقررات مربوطه • رعایت استانداردهای جهانی و مشارکت در تولید آنها • اطمینان از رعایت استانداردهای تجارت الکترونیک در تولید نرم‌افزارها کشور و رعایت قانون مالکیت معنوی • رعایت نکات امنیتی در پرداختهای الکترونیکی • ایجاد سیستم قیمت گذاری کالاهای دیجیتالی • ایجاد سیستمی برای اخذ مالیات روی خط • ایجاد شبکه‌های سرعت بالای مطمئن با تکنولوژی پیشرفته در سازمانهای اقتصادی • تولید اطلاعات و داده‌های دیجیتالی در امور اقتصاد یا اقتصاد دانش محور • آموزش: آموزش رابطه مستقیم در اقتصاد دانش محور دارد. سنگاپور و کره جنوبی موفقیت خود را در آن می‌دانند • تحقیق، پژوهش و توسعه نوآوریها: برای گذر از اقتصاد سنتی به اقتصاد دانش محور نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین در پژوهش باید صورت گیرد • نقش دولت: نقش دولت می‌تواند

با توسعه منطقی ICT و هدایت بخش خصوصی از طریق تسهیلات در بوجود آمدن اقتصاد دانش محور موثر باشد • کار فرهنگی در تغییر سنتها: باید با کار فرهنگی اقتصاد سنتی را به اقتصاد دانش محور هدایت کرد • افزایش اقتصاد روی خط: افزایش نقل و انتقالات مالی و داده‌های دیجیتالی باید انجام شود. اینترنت رابطه بین شرکتهای کوچک و بزرگ را در سطح جهان برقرار می‌کند. پنج مرحله دولت الکترونیک از دیدگاه سازمان ملل می‌تواند در سند راهبردی توسعه اقتصاد دانش محور هم کاربری داشته باشد • مرحله اول: پیدایش • مرحله دوم: ارتقاء • مرحله سوم: تعامل • مرحله چهارم: تراکنش • مرحله پنجم: یکپارچگی نقاط قوت و ضعف کشور در ایجاد اقتصاد دانش محور • نقاط قوت • داشتن نیروی انسانی جوان و نسبتاً تحصیل کرده • تجربه خوب در موفقیت‌های علمی و فنی • امکان ایجاد پی‌بستر نسبتاً مناسب ارتباطی و فنی • باز بودن دربهای کشور برای سرمایه‌گذاری خارجی و استفاده از بالاترین تکنولوژیها • موقعیت مناسب جغرافیایی به عنوان هاب اقتصادی منطقه • نقاط ضعف • تحقیقات ضعیف و عدم توجه کافی به تحقیقات و پژوهش • نداشتن تکنولوژیهای بالا و عدم توان در استفاده مناسب از آنها • کم بودن متخصصان فناوری اطلاعات در مراجع تصمیم‌سازی کلیدی اقتصادی کشور • کم بودن دسترسی به اینترنت و کم بودن تعداد رایانه نسبت به متوسط جهانی • متنوع بودن مراجع تصمیم‌سازی اقتصادی در کشور و ضعف فرهنگی در تشخیص واقعیت‌های اقتصاد جهانی نتیجه‌گیری: با توسعه و بکارگیری ICT چشم‌انداز جهانی شدن و رقابت جدی در امور اقتصادی به حقیقت نزدیک شده است. تجارت الکترونیکی مقدمه اقتصاد دانش محور است. با حضور ICT در سازمانهای اقتصادی هم شکل فیزیکی، هم ماهیت رویه‌های کاری و هم نحوه برخورد دولت با بخش خصوصی عوض خواهد شد. باید آمادگی لازم را در این زمینه ایجاد کنیم. جهان سرعت در حال تغییر است، تجارت الکترونیک راه ورود ما به اقتصاد دانش محور می‌باشد، با تهیه سند راهبردی توسعه تجارت الکترونیکی با چشم‌انداز ورود به اقتصاد دانش محور از فرصتهای جهانی استفاده کنیم. روستاها نقش مستقلى از شهرها در توسعه اقتصادی ندارند. شاید نیاز روستاها به استفاده از ICT حتی بیشتر از شهرها نیز باشد. همایش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در روستا فرصت مقتضی است تا با این پدیده‌های جدید آشنا شویم. منبع: <http://iranwsis.org>

## نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش

دکتر حسین ادب

چکیده: تغییر و تحولات سریع در بازارهای جهانی، سازمانها را با چالشهای مختلفی روبرو کرده است و حتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمانهایی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان پاسخگو باشند. در این میان سازمانهای دانش محور با تاکید بر مدیریت دانش و استفاده از مدل سرآمدی EFQM از فرصتهای ایجاد شده به منظور کسب مزیت رقابتی جهت ادامه بقا و مقابله با شرایط متغیر محیطی به نفع خود استفاده می‌کنند. در این مقاله ضمن تشریح مفاهیم بنیادین مدل سرآمدی EFQM و مدیریت دانش به بیان مدلی یکپارچه در استقرار و بکارگیری دو دیدگاه به عنوان یک ضرورت در عرصه رقابتی امروز پرداخته می‌شود. مقدمه مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمانها به منظور بهبود عملکرد آنها صورت گرفت که جوایز ملی کیفیت و مدل‌های سرآمدی کسب و کار دمنینگ، بالدريج و EFQM و سازمانی حاصل این مطالعات و تحقیقات است. اگر چه مدل‌های دمنینگ، بالدريج و EFQM معروفترین مدل‌های سرآمدی کسب و کار هستند ولی مدل‌های ترکیبی خاص دیگری در کشورهای دیگر توسعه داده شده که از مدل‌های یادشده الهام گرفته است. در این راستا، با وجود مباحث و انتشارات متعدد در زمینه مدیریت دانش بسیاری از مدیران سازمانها از معنا و مفهوم مدیریت دانش، نحوه پیاده‌سازی و مزایای آن بی‌اطلاع هستند، زیرا مدیریت دانش در هر سازمان

منحصر به فرد است و به عنوان راهکاری مشترک بین سازمانها مطرح نیست، حتی اگر سازمانها دارای محصول خدمات و یا اندازه یکسان باشند. هدف اصلی مدیریت دانش شناسایی نیازها و داراییهای دانش استراتژیک و کمک به ایجاد سازمان یادگیرنده است که برای مقابله با تغییرات و تحولات بازار ایجاد شده اند. بدین منظور برای استقرار و حل مسائل مدیریت دانش در سازمان از مدل سرآمدی EFQM استفاده شده است. البته می بایست توجه داشت که مدیریت دانش جایگزین سیستم های کیفیت نیست بلکه از طریق توسعه ذهنیت مشخص سازمانی به دستیابی به اهداف کمک می کند. در همین راستا، مقاله حاضر با استفاده از مدل سرآمدی EFQM به ارائه دیدگاهی نوین در استقرار یکپارچه مدیریت دانش و مدل سرآمدی می بردارد. مدل سرآمدی EFQM مدل تعالی، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می کند و ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستمها در سازمان است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می کند بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل به عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می شود و چه کسانی می توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کنند. در سطح اول این مدل اهداف کلی و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیاس های کمی و قابل اندازه گیری تجزیه و تبدیل می شود. خود ارزیابی بیانگر بررسی جامع، سیستماتیک و منظم عملیات سازمان و ارزیابی نتایج در قالب مدل سرآمدی است. کلیه سازمانها با اندازه های مختلف، اعم از دولتی، خیریه، نظامی، بیمارستانها و شرکتهای خصوصی از این مدل استفاده می کنند. برخی سازمانها خود ارزیابی را برای کل سازمان و برخی دیگر برای واحدهای خاص و یا واحد عملیاتی مورد استفاده قرار می دهند. مدیریت دانش قبل از پرداختن به مفهوم مدیریت دانش ضرورت دارد که تعریفی از واژه «دانش» ارائه شود. طبق تعریف داون پورت و پراساک (۱۹۹۸): «دانش به معنای جریان پیچیده‌ای از تجربیات ساخت یافته، ارزشها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش کارشناسی است که چارچوبی را برای ارزش‌یابی و تلفیق تجارب و اطلاعات جدید فراهم می کند که از تفکر افراد نشات می گیرد». در سازمانها دانش را نه تنها در اسناد و منابع بلکه در کارهای روزمره سازمانی، فرایندها، عملکرد و هنجارهای سازمان می توان یافت. فرایند مدیریت دانش از ۴ بخش اصلی تشکیل شده است. در مرحله اول باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانکهای اطلاعاتی، مستندات و....) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب و به صورت مناسبی ذخیره شود. برای اینکه دانش با ارزش شده و به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر شود، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم شود. پس از طی این مراحل اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد، زیرا در غیر این صورت تمامی تلاشهای انجام گرفته، بی سرانجام خواهد ماند. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. قبل از اینکه بتوان دانش را کنترل و مدیریت کرد، باید آن را ایجاد و در یک سازمان به کار برد. فرایند خلق دانش مستلزم تعامل، مشارکت و درگیری افراد با تکنولوژی اطلاعات است. دیدگاه یکپارچه به مدیریت دانش و مدل سرآمدی EFQM- اتوانمند سازها: عناصر توانمندساز مسائلی هستند که با اجرای موفق مدل تعیین، درک و اجرا می شود. رهبر رهبر به عنوان محرک اصلی سازمان با استفاده از دانش خود در زمینه نیازهای مشتریان، روند تولید محصولات، پیشرفتهای تکنولوژی، فشار رقبا، اهداف ذی نفعان، عملکرد مالی و سهم بازار جهت گریه های کسب و کار را تعیین خواهد کرد و بر این اساس زمینه توسعه و تسهیل در دستیابی به مأموریت و دیدگاههای سازمان و توسعه ارزشهای مورد نیاز برای موفقیت بلند مدت را فراهم می کند و با رفتار و عملکردهای متقضی، می تواند توسعه و اجرای سیستم های مدیریتی سازمان را تضمین کند. زیرا دستیابی به موارد فوق از طریق انگیزش کارکنان حاصل خواهد شد و رهبر می بایست، طرق دستیابی به این واقعیت را بیاموزد و از طریق ایجاد رفتار های انگیزشی، انرژی زایی و القا به کارکنان به سمت اهداف عالی سازمان حرکت کند. خط مشی و استراتژی هامدیر ارشد سازمان

می‌بایست به جای کنترل از شبیه‌سازی استفاده کند. به عبارت دیگر، نقش مدیر ارشد عبارت است از ارائه جهت‌گیریهای استراتژیک، تشویق به یادگیری و ایجاد اطمینان از وجود مکانیزم‌های لازم برای انتقال تجارب به افرادی که دارای ظرفیتی بیش از توان فعلی هستند و هرگز نمی‌بایست به توان موجود خود بسنده کنند. بدین منظور، استراتژی‌هایی می‌بایست توسعه داده شود که ضامن توسعه «ظرفیتهای منابع انسانی» باشد و در عین حال منعطف و سازگار با عقاید و آموزشهای جدید طراحی شود. همانطور که در شکل شماره ۱ ارائه شده است، عنصر اصلی مفهوم مدیریت دانش عبارت است از جهت‌دهی منابع انسانی، فرایندها و تکنولوژی به صورت مشترک. شراکتها و منابع تغییر شکل شراکتها در اقتصاد نوین کاملاً روشن و شفاف است و شامل تامین کنندگان، مشتریان و حتی رقبا می‌شود و محدودیتی در زمینه نوع شرکتها (تولیدی و خدماتی) ندارد. بنابر این، تسهیم‌داریهای دانش در زنجیره ارزش ایجاد شده توسط شرکا منجر به برآورده‌سازی سریعتر نیازهای مشتریان می‌شود. بر این اساس، دانش می‌بایست به شرکای اصلی منتقل شود و در دسترس آنها باشد زیرا افزایش مشارکت و همکاری بین تامین کنندگان و مشتریان به معنای ارائه محصولات و خدمات بهتر و کاهش هزینه‌های توسعه است. اصطلاحاتی مثل **B2B** در کسب و کار امروز بسیار معمول شده‌اند و باعث برقراری ارتباط بین مشتریان و تامین کنندگان از طریق **IT** می‌شوند و در کاهش هزینه‌ها موثرند. زیرا باعث یکپارچگی فرایندها، زنجیره دانش و انتقال محصولات و خدمات به محل مورد نظر می‌شوند. به منظور دستیابی به این اهداف، دانش می‌تواند به تعیین الزامات و یکپارچه نمودن آنها با کارکنان، فرایندها و تکنولوژی بپردازد. منابع انسانیتوانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای دانش محور بسیار مشکل است و کلیه افراد سازمان می‌بایست مشارکت کنند، زیرا تغییرات نیازمند اعمال تاثیرات عمیق در ذهنیت منابع انسانی است. بنابر این، مشارکت کارکنان نیازمند حداکثرسازی توانایی کارکنان در یادگیری و پیشگام شدن در تغییر است و مدیریت دانش به قدرت دانش از طریق مشارکت کارکنان آگاهی یافته است. زیرا سازمانی که در آن کارکنان توانایی درک و اعتماد به مزایای تسهیم دانش را نداشته باشند، محکوم به فنا هستند. بر این اساس، با استفاده از تبادل دانش، صرفه‌جوییهای عظیمی در سازمانها به وقوع می‌پیوندد و می‌توان از ایجاد ذهنیت فرهنگی در سازمان بدون توجه به محرکهای اصلی کسب و کار به عنوان عامل اصلی موفقیت نام برد. مسائل فرهنگی با طراحی سازمان در ارتباط هستند. زیرا اغلب سازمانهای موفق با پرورش محیطی برای توسعه کارکنان و شناسایی افراد کلیدی برای افزایش سهم‌داریهای فکری، به سازمانهای پیشرو تبدیل شده‌اند. فرایندها به منظور تعیین تاثیر مدیریت دانش در فرایندها می‌بایست استراتژی‌ها مورد بازنگری قرار گیرند و موارد زیر لحاظ شوند: شناسایی فرایندهای استراتژیک - نیازهای اطلاعاتی فرایندها از لحاظ ورودی و خروجی - میزان اثربخشی فرایندها به واسطه تقسیم‌بندی اطلاعاتی - اقدامات مورد نیاز برای بهبود تقسیم‌بندی اطلاعاتی - ایجاد زنجیره در فرایندهایی که دربرگیرنده شرکا و تامین کنندگان است - تعیین و درک نیازهای اطلاعاتی اصلی سازمان و آگاهی از دانشی که افراد مختلف می‌بایست دارا باشند - ایجاد دانش در ذهن کارکنان، روشهای اجرایی سازمان. نتایج عملکرد عملیات می‌بایست به طرق مختلف مورد ارزیابی قرار گیرد و سازمان از ابزارهای آماری مناسب برای این منظور استفاده کند. نتایج مشتریانشخصهای سنتی موفقیت سازمان عبارت بودند از نتایج مالی مثبت، در حالی که امروزه موارد متعددی در موفقیت سازمان دخیل هستند و مدیریت دانش در صدد تضمین ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس شاخصهایی علاوه بر شاخصهای مالی است. سازمانهای دانش محور از مدیریت ارتباط با مشتری به منظور جمع‌آوری اطلاعات مشتریان استفاده می‌کنند و این اطلاعات جمع‌آوری شده (مشهود و نامشهود) برای توسعه محصولات و خدماتی که مشتریان در آینده نیاز خواهند داشت به کار می‌روند. زیرا مشتریان دارای نقش کلیدی در تعیین استراتژیهای کسب و کار سازمان هستند. نتایج جامعه‌جامعه در مرکز مشارکتها و اطلاعات قرار دارد. زیرا جامعه یعنی انتظارات، بخصوص از سازمانهای دولتی. جامعه از سازمان انتظار دارد تا استانداردهای محیط زیست، استانداردهای شغلی، توجه به عقاید و پیش‌بینی‌های جامعه، فرهنگ‌گوش دادن به جامعه، ارزشها و قوانین و مقررات جامعه را

رعایت کند. به عبارت دیگر، جامعه از سازمانها انتظار دارد با توجه به ارزشهای اخلاقی سازمان فعالیت کنند و این فرهنگ را به شرکا، تامین کنندگان و در نهایت به محیط گسترش دهند. نتایج منابع انسانی قدرتمند مدیران در دنیای نوین، سطح دانش آنهاست. به عبارت دیگر، نقش مدیران از سرپرستی زبردستان به پشتیبانی از همکاران تبدیل شده است، زیرا سازمانهای سنتی بر توسعه آموزش و مهارتهای سنتی تاکید می کردند و امروزه تاکید بر نیازهای نوین است. این نیازها شامل شایستگیهای کاربردی، ارزش افزوده، جریان دانش، دیدگاهها و تصویرمشتري و کارکنان است و ارزیابی این نیازهای جدید از طریق عقاید نوین پیشنهادی، بهبود فرایندها، محصول و خدمات از طریق بازخوردهای ارائه شده از کارکنان، تسهیم دانش و کسب مهارتها انجام می شود. نتایج کلیدی عملکردها مسائل مالی در سازمانهای سنتی، از جمله مسائل اصلی مورد توجه در ارزیابی عملکرد آنها محسوب می شد، در حالی که سازمانهای دانش محور، مقیاس وسیعتری را در بر می گیرند. شاخصهای جدید عبارتند از مشتریان، فرایندها، منابع انسانی و بکارگیری تکنولوژی. نتیجه گیری تاثیر مدیریت دانش در مدل سرآمدی EFQM در کلیه سازمانها، مشهود است و برای این منظور می بایست، تغییر در سه عامل منابع انسانی، فرایندها و تکنولوژی را به صورت متعامل در نظر گرفت. در صورتی که مدیریت دانش جزئی از مدل کسب و کار سازمان شود، ایجاد فرهنگ تغییر در سازمان با مسائل کمتری قابل اعمال است، زیرا هیچ تغییری بدون آگاهی و آمادگی و ذخیره انرژی لازم برای تغییر امکان پذیر نیست. به همین دلیل در مراحل اجرایی کیفیت کسب آگاهی و دانش رقابتی جهت ایجاد آمادگی در سازمان برای ایجاد تغییر لازم به نظر می رسد. بر این اساس، رهبر از نقش محوری در توسعه استراتژیها برخوردار می شود و منابع انسانی از اطلاعات صحیح برای بودجه بندی مناسب، تصمیم گیریهای دقیق و ایجاد محیطی که باعث پرورش نوآوری می شود برخوردار خواهند شد و زمینه برای مشارکت در زنجیره ارزش و فرایندهای استراتژیک بین سازمانها و با افزایش توان شرکا بستر ارائه و ارزیابی محصول و خدمات با کیفیت به مشتری فراهم می شود. سازمانی که خواهان یک موقعیت سرآمد در مقایسه با رقبای خود است، می بایست در پاسخ گویی به نیازها و انتظارات مشتری با استفاده از دانش رقابتی موجود در سازمان عمل کند. بنابر این، مقاله حاضر با بیان دیدگاهی یکپارچه و متعامل در استقرار دانش به عنوان دارایی ارزشمند و استراتژیک سازمان و مدل سرآمدی EFQM، به عنوان ابزاری برای شناسایی ظرفیتهای بهبود سازمانی، باعث افزایش توان رقابتی و شایستگیها در زنجیره ارزش خواهد شد. منابع- ۱- جهان بین، افشین و ابراهیم صادقی، رویکردهای خود ارزیابی و فنون اجرایی آن، انتشارات مهندسين مشاور روش سازان صنعت. -۲- مک دانلد، جان، مدیریت دانش، بدری نیک فطرت، انتشارات کیفیت و مدیریت، ۱۳۸۴-۳- فتحیان، محمد و لیلا بیگ و عاطفه قوامی فر، ۱۳۸۴، نقش مدیریت دانش در خلاقیت و نوآوری، تدبیر، ۱۶۴-۴- علی محمد لو، مسلم، ۱۳۸۳، مدیریت دانش و استعدادها، تدبیر، ۱۴۷.

۵- Steve Johnson, (۲۰۰۳), "EFQM and BSC for improving organizational performance", Published by inland revenue. ۶- Bhatt, G.D., ۲۰۰۱, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", Journal of Knowledge Management, ۵, ۱, ۶۸-۷۵. ۷- Bhatt, G.D. (۲۰۰۰). "EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications", Published by EFQM Organization. ۸- Sudden, J. (۱۹۹۹). "the business excellence model: will it deliver?", management service, volume ۴۳, issue ۱۰, start page ۸. ۹- Macadam, R & O"Neil E. (۱۹۹۹). "Taking a critical perspective to the European business excellence model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector", managing service quality, Vole ۹, No.۳,

۱۹۷-۱۹۱. pp. منبع: ماهنامه تدبیر- سال هجدهم- شماره ۱۸۲

## مدیریت استعداد: ارتباط کلیدی عملکرد با یادگیری

مرجان معالی تفتی - محمد تاج الدین

شرکت Plateau از جمله شرکت‌هایی است که به سازمان‌ها در شبیه‌سازی و توسعه مدیریت استعدادها کمک می‌کند و آنها را توانمند سازد. Plateau در ارائه محصولات و خدمات لازم برای برنامه‌های جانشین‌پروری، جبران خدمت، مسیر شغلی و مدیریت یادگیری، سازمانها را مورد حمایت قرار می‌دهد. این شرکت یازده سال پیش تاسیس شد و طی این سالها توانست درآمد و رشد چشمگیری داشته، برنده جوایز متعدد و مختلفی شود. شرکت‌های موفق نظیر GE، NASA و Nestle از جمله مشتریان این شرکت به شمار می‌روند. بیش از هشت هزار نفر آمریکایی، روزانه به سن شصت سالگی می‌رسند دوران کودکی به سرعت به سمت دوران بازنشستگی سپری می‌شود. تصور از دست دادن ۱۰ میلیون نیروی کار، شامل رهبران و کارکنان تنها باعث تقلیل خزانه منابع انسانی نمی‌شود، بلکه افزایش شکاف مهارتی در سازمان را به وجود می‌آورد. به عبارت دیگر مهارت و تجربه کارکنان به عنوان دارایی‌های نامشهود سازمان به هنگام بازنشستگی و خروج آنها بدون انتقال آن از بین می‌رود. پس مدیریت عملکرد و مدیریت یادگیری باید بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد موفق باشد. با توجه به هزینه بالای استخدام افراد مستعد، تلفیق دو مولفه مدیریت عملکرد و مدیریت یادگیری می‌تواند با پرورش افراد مستعد در سازمان، ریسک نگهداشتن کارکنان را کاهش دهد. هزینه‌های عدم یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری دورنمای بحران از دست دادن استعدادهای سازمان، به ویژه سازمانهای مهارت محور، نظیر: صنایع برق و مخابرات را زیر فشار قرار داده است. رقابت برای جذب کارکنان با مهارت سطح بالا، سازمانها را وادار به پیشنهاد پرداخت اضافی تا سقف ۲۵ درصد برای استخدام کرده است. البته حتی با سرمایه گذاری کلان در فرایند استخدام نیز، الزاماً نمی‌توان از بحران استعداد جلوگیری کرد. مطابق یک بررسی انجام شده در اکتبر ۲۰۰۶، سازمانها گزارش دادند که کارکنان آنها در زمینه‌هایی، از قبیل: تخصص، اخلاق حرفه‌ای و عادت‌های کاری پایه‌ای دارای بیشترین مسئله هستند. با این مقدمه، سازمانها درک کرده‌اند که آنها باید مهارتهای ویژه شغل را شناسایی کنند. این چالش سازمانهای مهارت محور از قبیل صنایع همگانی مانند برق، مخابرات و غیره را وادار کرده که مبالغ هنگفتی را به عنوان شهریه دوره‌های فنی و حرفه‌ای برای آموزش این مهارتهای حرفه‌ای به نیروهای کاری پرداخت کنند. برای ماندگاری در فضای بسیار رقابتی امروزی، سازمانها باید مدل سنتی استخدام / آموزش را با ایجاد یک استراتژی مدیریت استعداد بر مبنای نگهداشت/ توسعه و بهبود جایگزین به وجود آورند. پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این استراتژی، نیازمند یکپارچگی کامل بین سیستم‌های مدیریت عملکرد و مدیریت یادگیری است. ● شرکت برق آیداهو شرکت برق آیداهو، یک شرکت صنعتی تولید برق است که تقریباً به ۴۵ هزار مشتری در سراسر منطقه از جنوب آیداهو تا شرق اورجین، خدمات ارائه می‌دهد. این شرکت در سال ۲۰۰۴ سیستم مدیریت یادگیری شرکت پلتیو را برای کنترل و پایش برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، آموزش کارکنان و اجرای یادگیری online برای ۱۹۰۰ نفر از کارکنان تمام وقت و پاره وقت خود به کار گرفت. سیستم مدیریت یادگیری موجب اتوماتیک کردن سیستم آموزشی و ردیابی نقاط بحرانی آموزشی و یادگیری شده بود پس از اجرا و تحلیل نتایج بکارگیری سیستم، شرکت تفاوت معنی داری در شاخص‌های زمان، هزینه و سود مشاهده کرد. به عبارت دیگر به کارگیری سیستم، موجب افزایش بهره‌وری در سازمان شده بود. بنابراین آیداهو تصمیم به توسعه استراتژی مدیریت استعداد با در نظر گرفتن نتایج مدیریت عملکرد گرفت پس از بررسی وضعیت استخدامی کارکنان، شرکت آیداهو دریافت که در ده سال آینده بیش از ۵۰ درصد از کارکنانش بازنشسته خواهند شد، که در این صورت مدیریت برنامه‌ریزی با بحران اساسی استعداد که ناشی از خارج شدن نیروهای متخصص و با تجربه از سازمان است روبه

رو خواهد شد. مدیریت برنامه ریزی شرکت، در خصوص یکپارچه سازی وظایف اصلی منابع انسانی در حوزه شایستگی ها بر این باور است که باید یکپارچگی تنگاتنگی بین سیستم عملکرد و سیستم یادگیری وجود داشته باشد. یکپارچگی سیستم مدیریت یادگیری پلتیو و سیستم مدیریت عملکرد، شرکت آیداهو را به ایجاد یک سیستم مبتنی بر شایستگی قادر ساخت که از تمامی فرایندهای موجود در چرخه حیات کارکنان که با فرایند استخدام شروع می شود، پشتیبانی کند. این سیستم شرکت برق آیداهو را قادر می سازد که از بین متقاضیان استخدام براساس شایستگی های رفتاری و تکنیکی افرادی را برای پستهای ویژه انتخاب کند. سپس کارکنان بر اساس طرح های توسعه ای به صورت پیوسته در جهت رشد و توسعه شغلی مورد ارزیابی قرار می گیرند. کارکنان و مدیران می توانند با یکدیگر در جهت شناسایی و بهبود شکاف عملکرد فعالیت کرده، از کارکنان با توانایی برتر در فرایند جانشین پروری استفاده کنند. توانایی اندازه گیری و پیگیری عملکرد به صورت مستمر می تواند آیداهو را قادر سازد تا بهره وری و انگیزه کارکنان را به حداکثر برساند. به گفته مدیر برنامه ریزی شرکت، یکپارچه سازی سیستم مدیریت عملکرد و یادگیری که توسط پلتیو ایجاد شده در سازمان می تواند یک فرهنگ سازمانی ایجاد کند که در آن هر یک از افراد نقش خود را در سازمان درک کنند و نشان دهند که چطور عملکرد روزانه آنها هدفهای سازمانی را به عنوان یک کل تحت تاثیر قرار می دهد. در مورد رضایت شغلی و در نهایت نگهداشت، این رویکرد جدید به خوبی مورد پذیرش کارکنان قرار گرفته است. او مشاهده کرد اگر کارکنان بتوانند یک نقشه راه برای توسعه حرفه ای خود در سازمان ایجاد کنند، بسیار شادمان خواهند شد. ● اجرایی کردن مدیریت عملکرد در بسیاری از شرکتها مدیریت عملکرد، اصولاً شامل ارزیابی سالانه ای است که انعکاسی از عملکرد هر فرد در سال ارائه می دهد و علاوه بر آن راهکارهایی برای دستیابی به نیازهای شغلی آنها در سال آتی پیشنهاد می کند. البته حتی با تعیین هدفهای شفاف و عینی، کارکنان نیاز به ابزارهایی برای تعیین فعالیتها به منظور درک و لمس نقش خود در تحقق هدفهای سازمان دارند. یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری به مدیران و کارکنان کمک می کند تا از نتایج ارزیابی و نیز هدفهای فردی، به توصیه های ویژه ای برای فعالیتها یادگیری مناسب دست یابند. این توصیه ها در مجموع می توانند به عنوان یک سیستم یکپارچه قابل دسترسی باشند. همان گونه که سازمانها، استراتژی مدیریت استعداد را توسعه می دهند، ایجاد یکپارچگی تنگاتنگ بین مدیریت عملکرد و یادگیری هم می تواند همه چیز را متفاوت کند. یکپارچگی نتایج مدیریت عملکرد و یادگیری، می تواند مدیریت عملکرد را به یک فرایند فعال برای شناسایی و عرضه فرصتهای رشد و پویایی برای توسعه شغلی کارکنان تبدیل کند. یکپارچه سازی، نه تنها به شکاف مهارتی و موضوع نگهداشت اشاره می کند، بلکه به همسوسازی هدفهای فردی و هدفهای سازمانی کمک کرده، در نتیجه مدیریت استعداد می تواند بدون هیچگونه سطح بندی از رقابت ناسالم در سازمان جلوگیری کند.

Your browser may not support display of this image

### نگاهی به مقوله مدیریت دانایی محور

ارائه: ماندانا مکرم

چکیده: تشکیل گروه های فکری به منظور نظریه پردازی از الزامات رسیدن به هدف جنبش نرم افزاری است. خوشبختانه با سخنان رهبر معظم انقلاب در خصوص علم و لزوم توجه به نظریه پردازان، شاهد رشد مباحث مطرح شده در این زمینه و استقبال نخبگان کشور از آن هستیم. مدتی است مباحث نظری و البته کاربردی در حوزه اقتصاد با حضور نخبگان کشور در مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی برگزار می شود. تاکنون موضوع هایی چون اقتصاد و مدیریت دانایی محور، تورم، دولت الکترونیک و... در این مباحث مطرح شده است. گزارشی که می خوانید خلاصه ای است از مباحث مطرح شده در این مؤسسه با عنوان مبانی مدیریت دانایی محور. منبع: روزنامه ایران، یکشنبه ۲۶ آذر ۱۳۸۵، سال دوازدهم، شماره ۳۵۲۵، صفحه ۸. کلیدواژه:



## مدیریت دانش

اساساً نوع نگاه ما به مدیریت دانایی با هر نوع نظریه یا رویکردی، باید به گونه ای باشد که در درجه اول بخواهیم نظام اداری، سازماندهی شرکتها و در سطح کلان ساختار حکومتی را برای خدمت رسانی بهتر به شهروندان اصلاح کنیم. در دو دهه گذشته رویکردهای متفاوتی برای دستیابی به این اهداف مطرح شده است. در یک مرور سریع و کلی می توان برخی از این رویکردها را ذکر کرد: رویکرد کیفیت جامع در مورد سازمان ها و شرکت ها اعم از دولتی و خصوصی که خواهان بهبود مستمر هستند یکی از این رویکردها است. در مقابل، کشورهایی که شرایط مساعدتری داشتند تلاش کردند پله ها را یکجا طی کنند و با توجه به فرصت اندک، روند توسعه را سریعتر بگذرانند. این شیوه عمل را مهندسی مجدد می نامند. مهندسی ارزش نیز رویکرد دیگری است که درصدد است با حفظ سطح کیفیت (و یا حتی افزایش آن)، هزینه ها را کاهش دهد. تغییر رویکرد نسبت به نیروهای انسانی نیز از جمله مسائل دیگری است که به شکلی متفاوت مطرح شد. زمانی واحدهای کارگزینی انسان را به عنوان یک نیرو در نظر می گرفتند، در حالی که می توان به انسان به عنوان یک منبع نیز نگاه کرد. در این صورت باید این منبع توانمند شود و اگر بتوان این توانمندسازی را در کارکنان ایجاد کرد می توان تغییرات زیادی را در سازمان به وجود آورد. توجه به سرمایه فکری رویکرد دیگری بود که معتقد بود در یک سازمان تنها نیروی انسانی نیست که سرمایه است، بلکه به مشتری سازمان نیز می توان به عنوان یک سرمایه نگاه کرد، حتی «تأمین کننده ها» نیز به عنوان سرمایه مورد بحث قرار گرفتند. یک رویکرد نسبتاً جدید معتقد است آنچه به عنوان نوآوری و خلاقیت در سازمان اتفاق می افتد «سرمایه فکری» آن سازمان است و این سؤال مطرح شد که چگونه این سرمایه فکری را هدایت و سازماندهی کنیم؟ در پاسخ گفته شد باید مجموعه ای با عنوان مدیریت دانایی یا مدیریت دانش بر سازمان حاکم باشد تا بتواند از سرمایه انسانی و فکری به صورت بهینه استفاده کند. بنابراین سؤال بعدی این است که مدیریت دانایی و یا مدیریت دانش چیست؟ در یک نگاه گذرای تاریخی می توان گفت در جامعه کشاورزی، کار و زمین عوامل اصلی تولید محسوب می شدند. با گذر از جامعه کشاورزی و ورود به جامعه صنعتی، در کنار کار و زمین، سرمایه نیز به عنوان یکی از عوامل تولید قلمداد شد. با ورود به جامعه اطلاعاتی، دانش به عنوان عامل اصلی تولید مطرح شد به این دلیل که به کمک دانش از همان کار، زمین و سرمایه ارزش افزوده بیشتری حاصل می شود. در زمینه سرعت رشد دانش و اطلاعات گفته شده است که ۸۰ درصد یافته های فناوری و ۹۰ درصد تمام دانش و اطلاعات فنی در جهان فقط در قرن بیستم تولید شده است. جالب این است که هر ۵ سال و نیم نیز حجم دانش دوبرابر می شود. در باب اهمیت اقتصادی دانش و دانایی به این نکته اشاره می کنم که دانش در عصر حاضر به عنوان موتور رشد اقتصادی درآمده است. دانش به عنوان دارایی استراتژیک سازمانی قلمداد می شود و رشد روزافزون مشاغلی که بر پایه ایجاد و استفاده از دانش قرار دارند واقعاً موجب حیرت است. توزیع شغلی کارکنان در فعالیت های اقتصادی در کشور آمریکا در سال ۹۳ نشان می دهد که از مجموع شاغلین، ۱/۵ درصد در بخش کشاورزی فعالیت می کنند، حدود ۱۲ یا ۱۲/۵ درصد در بخش صنعت و معدن فعال هستند که در مجموع کمتر از ۱۵ درصد می شود، بنابراین بیش از ۸۵ درصد شاغلین در بخش خدمات فعالیت می کنند از ۸۵ درصدی که در بخش خدمات شاغل هستند، ۶۸ درصد آنها در زمینه تولید و توزیع اطلاعات فعال هستند. مسلماً اکنون که در پایان سال ۲۰۰۵ هستیم درصد شاغلین در بخش اخیر افزایش یافته است. البته رشد بی سابقه تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات تنها مربوط به کشور آمریکا نیست، بلکه در همه جای دنیا و از جمله در کشورهای در حال توسعه نیز قابل مشاهده است. در سال ۲۰۰۳ از کل مشاغل خدماتی در سازمان های پیشرفته، ۸۰ درصد در پست های مرتبط با دانش شاغل بوده اند. این بدان معنا است که توانایی های فیزیکی افراد اهمیت کمتری یافته است و ما در حال حرکت به سمت کارخانه های بدون کارگر هستیم، کارخانه هایی که چند نفر در یک مرکز کنترل تمام کارخانه را اداره می کنند. اشاره شد که هر ۵ سال و نیم یکبار حجم دانش دوبرابر می شود و علاوه بر آن هر سه سال، نیمی از آن کهنه می شود و این موضوع برای اشخاصی مانند من که معلم

هستند مهم است که به معلوماتی که در دو دهه پیش به دست آورده ایم غره نشویم و دائماً در صدد نو کردن دانش خود برآییم. باز در زمینه سرعت حیرت انگیز رشد دانش، آمارها حکایت از آن دارند که در هر پنج دقیقه یک فرمول شیمی، در هر سه دقیقه یک رابطه فیزیکی و در هر پنج دقیقه یک موضوع جدید در علم پزشکی کشف، ایجاد و یا ابداع می شود. همان طور که در مباحث قبلی اشاره شد اقتصاد دانش محور، اقتصادی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش نقش اصلی را در تولید ثروت ایفا می کند. در این زمینه، اینترنت به عنوان یک عامل هم افزایی در دانش جهانی مطرح شد. دولت الکترونیک و تجارت الکترونیک نیز به عنوان محمل هایی جهت استقرار اقتصاد دانش محور مورد بحث قرار گرفتند. پیشرفت ICT به شکل گیری و گسترش آموزش الکترونیکی انجامید و دهکده جهانی تا حدود زیادی به واقعیت پیوسته است. ارتباطات سریع و دقیق از راه دور جانشین ارتباط سنتی رو در رو شده است. بخش خدمات به شکل غیر قابل تصویری در حال توسعه است. در چنین اقتصادهایی اولویت منابع مورد استفاده بنگاه های اقتصادی هم تغییر کرده است و نیروی انسانی متخصص به عنوان مهم ترین منبع مطرح شده و توسعه و آموزش نیروی متخصص در اولویت برنامه های سازمان های پیشرو قرار گرفته است. به عنوان مثال سود شرکت IBM در سال ۱۹۹۹ معادل ۶/۴ میلیارد دلار بوده است که ۲/۲ میلیارد دلار آن صرف تحقیق و توسعه و آموزش شده است، یعنی آموزش، تحقیق و توسعه نه به عنوان هزینه بلکه به عنوان سرمایه گذاری تلقی می شود. در کشور ما نیز بحث اقتصاد و مدیریت دانایی محور در قانون برنامه چهارم توسعه مطرح شده است. در فصل دوم، تعامل فعال با اقتصاد جهانی و در فصل چهارم، توسعه مبتنی بر دانایی در چارچوب مواد قانونی مورد تأکید قرار گرفته است. در مواد ۴۵، ۴۶ و ۵۵ این برنامه که در زمینه توسعه مبتنی بر دانایی است، ارتقا و توانمندسازی سرمایه انسانی، کاهش فاصله سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور با سطح استانداردهای جهانی و توجه جدی به نظام آموزش های فنی و حرفه ای مطرح شده است. با توجه به دستاوردهای جهانی و اهداف برنامه چهارم توسعه می توان پرسش محوری این جلسه را چنین مطرح کرد که دانش و دانایی و مدیریت آن به چه معنا است و دید ما نسبت به آن چگونه است؟ اگر ساده ترین اجزای دانش را داده ها بدانیم در این صورت داده ها، سنبل ها یا نشانه هایی از چگونگی و کمیت واقعیات هستند. این که جمعیت ایران ۷۰ میلیون نفر است و یا GNP یک کشور فلان مقدار است داده های خام هستند. اطلاعات، زمانی ایجاد می شود که انسان به این داده ها معنا ببخشد. بخشی از این معنا از طریق ترکیب داده ها زیر چتر یک نظریه یا تحلیل علمی صورت می گیرد. حال می توان دانش را مجموعه ای از اطلاعات، تجربه، کارایی و آمادگی افراد قلمداد کرد. یکی از ابعاد اهمیت مدیریت دانش و دانایی حفظ سرمایه های فکری است. در مورد خروج نخبگان از کشور، بحث های زیادی تحت عنوان مهاجرت یا فرار مغزها مطرح می شود، اما کمتر به آن توجه داریم که وقتی شخصی از سازمان خارج می شود چه اتفاقی می افتد. شخصی که از سازمان خارج می شود، در حقیقت دانش را از آن سازمان خارج می کند. به بیان دیگر دانش در ذهن افراد دانشور به وجود می آید و به کار می رود و یکی از وظایف مدیریت دانش و دانایی این است که آنچه را که در ذهن افراد است استخراج کرده و در اختیار مجموعه سازمان قرار دهد. البته دانش در سازمان ها، نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می شود. بخشی از دانش را می توان به صورت مکتوب در اختیار افراد قرار داد، اما بخش دیگری نیز وجود دارد که در رویه های کاری، فرایندها، تجارب و شایستگی ها نمود پیدا می کند. دانش را می توان همچون سیالی تصور کرد که در دو شکل مجازی یا «غیر آشکار» و شهودی یا «آشکار» ظاهر می شود. دانش غیر آشکار می تواند در تمامی گستره زنجیره خلق ارزش سازمان وجود داشته باشد، زنجیره ای که از تأمین کنندگان شروع می شود و توزیع کنندگان و بالاخره مشتریان را در برمی گیرد. مدیریت وظیفه دارد این دانش غیر آشکار را احصا کند و در اختیار سازمان قرار دهد. موضوع دیگری که در بررسی مدیریت دانش باید مورد توجه قرار گیرد، تفاوت فرایند با برنامه است. برنامه از جایی شروع می شود و در جایی تمام می شود اما فرایند استمرار دارد. در این دیدگاه، مدیریت دانش یک برنامه نیست، بلکه فرایندی است که پیوسته در صدد کشف،

کسب، توسعه، ایجاد، تسهیم، نگهداری و ارزیابی و به کارگیری دانش است. در این فرایند، توسعه و ایجاد دانش از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. به بیانی دیگر دانش، فناوری و مهارت را می‌توان از دیگران آموخت ولی فرایند توسعه را می‌توان در این چارچوب دید. ژاپن در ابتدا به تقلید تولیدات دیگران پرداخت، ولی پس از مدتی موفق شد دانش را توسعه دهد. چین نیز در حال حاضر، در حال تقلید تولیدات دیگران است، اما به سمت تولید دانش حرکت می‌کند و با برنامه ریزی در تلاش است در سال ۲۰۲۰ به مرحله تولید دانش برسد. چین اعلام کرده است که حاضر است با ۰/۱ درصد سود در صحنه رقابت جهانی حضور داشته باشد. در واقع یکی از ابعاد مدیریت دانش آن است که ما را قادر می‌سازد تا از طریق ایجاد پیوند مناسب بین تکنولوژی، منابع انسانی و ساختار سازمانی مناسب، بتوانیم در این صحنه پرقابث باقی بمانیم. یکی از ویژگی‌های مدیریت دانش این است که نوعی مدیریت یکپارچه است. نمی‌توان در انجام یک فعالیت به تعدادی دانشور اهمیت داد و از دیگر کارکنان انتظار داشت بقیه کار را انجام دهند، بلکه مدیریت دانش یک طرح یکپارچه است و کل سازمان را در بر می‌گیرد. مدیریت دانش بر پایه هدف‌های استراتژیک بنا شده است، بر محور فرایندهای کسب و کار حرکت می‌کند و از فناوری‌های اطلاعات کمک می‌گیرد. به عنوان مثال سازمان مدیریت و برنامه ریزی در نظر دارد نخبگان را وارد سیستم اداری کند. اگر قرار باشد که تنها بر روی نخبگان سرمایه گذاری کنیم نتیجه‌ای به دست نمی‌آوریم، اما اگر این افراد به عنوان الگو وارد نظام اداری شوند و اگر نظام اداری را به گونه‌ای سامان دهیم تا با آنها سازگار باشد آنگاه با این مدیریت یکپارچه حصول نتیجه ممکن خواهد بود. در مدیریت دانش، مدل‌های مختلفی مطرح شده است. مدل اول، مدل مبتنی بر رمزگذاری است، به این معنی که آنچه را در اختیار داریم به گونه‌ای مطرح کنیم که همه بتوانند از آن استفاده کنند. وقتی فرایندها را مستند سازی می‌کنیم از این مدل استفاده می‌کنیم. استفاده مجدد از دانش و تبادل مستندات دانش بر پایه تکنولوژی ارتباطات در این الگو قرار دارد. مدل دوم مبتنی بر تجارب فردی است، یعنی تبادل دانش بین افرادی که بحث مدیریت منابع انسانی را برجسته می‌سازند. در این الگو تجربه و شایستگی‌های فردی از طریق ارتباط رو در رو، مبادله می‌شود. به نظر می‌رسد مدل مناسب، الگوی مبتنی بر اجتماعی کردن است. یعنی تبادل و تولید دانش از طریق ارتباطات و سازماندهی مجدد، یا به عبارت بهتر ترکیبی از الگوی کد گذاری و الگوی مبتنی بر تجربه فردی، به این صورت که آنچه را می‌توان به راحتی کد گذاری کرد مطرح کنیم و آنچه را نمی‌توان کد گذاری کرد به روشهای مختلف در اختیار همگان قرار دهیم. تقسیم بندی دیگر، رویکرد مبتنی بر انسان محوری و تکنولوژی محوری در حوزه مدیریت دانش است. رویکرد انسان محور بر جنبه‌های فرهنگی تأکید دارد و در آن مدیریت دانش، روش کسب، تسهیم و نگهداری دانش است. در این رویکرد بر کارکنان دانشی و بر مدیریت انتزاعی دانش یا اطلاعات تأکید می‌شود و سرمایه اصلی سازمان را انسان‌ها می‌دانند و بر روی آنها سرمایه گذاری کرده و با استفاده از افراد به تولید دانش می‌پردازد. رویکرد دوم مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات است. براساس این رویکرد، مدیریت دانش، مفهوم توسعه یافته سیستم‌های مدیریت اطلاعات است و بر مدیریت اطلاعات و ارتباطات داخلی بین منابع اطلاعاتی تأکید دارد. حال می‌خواهیم بدانیم در این فرایند به چه چیزهایی نیاز داریم و چگونه می‌توانیم این مدل را تبیین کنیم؟ در اینجا بحث چرخه دانش مطرح است. در این چرخه نخست اطلاعات خام به دانش تبدیل شده و سپس از صحت دانش تولید شده اطمینان حاصل می‌شود و در مراحل بعد کسب و تأمین دانش، خلق دانش، ترکیب دانش، تسهیم دانش و نهایتاً کاربرد آن را خواهیم داشت. ابتدا یک سازمان باید موجودی دانش خود را شناسایی کند و محیط درونی و بیرونی سازمان را شناسایی کند. بسیاری از سازمان‌ها به دلیل عدم آشنایی با موجودی دانش خود، در تصمیم‌گیری‌ها و هدف گذاری‌ها دچار مشکل می‌شوند. بعد از این مرحله، نوبت به کسب دانش می‌رسد. دانش را می‌توان از محیط داخلی و خارجی به دست آورد. اینجا دوباره تأکید می‌کنم که منابع دانش را باید در مشتریان، مراجعان، همکاران، رقبای، عرضه‌کنندگان و غیره جست‌وجو کرد. مرحله بعد، توسعه دانش با توجه به پایه‌های موجود است و برای این منظور باید توانایی‌ها و دانش کارکنان را افزایش دهیم. توسعه محصولات بهتر،

خدمات بهتر، ایده‌های جدید تر و فرایندهای مناسب تر همگی به مفهوم توسعه دانش در سازمان است و یا به عبارتی بهتر، تجلی توسعه دانش در این حوزه‌ها قابل مشاهده است. مرحله بعد تقسیم دانش است. آنچه در مدیریت دانایی اهمیت دارد نحوه تقسیم دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح گروهی و نهایتاً به سطح سازمانی است. اگر با سرمایه‌گذاری، افراد نخبه‌ای را آموزش دهیم و بتوانیم آن دانشی را که این افراد دارند در افراد دیگر و در کل کشور توسعه دهیم آنگاه می‌توان ادعا کرد که دانش را مدیریت کرده ایم. ذخیره و به هنگام کردن دانش، گام بعدی است که مانع از بین رفتن دانش می‌شود و امکان مورد استفاده قرار گرفتن را فراهم می‌سازد. مرحله بعدی در چرخه دانش، ارزیابی دانش است. نحوه رسیدن به هدف‌های تعیین شده و استفاده از نتایج آن به عنوان «بازخورد» برای تعیین یا اصلاح هدف به این مرحله مربوط می‌شود. یکی از سؤالات مطرح در حوزه مدیریت دانش این است که چه نوع دانشی در سازمانها مورد نیاز است؟ از جمله دانش‌های مورد نیاز، دانش ساختاری است. مدیریت دانایی فرهنگ، ساختار و نیروی انسانی خاص خود را می‌طلبد. برخی از انواع ساختارها که تناسب بیشتری با مدیریت دانایی دارند عبارتند از: ساختار تخت، گروه‌های خودگردان کامل، سازمانهای حبابی، سازمان دورانی، سازمان شبدری، سازمان سلولی و بالاخره سازمانهای آمیبی. وجه تسمیه سازمان حبابی، عمر کوتاه آن است به این معنا که با تغییر اوضاع، عمر آن پایان می‌یابد و یا در سازمان‌های آمیبی تغییر سریع ساختارها مورد نظر است تا با تغییرات سریعی که در دانش و دانایی صورت می‌گیرد خود را هماهنگ کنند. دانش فرایند از دیگر دانش‌های لازم برای استقرار مدیریت دانایی است. دانش فرایند در صدد تحلیل و بهینه‌سازی فرایندهای کاری است. مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع در حوزه دانش فرایند قرار می‌گیرد. دانش پرسنلی نیز یکی از دانش‌های مورد نیاز برای استقرار مدیریت دانایی است که در آن شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان داخلی مورد توجه قرار می‌گیرد. علاوه بر آموزش‌های مرسوم به کارکنان، آموزشهای دیگری نیز برای استقرار مدیریت دانایی ضروری است. دانش پروژه‌ای یکی از این آموزش‌ها است که در آن مهارت‌ها، گزارش‌ها و تخصص‌های ذخیره شده یا کسب شده در رابطه با انجام کار مورد مطالعه قرار می‌گیرد. مدل‌های حل مسأله و ابزار مورد نیاز برای مدیریت پروژه‌ها به این حوزه مربوط می‌شود. مستندسازی تجربیات نیز در این قسمت مورد توجه قرار می‌گیرد. دانش هدایت، محور دانش‌هایی است که مدیران باید داشته باشند. شناخت دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش آشکار، جزء جدایی‌ناپذیر و اصلی مدیریت دانایی است. ویژگی‌ها و موانع سازمان‌های محروم از مدیریت دانایی را می‌توان به این شرح ذکر کرد: عدم نشانه‌های ابداع و ابتکار، عدم اولویت بندی و استفاده از دانش، نادیده گرفتن دانش خارجی، دشواری جذب نیروهای دانشی جدید، ضعف در جذب و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی، مخفی کردن یا سیاسی نمودن اطلاعات، جدا شدن کارشناسان و نیروهای دانشگر از سازمان، فراموش کردن مسائل مهم و اساسی و استفاده محدود از دانش‌های موجود آن هم به صورت غیر متمرکز. عدم توجه به رویکرد مدیریت دانایی باعث بروز مشکلاتی در حوزه منابع انسانی خواهد شد که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود. همکاران خود را به حد کافی آموزش می‌دهیم، اما اجازه نمی‌دهیم که دانش خود را به کار بگیرند. تجارب زیادی را در پروژه‌ها فرا می‌گیریم، اما این تجربیات را به دیگران منتقل نمی‌کنیم. باوجودی که برای حل مسائل سازمان یا کشور، مجموعه‌ای از افراد متخصص و خبره وجود دارد، اما کمتر کسی می‌داند که چگونه باید آنها را شناسایی کنیم. در واقع به بخشی از کوه یخ که در زیر آب قرار می‌گیرد، یعنی دانش ضمنی توجه نمی‌کنیم. افراد باهوش را استخدام می‌کنیم، اما چند سال بعد آنها را به نفع دیگران از دست می‌دهیم. همه را به تقسیم دانش تشویق می‌کنیم، اما دانش‌های حساس را برای خود نگه می‌داریم. هماهنگی‌های لازم را برای آموزش و یادگیری خود و دیگران فراهم می‌کنیم، اما هدفهای آموزشی را فراموش کرده و یا نمی‌شناسیم. خلاصه بحث من این است که انسان، سازمان و فناوری، ابعاد اصلی مدیریت دانایی را تشکیل می‌دهند که باید به صورت یکپارچه مورد توجه قرار گیرند. ساختارها و فرایندها در بعد سازمان، فناوری اطلاعات و ارتباطات در بعد تکنولوژی و جنبه

های روحی، فرهنگی، رفتاری و تخصصی در بعد سرمایه انسانی باید مورد توجه قرار گیرد و این مجموعه می تواند ما را به سمت استقرار درست مدیریت دانش هدایت کند.

## مقایسه الگوهای بلوغ مدیریت دانش

دکتر علی رضا علی احمدی

چکیده: با توجه به جایگاه ویژه مدیریت دانش در سازمانهای امروزی و با توجه به این واقعیت که مدیریت دانش در گذر زمان و به شکل تدریجی کامل می شود؛ سازمانها و محققان بسیاری به ارائه الگوهای بلوغ مدیریت دانش (۱) پرداخته اند. هر چند که از جنبه های مختلف بر بسیاری از این الگوها ایراداتی وارد شده و بررسی هایی در مورد آنها انجام شده است؛ اما این بررسی ها؛ به طور عمده موردی بوده و در دامنه محدودی از الگوها انجام شده، فاکتورهای محدودی را در نظر داشته و حتی در مواردی نیز تنها به بیان نقاط اشتراک و مشخصه های ظاهری الگو بسنده کرده اند. این در حالی است که به منظور توسعه الگوهای بلوغ، لازم است تا بررسی جامعی روی الگوها صورت گیرد و الزامات توسعه این الگوها درک شود. از این رو و به منظور پوشش این خلأ اطلاعات مربوط به الگوهای مختلف مورد مطالعه عمیق و کیفی قرار گرفته، ضمن ارائه طبقه بندی الگوها بر اساس ویژگی هایی، همچون: میزان انعطاف پذیری، ساختار / توالی بلوغ، تمرکز بر ذی نفعان مختلف و جامعیت در نواحی کلیدی؛ این موارد در غالب سه دسته ویژگی عمومی، ساختاری و کاربردی / قابلیت قرار گرفته و موارد مورد اشاره در دسته کاربردی / قابلیت به عنوان الزامات کلان الگوهای بلوغ دانش معرفی شده اند. در نهایت با تحلیل نتایج و مقایسه های انجام شده، پیشنهادات و الزاماتی ارائه شده است که می تواند در راستای توسعه الگوهای بلوغ مدیریت دانش راهگشا باشد. مقدمه امروزه از دانش به دلیل ناملموس بودن آنکه سبب می شود تا به سادگی قابل کپی برداری و تقلید نباشد [۴، ۱] به عنوان منبع باارزشی برای رشد سازمانها یاد شده [۱] و در مواردی به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار معرفی می شود [۲]. در نتایج تحقیقات KPMG در سال ۲۰۰۳ آمده است که مدیریت دانش در تمامی کسب و کارها و نواحی عملکردی؛ در تحویل خدمات، در استراتژی، در تحقیق و توسعه و ... کاربرد دارد [۷] و به همین علت تعداد روبه رشدی از سازمانها، پروژه های مدیریت دانش را در دست اجرا دارند [۳]. از آنجا که پیاده سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معناداری در فرایند، زیرساختها و فرهنگ است، بنابراین غیرمحمول است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود [۱۱] و از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می گیرد و نه بر اساس نوآوریهای انقلابی [۱۲]؛ از این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می شود و به عبارتی، لازم است تا مدیریت دانش به بلوغ رسیده، از یک حالت جمود، به یک کارکرد بین بخشی، که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است [۹] تبدیل شود. الگوهای فراوانی برای بلوغ مدیریت دانش مطرح شده اند که انطباق و انتخاب آن را برای محققان دچار مشکل می کند [۱۱] به علاوه بسیاری از آنها فاقد عمومیت هستند [۹، ۱۱، ۱۳] و به شکل تجربی آزمون نشده اند [۹] و دارای اغتشاش و سردرگمی قابل توجه و فقدان مطابقت منطقی؛ از قبیل: هدفها و شیوه های تعریف شده در هر سطح، بر اساس مقیاس بلوغ اند [۱۳]. بسیاری از این الگوها نیز بسیار کل نگرند [۷]. همچنین بسیاری از آنها با وجود ارائه پیشنهادهای فراوان، راههای عملی کمی ارائه می دهند و بیشتر نگران مباحث تکنولوژیکی بوده، کمتر مباحث فرهنگی و مدیریتی را مورد نظر دارند [۱۷] که این مسئله را در تمرکز حدود ۷۰ درصدی مقالات مرتبط با مدیریت دانش بر فناوری اطلاعات / سیستم های اطلاعات نیز می توان مشاهده کرد [۱۹]. بر اساس این موارد، بر بسیاری از الگوهای بلوغ مدیریت دانش ایرادهایی وارد شده که لزوم درک آنها را ضروری کرده است. البته بایستی یادآور شد که در ساخت یک الگو بلوغ ایده آل، برآورده شدن چندین نیاز و خواسته، همچون: کاربرست پذیری برای هدفهای متفاوت؛ تمرکز بر مناظر مختلف و به ویژه افراد؛ قابل درک بودن و

همخوانی با مفاهیم مدیریتی و مواردی از این دست مطرح شده [۱۱] که هر چند بر خورداری یک الگو از همه این موارد با هم کار سختی است اما مشکل آن است که متاسفانه، هنوز هم هدف اصلی مدیریت دانش توسط بسیاری درک نشده، تنها به فراهم سازی بخشی از ویژگیهای اساسی برای مدیریت دانش بسنده می شود [۱۷]. از این رو در ارائه الگوی بلوغ، توجه به هدفهای اساسی مدیریت دانش ضروری است. در این مقاله، پس از بررسی الگوهای مختلف بلوغ مدیریت دانش و به منظور دقت در استخراج مفاهیم؛ الگوهایی انتخاب شده اند که یا رواج و گسترش بیشتری داشته، یا با منبع یابی متقابل در مقاله‌های مختلف، امکان دسترسی به اطلاعات قابل قبولی از آنها برای انجام دسته بندیها میسر بوده و یا ابزار در دسترسی ارائه داده اند. همچنین به منظور جامعیت بیشتر، برخی از مقاله‌هایی که در خلال پرداختن به موضوعهای دیگر، الگوی بلوغی را ارائه داده اند نیز مورد استفاده قرار گرفته است. در ادامه این مقاله و در بخش (۱) این الگوها به شکل مختصر تشریح شده و در بخش (۲) موضوعهای عمده و کلان قابل توجه در الگوهای بلوغ و دسته بندیهای مختلفی برای آنها ارائه شده است که ضمن مشخص کردن نقاط ضعف الگوهای موجود می تواند راهگشای توسعه الگوهای بعدی باشد و در نهایت ضمن جمع بندی بررسی های انجام شده، پیشنهادهایی برای توسعه الگوها ارائه شده است. ۱. انواع الگوهای بلوغ مدیریت دانشپیش از بیان الگوهای بلوغ مدیریت دانش، باید گفت که به دلیل برخی متدولوژی های مشابه مهندسی نرم افزار و مدیریت دانش، مانند: بحث بلوغ و تناظر در برخی سنجه های اندازه گیری [۱۳] و همراهی مدیریت دانش در فرایندهای توسعه نرم افزار [۱۵] تعداد قابل توجهی از الگوهای بلوغ مدیریت دانش [۱۱، ۱۲، ۱۳]، ... بر اساس الگوی بلوغ انجمن مهندسی نرم افزار یعنی (۲) CMM و الگوی توسعه یافته آن (۳) CMMI شکل گرفته است [۲۹]. اما از آنجا که مدیریت دانش، ساخت یافتگی کمتری دارد و بخش عمده ای از دانش، ضمنی و نامشهود است، بایستی اختلاف آنها در ارائه الگوهای بلوغ مدیریت دانش مورد نظر باشد. ۱-۱. الگوی ارزیابی بلوغ مدیریت دانش (۴) این الگو بر مبنای CMM و با همکاری دانشگاه آریزونا و گروه بزرگ (۵) EPIK از شرکت اینتل شکل گرفته [۱۳] و معتبرسازی این الگو نیز در تحقیقی انجام شده است [۱۶]. برای تعیین سطوح پنج گانه بلوغ در این الگو هدفهای سازمانی در دو دسته زیربنایی و ادراکی ارزیابی شده و با کمک آنها سطح عمومی بلوغ تعیین می شود، سپس سطوح عمومی بلوغ مطابق ساختار (شکل ۱)؛ به نواحی کلیدی بلوغ (۶) (KMA) که بیانگر نواحی دانشی ویژه سازمان است و دارای تعدادی اقدامهای مشخص در واحد سازمانی است، نگاشت می شود. در واقع برای هر یک از نواحی کلیدی بلوغ، هدفهای مشخص، در دو دسته ادراکی و واقعی (زیرساختی) از سطح بلوغ عمومی مورد بررسی قرار گرفته، با نگاشت آنها به سطوح عمومی بلوغ، سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان معین خواهد شد. با آنکه نواحی کلیدی بلوغ وابسته به سازمان است، در این الگو چهار ناحیه به عنوان نواحی به نسبت عمومی در اکثر سازمانها مطرح شده اند که شامل: درسهای آموخته شده، خبرگیاها، داده و دانش ساخت یافته (دانش ذخیره شده در مستندات دانشی) است. ۱-۲. نقشه راه بلوغ مدیریت دانش (۷) این الگو که با عنوان (STEPS) از آن یاد شده است، مفهوم بلوغ را همانند شکل (۲) در دو بعد مطرح می کند [۱۰] و برای هر سطح از بلوغ، مشخصاتی قطعی را متصور است؛ به گونه ای که در محور عمودی که مربوط به ویژگیهای کلیدی مدیریت دانش است مفاهیمی همچون درک مفهوم مدیریت دانش و آگاهی از مزایای آن در سطوح پایین و مواردی مانند انگیزش و اندازه گیری دانش را در سطوح بالا مطرح می کند و در محور افقی ابعاد این ویژگیها، از عملکرد پایین تا بالا را در نظر دارد. مثلاً منابع می تواند از سطح بسیار اندک تا کافی و یا هدفها از مبهم تا مشخص، باشد. در واقع در هر بُعد ترکیبی از ویژگیهای موجود بیانگر حضور سازمان در یک سطح ویژه از بلوغ است. ۱-۳. الگوی بلوغ مدیریت دانش استراتژیک (۸) این الگو [۱۷] که از آن با عنوان فرموله کردن الگو بلوغ مدیریت دانش یاد شده و ما به اختصار S-KMM نامیده ایم، بر مبنای استراتژی شکل گرفته است. در این الگو با تاکید بر نقش ICT؛ به ویژه در گامهای انتهایی؛ الگو بسیار کلی ارائه شده که توالی گامهای آن ساختاری پیوسته دارد. در این الگو، بلوغ مدیریت دانش با بازبینی مستمر فاکتورهای کلیدی در خارج از مرزهای سازمانی نیز تکرار می

شود. ۱-۴. الگوی بلوغ مدیریت دانش در اینفوسیسدر اینفوسیس؛ الگوی بلوغی مبتنی بر CMM ارائه شده است [۱۲] که در ابعاد فرد، فرایند و فناوری و در هر سطح از بلوغ یک سری قابلیت‌ها و نواحی نتایج کلیدی وجود دارد که در جمع ۱۵ مورد را شامل می‌شوند. چرخه عمر مدیریت دانش در این الگوی ترکیبی از گام‌های؛ کسب/ به روز سازی دانش، اشتراک/ انتشار، به کارگیری مجدد و تیم مجازی برای اشتراک دانش در فرای مرزهای سازمان و به منظور حذف ابعاد فیزیکی به عنوان گام نهایی است. در این الگو که نیازی به برآورده شدن تمام نواحی نتایج کلیدی در بالاترین سطح ممکن برای حضور در یک سطح مشخص از بلوغ نیست. ۱-۵. الگوی عمومی بلوغ مدیریت دانش (۹) این الگو [۱۱]، بلوغ مدیریت دانش را توسط ابزاری از ترکیب برخی الگوهای بلوغ (KMCA, Knowledge Journey) ...بررسی و در ابزار ارائه شده خود به ازای هر یک از سطوح ۵ گانه و هر ناحیه کلیدی عملکرد تعدادی پرسش مطرح کرده که باید پاسخ به پرسشهای هر سطح مثبت باشد و سازمان تمام اقدامهای کلیدی سطوح بلوغی را که در آن قرار دارد، انجام دهد. ۱-۶. الگوی هرم بلوغ مدیریت دانش (۱۰) این الگو [۷]، بر مبنای CMM و مطابق با مفهوم (شکل ۳)، یک جدول پیمایشی را که شامل سه مولفه، با نامهای: سطوح بلوغ، فرآیندهای مدیریت دانش (در چهار زیربخش) و قابلیت‌های زیرساختی [۲۲] است برای نمایش وضعیت و تعیین سطح بلوغ سازمان به کار می‌گیرد. ۱-۷. الگوی بلوغ مدیریت دانش در زمینساین الگو [۹] بر مبنای CMM شکل گرفته، سه مولفه را دربر دارد، که عبارتند از: - الگوی توسعه ای، که کمک می‌کند تا تعیین شود چگونه نواحی و موضوعهای کلیدی مشخص شده به بهترین گونه می‌توانند سبب رسیدن به سطح بعدی بلوغ شوند. - الگوی تحلیلی، که کمک می‌کند که مشاوران الگوهای بلوغ مدیریت دانش بتوانند تعیین کنند کدام یک از جنبه های کلیدی مدیریت دانش بایستی در آینده توسعه داده شوند. - فرآیند ارزیابی؛ که تمام گامهای مربوطه را برای تفسیر نتایج ساختاردهی می‌کند. که در الگوی تحلیلی آن نواحی کلیدی هشتگانه مدیریت دانش مطابق شکل ۴ و منطبق بر قابلیت سازهای EFQM ارائه شده که با حرکت در عمق سازمان و با رویکرد مدیریت دانش ۶۴ ناحیه کلیدی را بررسی می‌کند و سپس در مرحله ارزیابی با کمک جمع آوری اطلاعات و داده ها از راه مصاحبه، سطوح بلوغ در این ۸ ناحیه کلیدی توسط نمودارهای پیوستاری ارائه می‌شود که بیانگر نیمرخ بلوغ سازمان است و می‌توان بخشهای نیازمند بهبود را از روی آن شناخت و تعیین کرد که به طور کلی سازمان در چه سطحی قرار دارد. ۱-۸. الگوی بلوغ فرمول دانش (۱۱) این الگو [۲۳] ابزاری برای ارزیابی و اندازه گیری بلوغ مدیریت دانش سازمانی ارائه داده که KMF/ KM۳ نامیده می‌شود و در آن از ترکیب سه جنبه تکنولوژی، زیرساختهای سازمانی و فرهنگ و نیروی انسانی؛ سطح بلوغ را در درون گروه های افراد بررسی می‌کند. در این الگو با کمک ذخیره دانشی موجود و شناسایی آن در هر یک از سه بخش مورد نظر که تعامل متقابلی با دانش حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان و پیاده سازی استراتژی دارد، سطح بلوغ تعیین می‌شود. ۱-۹. الگوی بلوغ مدیریت دانش (۱۲) Vision این الگو که در آن توالی سطوح به شکل غیر قابل پرش مطرح نبوده، شامل دو رویکرد توأم به شکل زیر است: - رویکرد مبتنی بر بلوغ تکنولوژی: که برنامه های مختلف نوآورانه برای توسعه تکنولوژیکی را مطرح می‌کند. - رویکرد الگوی بلوغ سازمان گرا: که بر پایه الگوی بلوغ فرموله کردن دانش شکل گرفته، برای رفتن به گام بعدی و ایجاد زمینه مناسب برای گام بعد در مدیریت دانش، درگیر شدن افراد در تحقیق و توسعه را در دستور کار دارد. هدف این الگو آن است که با ترکیب این دو بعد در یک الگوی واحد، قابلیت توسعه سناریوهای تحقیق و توسعه و پیاده سازی الگوهایی که هم توسعه تکنولوژی و هم بلوغ افراد را به حساب می‌آورند، فراهم سازد که برای این منظور چهار سناریوی اصلی نیز ارائه داده است [۱۴]. ۱-۱۰. الگوی بلوغ (۱۳) KPMG گروه مشاوره KPMG تحقیقاتی را در سالهای ۱۹۹۸ و ۲۰۰۰ انجام داد [۱۸، ۲۱] که در نتیجه این تحقیقات چهار ناحیه کلیدی، شامل: افراد، فرایند، محتوا و تکنولوژی معرفی شد و در هر ناحیه کلیدی تعدادی فعالیت اجرایی مشخص شد. بر اساس ارزیابی وضعیت این فعالیتها، هر شرکت در یک الگو پنج سطحی که Knowledge journey نامیده می‌شود، قرار می‌گیرد و شرایط حضور در هر سطح از بلوغ ثابت

نبوده، دارای انعطاف است. به عنوان مثال، سازمانی که تنها برخوردار از ۳ و یا کمتر از ۳ فعالیت مربوط به نواحی کلیدی مختلف باشد، در سطح اول (پرهج و مرج) قرار دارد و اینکه کدام فاکتورها جز این موارد قرار بگیرند، فرقی نخواهد داشت. ۱-۱۱.

الگوی بلوغ مدیریت دانش (۱۴) (K<sup>۳</sup>M) این الگو [۲۴] شامل هشت سطح زیرساخت‌های استاندارد شده برای اشتراک دانش، جریان مطمئن اطلاعاتی بالا به پایین، سیستم اندازه‌گیری، یادگیری سازمانی، دانش محوری سازمانی، فرایند محوری در اشتراک دانش، بهبود مستمر فرآیند و خودشکوفایی سازمانی است؛ که هر سطح به سطح پایین خود بستگی دارد. این الگو بیشتر بر زیرساخت و فرآیند مدیریت دانش با محوریت اشتراک دانش متمرکز است و اشاره آن به زیرساخت‌های استاندارد شده اشتراک دانش در سطح اول، بیانگر آن است که برخلاف اکثر الگوهای بلوغ، سطح اولیه آن از آگاهی بیشتری نسبت به مدیریت دانش برخوردار است. ۱-۱۲.

الگوی بلوغ (۱۵) (۵ikm<sup>۳</sup>) این الگو [۲۰] از CMMI تقلید شده است و دارای ۵ گام؛ آغازگر، مصمم، ابتکار، هوشمند و نوآور است که فاکتور انسانی مهمترین اولویت را در آن دارد. در این الگو بیان شده که وضعیت بلوغ می‌تواند در اثر اغتشاش در هر یک از نواحی کارکردی کلیدی به ویژه بعد انسانی آن تغییر کند. در این الگو با ارائه برخی مفاهیم کلی، تنها به وجود اثر ناشی از تغییرات توجه شده، به میزان این اثرات پرداخته است و ابزار کاربردی برای این منظور ارائه نشده است. ۲. طبقه بندی الگوهای بلوغ مدیریت دانش الگوهای بلوغ مدیریت دانش را از جنبه‌های مختلفی می‌توان طبقه بندی کرد که در ادامه به تشریح آنها پرداخته شده است. - بر اساس مبنای توسعه: این الگوها از حیث مبنای توسعه به دو دسته تقسیم شده‌اند [۱۱] که عبارتند از: - الگوهای مبتنی بر الگوی بلوغ قابلیت‌های انجمن مهندسی نرم افزار / CMM، - الگوهای غیر مبتنی بر CMM. الگوهایی در دسته مبتنی بر CMM قرار دارند که تایید حضور آنها در هر سطح از بلوغ، وابسته به برآورده شدن شرایطی مشخص و غیرقابل انعطاف است و همگی آنها توالی در مسیر بلوغ را به شکلی گام به گام مطرح کرده‌اند. علاوه بر این، نام و گامهای سطوح نیز غالباً مشابه بوده، تناظر و تشابه در فاکتورهای مورد نظر آنها در هر سطح مشاهده می‌شود. - بر اساس شرایط اولیه مفروض برای سازمانها (سطح آغازین): همه الگوها به استثنای موارد زیر در ویژگی گام نخست بلوغ مدیریت دانش مشابه‌اند: - KMCA دارای سطح صفر است و در این سطح شرایط را برای مدیریت دانش غیرممکن می‌پندارد. - سطح اول در الگوهای WisdomSource's K<sup>۳</sup>M و STEPS مرتبه بالاتری از آگاهی را نسبت به مدیریت دانش در سازمانها متصورند و در گام نخست آنها فرض شده است که؛ نیازها و شرایط استاندارد در سازمان مستقر است. - در الگوی V-KMMM سطح مشخص آغازینی تعریف نمی‌شود و در واقع بر اساس سناریوهای موجود سطوح تعیین می‌شود. از این رو، سه دسته الگوی قابل تشخیص است که عبارتند از: الگوهای فاقد سطح مشخص؛ الگوهای دارای سطح اولیه توسعه یافته و الگوهای دارای سطح اولیه با ویژگی حداقل / فقدان آگاهی که شامل اکثر الگوهای بلوغ است. - بر اساس نواحی کلیدی بلوغ / فراگیری ابعاد: با وجودی که برخی الگوها همچون KPMG نواحی کلیدی بیش از فرد، فرایند و فناوری دارند و یا الگوهایی همچون KMCA از منظر دیگر بر نواحی بلوغ اشاره کرده‌اند، اما می‌توان سه جنبه فرد و فرایند و فناوری را به عنوان ابعاد فراگیر در الگوهای مختلف مشاهده کرد. با این وجود موارد زیر را می‌توان بیان کرد؛ - در الگوی WisdomSource's K<sup>۳</sup>M بیشترین تمرکز بر بعد تکنولوژی است و نقش افراد نیز در همین قالب بیان شده است. - الگوی V-KMMM؛ با وجود تمرکز بر سطح بلوغ گروهی افراد، بعد تکنولوژی را در دو مرحله؛ هر دو رویکردش؛ مورد توجه قرار داده است. - الگوی KMCA ابعاد را به شکل تلویحی در نظر دارد و نواحی کلیدی از منظر متفاوت و تا حدودی وابسته به سازمان دیده شده است. از این رو، الگوها از این حیث در سه دسته عمده: ناقص (مثل K<sup>۳</sup>M) تلویحی (مثل KMCA) و کامل (سایر الگوها) قابل دسته‌بندی هستند. - از نظر چگونگی دستیابی به نیازمندیهای سطوح: در این مورد که از آن به عنوان انعطاف پذیری یاد می‌کنیم. الگوها به سه دسته قابل تقسیم‌اند و بدین گونه: - تا اندازه‌ای منعطف (در زیرفاکتورها): در این الگوها، یا شدت اثر فاکتورها در مسیر بلوغ متفاوت است (۵ikm<sup>۳</sup>)؛ یا همچون الگوی اینفوسیسی نیازی نیست که تمام نتایج کلیدی سطوح پیشین در



بالا‌ترین حد ممکن برآورده شوند و یا دستیابی به تعدادی از فاکتورهای هر یک از ابعاد کلیدی برای قرار گرفتن در سطح بالاتر بلوغ کافی است و هر چه به سمت بلوغ پیش می‌رویم فاکتورهای بیشتری باید برآورده شده باشند (KPMG). بسیار منعطف: مانند الگوی V-KMMM که شرایط رفتن به مراحل بعدی در آن بر اساس سناریوهای مختلف، متفاوت است. - غیر منعطف: در الگوهایی که دستیابی به تمامی اقدامها و آیت‌های هر سطح در آنها الزامی است و شامل اکثریت سایر الگوها است. - بر اساس قابلیت اجرا / کاربست پذیری: با آنکه کاربست پذیری به منظور بیان توانایی تعمیم الگو به انواع سازمانها (مجازی و ...) مورد نظر قرار گرفته شده است [۱۱] اما از آنجا که استفاده عملی از الگوها برای درک قابلیت اجرایی آنها لازم است، این مفهوم نیز در زیرمجموعه کاربست پذیری در نظر قرار گرفته است. با توجه به اینکه اکثر الگوهای بلوغ مبتنی بر مطالعات، موردی هستند می‌توان آنها را تست شده، ولو در سطح کوچک، محسوب کرد. - بر اساس توجه به مناظر / ذی نفعان مختلف: با مطالعه الگوها، می‌توان آنها را از این حیث در دو دسته قرار داد؛ دسته اول الگوهایی هستند که یا به خودی خود و یا به دلیل الگوگیری از الگوی دیگر (همچون الگوگیری KMPM از Siemens' KMMM) به طور مستقیم ذی نفعان را در نظر داشته‌اند و دسته دوم، الگوهایی هستند که به شکل ضمنی به ذی نفعان مختلف توجه دارند؛ که می‌توان  $5iKM^3$ ؛ اینفوسیسی و KMF را نام برد.\* با توجه به وجود این طبقه بندی جزئی از ویژگی الگوهای بلوغ، ویژگیهای عمومی / مشترک (جدول ۱): که در تمامی الگوها به نسبت مشترک بوده و بیانگر رویکرد عمومی الگوهاست. نتیجه گیریدر این مقاله، الگوهای بلوغ از جنبه‌های مختلف، مورد مقایسه قرار گرفت و طبقه بندی‌های مختلفی نیز ارائه شد. همان گونه که مشاهده شد تمام قابلیت‌های لازم مورد اشاره برای الگوهای بلوغ مدیریت دانش به شکل یکجا در الگوهای مورد بررسی وجود ندارد. علاوه بر این اکثر الگوهای بلوغ دارای ابزار در دسترس نبوده و با آنکه تعداد زیادی از آنها حاصل مطالعات موردی است؛ اما به شکل مختصر و محدود مورد استفاده قرار گرفته‌اند و به همین دلیل کارآیی عمومی آنها برای هدفهای مختلف را نمی‌توان به راحتی تایید کرد. تقریباً تمامی الگوها، رویکردی ساده شده به بحث بلوغ مدیریت دانش داشته‌اند که در کنار مزایای این سادگی، به سادگی نیز از کنار برخی واقعیت‌های دیگر بلوغ، از قبیل ارتباط با مفاهیم عمیق مدیریتی گذشته‌اند. به علاوه غیر از الگوهای معدود، اعتبار بسیاری از این الگوها بررسی و آزمون نشده است، هر چند که اکثر الگوهای بلوغ با نگاهی کل نگر به بحث بلوغ پرداخته‌اند اما در مواردی نیز به ارائه طرحی بسیار کلی بسنده شده که با وجود آنکه این مسئله زمینه توسعه و استفاده از الگو برای کارکردهای مختلف را میسر می‌کند اما بدون تبدیل آنها به طرحی جزئی‌تر، قابلیت استفاده واقعی نخواهد داشت. از طرفی نباید فراموش کنیم که بسط الگوهای کلی تا حدودی با حرکت به سمت خصوصی سازی الگوهای بلوغ همراه خواهد شد که این موضوع از کاربست پذیری آن برای هدفها و سازمانهای مختلف خواهد کاست و نیاز است تا در ارائه الگوهای بلوغ مقدار جزئی کردن الگو، با دقت مورد نظر باشد. در این مقاله، ویژگیهایی برای الگوهای بلوغ ارائه شده و در سه دسته عمومی، ساختاری و کارکردی/قابلیتی برای الگوهای مختلف مورد مقایسه قرار گرفت. هم چنین ویژگی‌های کارکردی به عنوان الزامات کلان در توسعه الگوهای بلوغ معرفی شد که توجه به هر یک از این الزامات کلان را می‌توان گامی در جهت ارائه یک الگو بلوغ ایده آل تعبیر کرد. از این رو پیشنهاد می‌شود که: - الزامات اشاره شده در توسعه الگوهای بلوغ، به دقت مورد توجه قرار گیرند. - ارائه الگوهای جامع تر از بلوغ مدیریت دانش، با به کارگیری عملی آنها در سازمانهای مختلف همراه باشد. - به دلیل روند تدریجی در بلوغ مدیریت دانش و همراهی آن با تغییرات اساسی در مولفه‌های فرد، فرایند و فناوری، توجه به مفاهیم مدیریتی همچون مدیریت تغییر، به صورت امری لازم و ضروری مورد توجه باشد. - برخورداری از توجه به ذی نفعان مختلف مورد نظر بوده، استراتژی‌های سازمانی و استراتژی‌های دانشی را توسعه دهد. - مفهوم بلوغ مدیریت دانش به شکل کمی و کیفی و با رویکردی مستمر مورد بازبینی قرار گیرد.

Knowledge Management Maturity Models<sup>۲</sup>. Capability Maturity Model<sup>۳</sup>. CMM . ۱  
 Integrate<sup>۴</sup>. KMC Assessment<sup>۵</sup>. Enabling People and Innovation Through Knowledge<sup>۶</sup>. Key  
 Maturity Area<sup>۷</sup>. KMM Roadmap<sup>۸</sup>. Strategic KMM<sup>۹</sup>. General KMMM<sup>۱۰</sup>. KM Pyramid Model<sup>۱۱</sup>.  
 Knowledge Formula Maturity Model<sup>۱۲</sup>. V-KMM<sup>۱۳</sup>. Knowledge Journey KMPG<sup>۱۴</sup>. Wisdom  
 Source's K<sup>۲</sup>M<sup>۱۵</sup>. initial, intent, initiative, intelligent, innovative (di) KM<sup>۲</sup>

منابع

Kogut, B. and Zander, U, 'Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the . ۱  
 Replication of Technology', (۱۹۹۲), Organization Science, Vol. ۳, No. ۳, pp. ۳۸۳-۳۹۷.۲- Fahey,  
 L. and Prusak, L. 'The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management', (۲۰۰۱), California  
 Management Review, Vol. ۴, No. ۳, pp. ۲۶۵-۲۷۶.۳. Davenport, T.H., de Long, D.W. and Beers,  
 M.C, 'Successful Knowledge Management Projects'. (۱۹۹۸), Sloan Management Review,  
 Vol. ۳۹, No. ۲, pp. ۴۳-۵۷.۴. Grant, R.M, 'Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm',  
 (۲۰۰۱), Strategic Management Journal, Vol. ۱۷, Winter special issue, pp. ۱۰۹-۱۲۲.۵. Kogut, B.  
 and Zander, U., 'Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of  
 Technology', (۲۰۰۱), Organization Science, Vol. ۳, No. ۳, pp. ۳۸۳-۳۹۷.۶. Venzin, M., Knowledge  
 management, (۱۹۹۸), CEMS Business Review , Vol. ۲, pp. ۲۰۵-۲۱۰.۷. Ying-Hsun H., Seng-Cho  
 T. Chou ۲, 'On Constructing a Knowledge Management Pyramid Model' ©۲۰۰۵ IEEE.۸. Rory  
 L. Chase, Editor, 'Knowledge Management Benchmarks', (۱۹۹۷), the Journal of Knowledge  
 Management, Vol ۱, No ۱.۹. Karsten Ehms, Dr. Manfred L., 'Holistic Development of  
 Knowledge Management', (۲۰۰۲), with KMMM Siemens AG / Corporate Technology  
 Knowledge Management & Business Transformation Online Accessible:  
 'www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/kmmm\_article\_siemens\_۲۰۰۲.pdf'۱۰.  
 Robinson H.S., Anumba C.J., Carrillo P.M. and. Al-Ghassani A.M, 'STEPS: a knowledge  
 management maturity roadmap for corporate sustainability', (۲۰۰۶), Business Process  
 Management Journal, Vol. ۱۲ No. ۶, pp. ۷۹۳-۸۰۸.۱۱. Pee ۱ L.G., Teah ۲ H.Y. and Kankanhalli A., 'Development of a General Knowledge Management Maturity Model', School of  
 Computing, National University of Singapore.۱۲. Kochikar V P, 'The Knowledge  
 Management Maturity Model - A Staged Framework for Leveraging Knowledge', with  
 Principal Knowledge Manager Infosys Technologies Limited, India.۱۳. Kulkarni U. and  
 Robert St. Louis, 'Organizational Self Assessment Of Knowledge Management Maturity',  
 (۲۰۰۳), Ninth Americas Conference on Information Systems pp ۲۵۴۲-۲۵۵۱.۱۴. Weerdmeester  
 R., Pocaterra Ch., Hefke M., 'Information Societies Technology (IST) Programme', June  
 ۲۰۰۳.۱۵. Malhotra, A. and Majchrzak, A., 'Enabling knowledge creation in far-flung teams:

best practices for IT support and knowledge sharing', Journal of Knowledge Management, ۲۰۰۴ Vol. ۸ No. ۴, pp. ۷۵-۸۸۱۶. Kulkarni, U., & Freeze, R., 'Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model', (۲۰۰۴), Proceedings of the ۲۵th International Conference on Information Systems.۱۷. Kruger C.J., Snyman M.M.M., 'Formulation of a strategic knowledge management maturity model', (۲۰۰۷), openUP .Online Accessible [https://www.up.ac.za/dspace/bitstream/۲۲۶۳/۱۸۱۳/۱/Kruger\\_Formulation\(۲۰۰۵\).pdf](https://www.up.ac.za/dspace/bitstream/۲۲۶۳/۱۸۱۳/۱/Kruger_Formulation(۲۰۰۵).pdf)۱۸. Knowledge Management Research Report ۲۰۰۰, K P M G C o n s u l t i n g Online Accessible: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/KPMG\\_KM\\_Research\\_Report\\_۲۰۰۰.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_۲۰۰۰.pdf)۱۹. Scarbrough, H., Swan, J. and Preston, J. , 'Knowledge Management and the Learning Organization', (October ۱۹۹۹), Report for the Institute of Personnel Development, London.۲۰. Mohanty and Chand, '۵iKM۳ Knowledge management maturity model', TATA consulting service Online Accessible: [http://www.tatasci.com/resources/white\\_papers/Pages/۵iKM۳KnowledgeManagementMaturityModel.aspx](http://www.tatasci.com/resources/white_papers/Pages/۵iKM۳KnowledgeManagementMaturityModel.aspx)۲۱. Knowledge Management Assessment Exercise (۱۹۹۹), KPMG Consulting. Online Accessible: [http://cgi.nedcon.fi/kpmg/consulting/knowledge\\_management](http://cgi.nedcon.fi/kpmg/consulting/knowledge_management)۲۲. Gold, A. H., Malhotra, A., and Segars, A. H. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective', (۲۰۰۱), Journal of Management Information Systems, Vol ۱۸, No ۱, pp. ۱۸۵-۲۱۴.۲۳. Gallagher, S., & Hazlett, S. A. 'Using the Knowledge Management Maturity Model (KM۳) as an Evaluation Tool', (۱۰-۱۱ February, ۲۰۰۰). Conference on Knowledge Management Concepts and Controversies: University of Warwick, Coventry, United Kingdom.۲۴. WisdomSource Technologies (۲۰۰۸) <http://www.wisdomsource.com/contentassets/K۳M/۲۰Overview.pdf>

— دکتر علی رضا علی احمدی: دانشیار دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت — دکتر فرناز برزین پور: استادیار دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت — مهراں کرمی: دانشجوی کارشناسی ارشد صنایع در دانشگاه علم و صنعت\*تدبیر

## الگوهای معماری مدیریت دانش

دکتر مصطفی جعفری - الهام نورانی پور

چکیده: معماری دانش، یکی از زیرمجموعه های معماری سازمان است و به عنوان یکی از اجزای اصلی سیستمهای مدیریت دانش مکان و چگونگی کسب و انتقال دانش را مشخص می کند و مشتمل بر سه بخش اساسی: مهارت، اطلاعات و ساختار است که نوآوری نیز جزئی از آن به شمار می رود (رادینگ، ۱۳۸۳). به بیان دیگر؛ معماری مدیریت دانش، طرح کلی زیر ساخت فنی مدیریت دانش را در دسترس قرار می دهد. تاکنون تحقیقات بر روی معماری دانش بیشتر از نظر مدیران دانش و یا توسعه دهندگان سیستم ارائه شده است و تحقیقات کمتری از دیدگاه کاربران دانش بر روی معماری دانش صورت گرفته است. بنابراین مطالعات گذشته بر روی تصفیه دانش، ارائه ساختار دانش و اجرای استراتژیهای مدیریت دانش در

سطح شرکتی متمرکز بوده اند. بر همین اساس پژوهشگران چندین مدل معماری دانش سازمانی را پیشنهاد کرده اند که در این مقاله به معرفی بعضی از مهمترین آنها و سپس تحلیل آنها خواهیم پرداخت. مقدمه‌در عصر اطلاعات، دانش مهمترین عامل کسب موفقیت بلند مدت برای یک فرد و یک سازمان است. در واقع پیتز سنگه بر این باور است که تنها منبع مزیت رقابتی در آینده دانشی که یک سازمان در اختیار دارد و توانایی یک سازمان در یادگیری، سریعتر خواهد بود. با افزایش ارزش دانش، منطقی به نظر می رسد که با مدیریت و ذخیره موثر دانش بتوان فرصتی برای ایجاد مزیت رقابتی به وجود آورد. یک معماری مدیریت دانش کارا، با به کارگرفتن دانش مناسب هنگام نیاز، مزیت رقابتی به وجود می آورد. همچنین میزان تغییر و تحول در جذب کارکنان کاهش می یابد؛ زیرا بخش عظیمی از دانش و تخصصی که فرد کسب کرده است در پایگاه دانش نگهداری می شود. به نظر می رسد راه حل کلیدی موفقیت، یک مدل معماری پایه با طراحی خوب است. یک مدل معماری اجزای یک سیستم را معرفی کرده، چگونگی فعل و انفعالات میان آنها را تشریح می کند (Ouffy, 2000). ویژگیهای یک مدل معماری دانش موفق به این شرح است: ۱. سودمند است (اگر دانش وجود داشته باشد، سیستم بازیابی در دسترس است). ۲. در بازیابی دانش دقیق است (دانش اگر در دسترس باشد، بازیابی می شود). ۳. کارآمد است (دانش بازیافته درست و کاربردی است). ۴. قابل دسترسی است (دانش هنگام نیاز در دسترس است). در این مقاله سعی داریم پس از معرفی بعضی از مهمترین مدل‌های معماری دانش به تجزیه و تحلیل درستی از آنها دست یابیم. ۱. مدل معماری اولریکاولریک (Ulrick) یک مدل معماری ساده را که تنها از سه لایه تشکیل شده است معرفی می کند. در شکل (۱) این سه لایه که دربرگیرنده مجموعه اصطلاحات علمی- فنی کاربردی مورد نیاز سیستم مدیریت دانش می باشد؛ نشان داده شده است. لایه ادراکی (فرضی) بازتاب یک موقعیت مشخص است و برای تولید، ویرایش (تصحیح/تنظیم) و ذخیره کردن دانش با دامنه معین به کار می رود و لایه واسط در ارتباط با نمونه هایی است که زمان و مکان مشخصی دارند (برای مثال برنامه پروژه برای اجرای مدیریت دانش). (Woodford, 2003, 2) مدل معماری دافیدافی (Duffy) یک مدل معماری مدیریت دانش با پنج لایه ارائه کرد. (شکل ۲) این لایه ها عبارتند از: واسط کاربر (میانجی کمکی): این لایه کاربر را در برابر پیچیدگیهای فناوری حمایت می کند و امکان دسترسی همیشگی به برنامه های کاربردی و داده هایی را که معمولاً به کار می روند، در اختیار کاربر قرار می دهد. فرامدل دانش (Knowledge meta model): فرامدل و نقشه دانش در قلب یک سیستم مدیریت دانش قرار دارند. این دو پیوند محکمی با مخزن دانش دارند اما به علت اهمیت فراوانشان به صورت مجزا در فضای معماری مدیریت دانش، مطرح می شوند. لایه فرامدل در واقع ابزار دسترسی به دانش مدل‌های امنیتی، ارائه فهرستهای راهنما، پروتکل‌ها یا ابزار دسترسی و مهندسی است. مخزن دانش (Knowledge Repository): مخازن دانش دربرگیرنده سرورهای فایل، سرورهای پایگاه داده ها، سرورهای گروه ابزار، سیستم‌های مدیریت اسناد یا وب سایتها هستند. ساختار هر مخزن بستگی به محتوا یا دانشی دارد که آن را ذخیره و مدیریت می کند. ابزار دسترسی به دانش -توانمندسازهای دانشمولفه هایی که برای مدیریت دسترسی به پایگاه دانش مورد نیازند، یک ترکیب پیچیده از ابزار مدیریت اجرایی سیستم و غنی سازهای مدیریت دانش می باشد که این ابزارها بر اساس محیط متفاوتند. بعضی از این ابزارها، عبارتند از: مدل‌های امنیتی، واسطهای راهنما، واسطهای شبکه، اطلاعات درباره موقعیت فیزیکی دانش، نوع پایگاه داده ای استقرار دانش، پروتکل‌های مورد نیاز و ابزارها و موتورهای دسترسی. ۳. مدل معماری کسنرمدل معماری ارائه شده توسط کسنر (Kesner) مشابه مدل معماری دافی است، با این حال ۶ لایه دارد. این مدل بر پایه وب است و بر روی توانایی عملیاتی متداخل اجزای سیستم تمرکز دارد. (شکل ۳) ۴. مدل معماری دانش گوپتا، شارما و هسومدل معماری گوپتا، شارما و هسو پشتیبان این موارد است: دسترسی به منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی، مخازنی که دارای دانش صریح هستند، فرآیندها و ابزار پشتیبان برای کسب، پالایش، طبقه بندی، ذخیره، بازیابی، انتشار و ارائه دانش، افراد دانشگر سازمان، شامل: تسهیل کنندگان دانش، محافظان دانش و مهندسان دانش؛ همانند، پشتیبان فناوری اطلاعات برای کل معماری. در شکل (۴)

مدل معماری دانش گوپتا، شارما و هسو نمایش داده شده است. این مدل معماری از سه لایه تشکیل شده است: ۱. لایه ارائه دانش: در این لایه امکان برقراری ارتباط و تشریک مساعی و تسهیم دانش متقابل دانشگران با یکدیگر به وجود می‌آید. همچنین اطلاعاتی توسط درگاه دانش (Knowledge Porta) به آنها ارائه می‌شود که قابل افزودن به پروفایل هر دانشگر است. ۲. لایه مدیریت دانش: این لایه نشان دهنده مخزن دانش و فرایندهایی است که برای اکتساب، پالایش، ذخیره، بازیابی، توزیع و عرضه دانش به کار می‌روند. این فرایندها برای تولید دانش برای مخزن مورد استفاده قرار می‌گیرند. ۳. لایه منابع داده‌ای: این لایه شامل منابع داده‌ای داخلی سازمان، شامل: اسناد، پیامهای الکترونیکی، مخزن شبکه وب، مخزن پایگاه داده‌های مرتبط و وابسته و مخزن قلمرو داده‌ای مشتمل بر مدل قلمرو، هستی‌شناسی (آنتولوژی) و غیره است. همچنین منابع خارجی داده‌ها شامل خدمات وب را که می‌توانند برای تقویت سرمایه‌های داخلی دانش به کار روند نمایش می‌دهد. (شکل ۵) مدل فرآیند مدیریت دانش را نمایش می‌دهد. این مدل فرایند مدیریت دانش، شامل فعالیت‌هایی است که به درستی تعریف شده‌اند و: ۱. قابلیت اطمینان کیفی اطلاعات و داده‌هایی را که دانش کاران به کار می‌برند افزایش می‌دهند. ۲. به پالایش داده‌ها و اطلاعات و تبدیل آنها به دانش کمک می‌کنند. ۳. امکان ذخیره موثر و بازیابی فراداده‌ها و دانش را به وجود می‌آورند. ۴. توزیع و انتشار به موقع دانش را ترویج می‌کنند. ۵. ارائه دانش مناسب را حمایت می‌کنند. ۵. مدل تیواناتیوانا یک مدل معماری دانش ۷ لایه‌ای برای توسعه یک سیستم مدیریت دانش با فناوری ای را که از ۷ لایه نشان داده شده در (شکل ۶) تشکیل شده است، ارائه می‌دهد. لایه واسط با ارزش‌ترین لایه در معماری سیستم‌های مدیریت دانش است و تنها لایه ای است که کاربر نهایی با آن به گونه مستقیم در ارتباط است. میزان تاثیر گذاری این لایه، یک عامل برجسته در تعیین قابلیت کاربرد یک سیستم مدیریت دانش است. میزان تاثیر گذاری پایگاه‌های مدیریت دانش، نه تنها به قابلیت اطمینان و تکنیکی بودن زیرساختار بستگی دارد؛ بلکه به قدرت بالای محاوره‌ای نیز وابسته است که تیوانا آن را به عنوان ساختار اطلاعاتی در نظر می‌گیرد. این مسئله میزان ارائه سیستم از ساختار زبان و منابعی را که افراد برای درک رویدادهای داخل شبکه به کار می‌برند از پیش تعیین می‌کند. زیر ساختار تحت لایه هوش مصنوعی و فیلتر کردن، انتقال (مرحله تغییر) از یک زیر ساختار به ساختار اطلاعاتی را حمایت می‌کند. تمرکز باید روی راه‌حلهایی باشد که بتوانند حجم زیادی از اطلاعات و داده‌ها را به گونه‌ای موثر و کارآمد بیابند، خلاصه و تفسیر کرده، تجزیه و تحلیل کنند. بنا به نظر تیوانا لایه برنامه راهبردی، ابزاری ضروری است که امکان ترکیب منابع اطلاعاتی دانش ضمنی (مانند افراد) و دانش صریح (مانند پایگاه‌های داده‌ای مخازن فرایندهای انتقال و مخازن داده‌ها) را به وجود می‌آورد و به ایجاد و تسهیم مفاهیم کمک می‌کند و درک مطالب را تسهیل می‌سازد. ۶. مدل معماری دانش گروه گارتتر گروه گارتتر به عنوان بهترین گروهی که توانسته است ارزش‌داری سازمانی با عنوان سیستم مدیریت دانش را افزایش دهد، شناخته شده است. این گروه در یکی از گزارش‌های خود یک مدل معماری مدیریت دانش چند لایه ای ارائه دادند که در (شکل ۷) نمایش داده شده است. در پایین‌ترین سطح، معمولاً اینترنت و اکسترانتی که از پایگاه‌های خدمات و خدمات شبکه تشکیل شده‌اند، به عنوان پایگاهی برای ارسال برنامه‌های کاربردی مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند. پایگاه‌های داده‌ای و برنامه‌های کاربردی گروه کاری (اولی با داده‌ها سروکار دارد و دیگری با کمک کردن به افراد در گروه‌های کاری) اجزای سیستم را در سطح بعدی تشکیل می‌دهند. در معماری گروه گارتتر، این جزء سطح بعدی، بازیابی دانش نامیده می‌شود که شامل عملگرهای اسناد و پایگاه داده‌ها (برای به کارگیری‌داری‌های داده‌ای و اطلاعاتی مختلف سازمان) عملیات بازیابی دانش و نقشه‌های دانش ادراکی (فرضی) و فیزیکی (عملیاتی) است. بالای سطح بازیابی دانش در برنامه‌های کاربردی کسب و کار، غالباً یک واسط کاربری وب به کار می‌رود. در این مدل دو مسئله جلب توجه می‌کنند. نخست اینکه معماری مدیریت دانش گروه گارتتر، شامل برنامه‌های کاربردی و خدماتی است که طبقه بندی شده‌اند و دارای نقش‌های مکمل هستند. هیچ زیر ساختار یا سیستم واحدی توانایی برآورده ساختن تمامی نیازهای مدیریت دانش یک سازمان را ندارد. دوم اینکه

بازیابی دانش به عنوان جدیدترین بخش اضافه شده به زیرساختار فناوری اطلاعات است و مرکز کل معماری مدیریت دانش است. ۷. تحلیل مدل‌های معماری مدیریت دانش بازننگری مدل‌های معماری مدیریت دانش مطرح شده، به چند نکته مهم و اساسی برمی‌خوریم: ۱. مدل‌ها به گونه‌ای ذاتی وظیفه‌گرا بوده، به همین دلیل بر روی وظایف معماری مدیریت دانش متمرکز هستند، ۲. هیچ تعریف واحد و یکپارچه‌ای درباره اصول تشکیل دهنده مدل معماری دانش وجود ندارد، ۳. مفاهیم متعددی وجود دارند که برای چندین مدل مختلف مشترک‌اند. نخستین یافته، مربوط به این نظر است که اکثر مدل‌ها از نوع وظیفه‌گرا هستند که این امر در تلاش‌های اولیه معماری مدیریت دانش، امری طبیعی است؛ زیرا به گونه‌ای عمده، معماری مدیریت دانش دربرگیرنده وظایف یا فعالیت‌هایی است که عملیاتی را بر روی دانش، پیاده‌سازی می‌کنند. برای مثال اولریک در لایه ادراکی مدل خود به وظایف تولید، ویرایش و ذخیره دانش می‌پردازد، گروه گارتنر در لایه میانی مدل خود به گونه‌ای ویژه به وظایف نقشه‌کشی فرضی و عملیاتی و عملیات بازیابی دانش (و در نتیجه معماری دانش) پرداخته، لایه‌های تحتانی از اینترنت و اکسترانت را به عنوان ابزاری برای تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش استفاده می‌کنند. برخی از نمونه‌های وظایف، شامل: کسب دانش، تولید یا ایجاد دانش، سازماندهی دانش، به اشتراک‌گذاری دانش و به کارگیری و اعمال دانش است. دومین یافته، از این واقعیت نشأت می‌گیرد که تاکید مدل‌های مطرح شده در این مقاله و مولفه‌های آنها متغیرند. اصولاً هیچ عقیده و نظر ثابت و پذیرفته شده‌ای از عناصر ضروری مدل معماری مدیریت دانش در دست نیست. این مسئله به تفاوت‌های ساختاری مدل‌ها اشاره دارد. از آنجایی که مدل‌ها به طور ذاتی وظیفه‌گرا هستند، نبود انسجام و یکپارچگی میان مدل‌ها ارتباط مستقیمی با وظایف ضروری و متفاوت معمار دانش دارد. برخی نمونه‌ها، عبارتند از: مدل تیوانا و مدل کسنر که به گونه عمده به معرفی عملکرد مرتبط با افراد دخیل در معماری مدیریت دانش می‌پردازد؛ مدل گوپتا، شارما و هسو که به معرفی فرایند مدیریت دانش، مخازن دانش و عملکرد دانش کاران برای تسهیم و کسب دانش می‌پردازد. سومین یافته، به این مطلب اشاره دارد که با وجود تفاوت‌های ساختاری مدل‌ها، بعضی از مفاهیم و عناصر تشکیل دهنده مدل‌ها مشترک‌اند. برای مثال لایه واسط کاربری که برای ارائه و تسهیم دانش میان افراد دانش کار سازمان و مدیران ارشد دانش به کار می‌رود، در تمامی مدل‌های مطرح شده در این مقاله مشاهده می‌شود. همچنین در مدل‌های گروه گارتنر و دافی به گونه ویژه، نقشه‌کشی دانش مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر اینها در تمام مدل‌ها به پایگاه دانش/مخزن دانش به عنوان یک عنصر مهم مجزا و حیاتی پرداخته شده است که در بعضی از مدل‌ها، مانند مدل کسنر و مدل تیوانا نقش غالب و اصلی بر عهده این بخش است. نتیجه‌گیری امروزه مدیریت دانش توجه رو به رشدی را از سوی دانشگاهیان و نیز افراد خبره و حرفه‌ای به سوی خود جلب کرده است. گستره مدیریت دانش بسیار وسیع است و در برگیرنده هر دوی انتظارات سازمانی و فاکتورهای تکنیکی است. معماری مدیریت دانش چگونگی تبدیل و تحول اطلاعات به دانش و چگونگی انتقال و ارتباط آن را ارائه می‌دهد. به بیان دیگر: معماری مدیریت دانش طرح کلی زیر ساخت فنی مدیریت دانش را در دسترس قرار می‌دهد؛ یعنی مجموعه نظامها، فناوری‌ها و ارتباطاتی که چارچوبی برای حمایت فناوری مدیریت دانش سازمان فراهم می‌کند. منابع ۱. رادینگ، آلن: مدیریت دانش و موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه: محمد حسین لطیفی، انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۸۳.

۲. Montano, B. Rubenstein, Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B. and Rebeck, K., "A systems thinking framework for knowledge Management", *Decisions Support Systems Journal*, Vol. ۳۱, No. ۱, pp. ۵-۱۶, ۲۰۰۱۳. Woodford, Colette, "Addressing Knowledge Management issues using appropriate technology", *The Adept KM report for a Public Sector Agency*, April ۲۰۰۳. ۴. Duffy & Jan, "KM technology infrastructure", *The Information Management Journal*, Vol. ۳۴, No. ۲, April ۲۰۰۰, pp. ۶۲-۶۶ ۵. Gupta, Jantinder

N.D.and Sharma, Sushil and Hsu, Jeffrey, "An Overview of KM", IDEA GROUP PUBLISHING ,Chapter one, ۲۰۰۷, pp. ۱-۲۸۶. Fouché, Marie-Louise, "The Role of Taxonomies In KM ", A Master Degree Dissertation, University of South Africa, Faculty of Information Science, June ۲۰۰۶, pp. ۷۳-۸۰۷. Chen, Hisnichun, "Knowledge Management Systems, A text mining Perspective", The ۴th International Conference of Asian Digital Libraries (ICADL ۲۰۰۱), December ۱۰-۱۲, ۲۰۰۱۸. Tang , Antony and Han, Jun and Chen, Pin, "A Comparative Analysis of Architecture Frameworks", Asia-Pacific Software Engineering Conference (APSEC) ,August ۲۵, ۲۰۰۴

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۱

## مدیریت و فناوری تولید علم

مصطفی یوسفی راد

مقدمه: هدف و ارتباط مدیریت در یک نهاد تحقیقاتی و اجرایی چیست؟ اصولاً ساختار سازمانی موجود و وظایف محوله در کنار امکانات به چه میزان قابلیت‌های مدیریت مبنی بر دانش را بروز می دهد و چقدر در سازمان کاری مذکور مدیر نقش آفرین و مؤثر است؟ آیا با وجود مدیران فعلی و ساختار و امکان موجود در بخش تحقیقات و اجرای کشور می توان انتظار آغاز جنبش نرم افزاری و نهضت تولید علم را داشت؟ چقدر سیستم فوق (مجموعه رهبری و سازمان کاری مدیریت تولید علم) در انقلاب علمی کشور که شاید بتوان از آن به عنوان انقلاب چهارم یاد کرد، مؤثر و موفق خواهد بود؟ انقلابی که بی شک دور از انتظار نیست و با روند فعلی توسعه کشور و مراودات جهانی از ابعاد مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، علمی، نظامی و... شاید بروز آن را اجتناب ناپذیر کرده باشد. بی شک پاسخ به سئوالات فوق مستلزم بحث بسیار عمیق و دقیقی می باشد. چرا که مدیریت در تولید علم و رشد دانش کشور بدون توجه به ساختار و سازمان کاری فعلی پژوهش و تحقیقات در کشور و مدیریت بخش اجرایی امری بیهوده است چرا که هر دو لازم و ملزوم یکدیگرند. بهر حال منظور از مدیریت تولید علم مجموعه ای از مدیریت ایجاد دانش و مدیریت استفاده از دانش است. مدیریت فعلی تولید علم در حال حاضر پژوهش و تحقیقات در کشور ایران از لحاظ ساختاری بدین گونه تعریف شده که بخشی از تحقیقات در دانشگاهها و مراکز علمی - تحقیقاتی و حوزه علمیه و بخشی در درون وزارتخانه، سازمانها و مراکز صنعتی و اجرایی جای گرفته است، اگر چه محققین هر دو بخش معمولاً در هر دو بخش فوق باید حضور داشته باشند اما در شرایط فعلی عمدتاً متخصصین بخش صنعت و اجرا با دانشگاه ارتباط دارند در حالی که بخش عمده ای محققین بخش دانشگاه ارتباط چندانی با بخش صنعت و اجرا ندارند. بودجه و امکانات تحقیقات نیز در کشور بین دو بخش فوق تقسیم شده اما بخش اعظم بودجه تحقیقاتی در خارج از دانشگاهها وجود دارد بطوریکه تنها ۳ درصد از کل بودجه تحقیقاتی کشور در دست وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری است. بدین ترتیب حداقل از بعد اعتبارات پژوهش مشخص می شود که پشتوانه محکمی در دست دانشگاهها وجود ندارد. البته بررسی نحوه انتخاب مدیران بخش تحقیقات و الگوهای انتصاب آنها نیز خود جای بحث بسیار عمیق دارد. اما نکته مهم در خصوص مطالب فوق چنین به نظر می رسد که متولی امر پژوهش در کشور به عنوان رهبری اصلی بخش تحقیقات تحت شرایط فوق نمی تواند تنها وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری باشد و ساختار کنونی نیز مدیریت تولید علم را از دست این وزارت خانه خارج کرده و باعث ایجاد مدیریتی پراکنده و بدون نظام در این بخش شده است. چالش های مدیریت تولید علم مدیریت تولید علم، مدیریت بر چه بخش و سازمانی است؟ افرادی که در این مجموعه متوقع حسن

مدیریت هستند، چه کسانی می‌باشند؟ برنامه ریزی، سیاستها و الویته‌ها، چگونگی اجرای وظایف، کنترل و ارزیابی فعالیتها در سازمان کاری مدیریت تولید علم چگونه تدوین می‌شود؟ بی‌شک موارد فوق جزء چالشهای اساسی در مدیریت تولید علم کشور است. چرا که از دیدگاه سازمانی در شرایط فعلی سازمان کاری تحقیقات در کشور در هر دو بخش دانشگاه، حوزه و بخش صنعت یا اجرایی گرفتار معضلات خاصی است. از همه مهمتر اینکه در بخش دانشگاه با وجود مشکلات موجود در بخش آموزش صرفاً بدون نیاز سنجی از شرایط فعلی کشور صورت می‌گیرد. وقتی با بخشهای هم‌ارز خود مانند حوزه هنوز ارتباط علمی مناسبی وجود ندارد و در بخش صنعت و اجرا سازمان پژوهش در درون و یا کنار زنجیره‌ای از زیر بخشهای اجرایی - صنعتی قرار دارد که حرکت تحقیقات را کند می‌کند. در هر دو بخش ملاک واقعاً علمی و معتبری بر انتخاب مدیران پژوهشی وجود ندارد. قوانین و مقررات حاکم معمولاً دست و پای مدیر تحقیقاتی را می‌بندد و وی را دچار روزمرگی‌های خاص خود می‌سازد. در هیچکدام از بخشهای تحقیقاتی فرهنگ دانش رقابتی وجود ندارد و از رهبری مدرن تحقیقات در شرایط فعلی خبری نیست. تغییرات سازمانها بسیار ناهمگون است یا در مواردی آنقدر کند و سطحی است که اثر بخشی خود را از دست می‌دهد یا چنان سریع و ناگهانی که فرصت پذیرش و هضم آن وجود ندارد. مدیریت در هر دو بخش شدیداً متأثر از تغییرات سیاسی مجموعه‌های بالای آنها می‌باشد. مدیریت تولید علم در شرایط کنونی به عنوان یک استراتژی تجاری و یکی از ارکانهای اساسی امنیت ملی محسوب می‌شود که با داشتن هنر انسجام بخشیدن به تلاشهای افراد متمایز، باهوش و خلاق و مبتنی بر دانایی فرصت تبدیل ایده‌ها را به تولید و کاربرد مهیا می‌سازد در حالی که هیچگونه ملاک مناسبی و معیار ارزیابی مفید بودن دانش و علم تولید شده برای مدیر بخش تحقیق وجود ندارد و اگر هم هست یک ملاک بخشی است و یا سلیقه‌ای. از بعد فرهنگ سازی در سطوح مختلف جامعه به دلیل نبود یک متولی اساسی در بخش تحقیقات، موضوع تولید علم تقریباً بصورت خاص در کشور پیگیری می‌شود و تنها دست اندر کاران بخش پژوهش گاه و بیگاه در مناسبتهای خاص و آن هم برای مدتی کوتاه و گذرا به اهمیت تحقیقات می‌پردازند. عمدتاً مدیران اجرایی نیز فارغ از تحولات علمی جهان وقتی شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و بدون اقبال به بخش تحقیقات، تصمیمات خود را در برنامه‌های حاکم بر کشور اعمال می‌کنند و به قول معروف دائم خود را تکرار می‌کنند، بهرحال طبق نمودار ارائه شده چالشهای مدیریت تولید علم را می‌توان به پنج بخش تقسیم کرد و شاید عمدتاً مشکل در این باشد که متولی تولید علم در کشور نامشخص است. چالشهای مدیریت تولید علم نقش آفرینی مهارتهای مدیریتی مدیر سازمان کاری

روند کاری ابعاد آموزش	ابعاد فرهنگسنت گرایی	فقدان متولی اصلی دیوان سالاری	بنیانهای آموزشی
نامناسب	عدم بستر سازی و فضا سازیملاک عزل و نصب	کمبود امکانات و تسهیلات	سیاستها و برنامه های
نامناسب	عدم توجه به جوانان تکرار و سرقتهای علمیویژگیهای مدیریتی	فقدان بانک اطلاعاتی ثقل در قوانین و مقررات	پایان نامه ها
سنجش	بی هدفی ترجمه اثر بخشی تولید علمزمان	فقدان تکنولوژی ضعف نظارت و ارزیابی	نقص در ملاکهای
گرایی	فرار مغزها ساختار اجرایی نامناسب	طرحهای تحقیقاتی مشکل زبانهای بیگانه	تبلیغات و ترویج
بی ثباتی کاربرد تولیدات علم	خودسانسوری کمبود نیروی انسانی ماهر	هسته ها و گروههای	

علمی انفعال نخبگان چه باید کرد؟ در فرآیند تولید علم، ایده در یک بستر مناسب علمی و یک روش تحقیق مناسب، با وجود فرضیه‌ها به نظریه یا یک محصول علمی تبدیل می‌شود و پس از معرفی در جایی مناسب خود استفاده می‌شود. بنابراین نقش مدیریت در تمام مسیر این فرآیند کاملاً مؤثر است. مدیریت تولید علم فرایند ایجاد، تأیید، اعتبار بخشی، توزیع و کاربرد دانش است. در این حالت هیچ وقت یک محصول علمی بدون کاربرد و ارجاع باقی نمی‌ماند و تحت این شرایط اگر بدون کاربرد و ارجاع بماند منسوخ خواهد شد. رهبری مدرن تولید علم با ایجاد ساختار مناسب، وظیفه بندی خود را تعریف می‌کند و



با فراهم آوردن تمام امکانات از آغاز و معرفی یک ایده تا کاربرد آن نقش خود را ایفا می‌کند. سیستم ساختار سازی مدیریتی سنتی با قدمتی بیش از سی سال بر کل نهادهای کشور سایه افکننده و حوزه تولید تحقیقات و علم نیز از این قاعده مستثنی نیست این در حالی است که بند نه برنامه چهارم توسعه ایران بر سازماندهی و بسیج امکانات و ظرفیتهای کشور در جهت افزایش سهم کشور در تولید علم جهان با تقویت نهضت نرم افزاری و ترویج پژوهش تأکید شده است. بدیهی است برای نیل به چنین هدف مهمی می‌بایست با پرهیز از دام تمرکزگرایی، متولی پژوهش و تحقیقات کشور به صورت یک سازمان کاری منسجم و شامل مجموعه‌ای از نهادهای تحقیقاتی دولتی و خصوصی کشور در کنار هم گرد آمده و بازوهای اجرایی خود را در مناطق و استانها بگستراند. از سوی دیگر سازمان تحقیقاتی به دلیل ماهیت پژوهشی با افراد خاصی از پژوهشگران سر و کار دارد با وجود ویژگیهای خاص از نظام مورد گرای، عدم توجه و دخالت در امور علمی بطور کل بیزارند. بدین ترتیب وجود مکانیزمهای مناسب برای هدایت فعالیتهای علمی پژوهشگران، وجود تضمین‌های لازم و حمایت از ایده‌ها می‌بایست در سازمان کاری تحقیقات در نظر گرفته شود. بهر حال ساختار سازی می‌بایست در ارتباط با محیط و شرایط کل کشور صورت گیرد، ساختاری که نسبت به محیط مناسبیت داشته باشد. همانطور که بیان شد در فرآیند تولید علم نقش مدیر، کشف ایده‌ها، امکان بروز آنها، تأیید و اعتبار بخش، اجرا، توزیع و کاربرد دانش است. انعطاف‌پذیری در این فرآیند شرط اساسی موفقیت است. امکان تغییر وظایف یا بسط و توسعه آنها با توجه به شرایط موجود به فرض محال اگر در هیچ سازمان کاری دیده نشود اما در امر پژوهش یک اصل غیر قابل انکار است. بهر حال تبیین وظایف یک نهاد تحقیقاتی می‌بایست در چارچوب اهداف سازمانی آن تعریف شود و از همه مهمتر در مدیریت تولید علم این برنامه ریزی باید مبتنی بر برنامه‌ها و چشم‌اندازهای ملی کشور صورت گیرد. ساختار تولید علم ضمن اینکه ساختاری یادگیرنده و ارگانیک می‌باشد بلکه دارای کنش خلاق نیز می‌باشد و دائماً خود را با هدف‌نهایی می‌سنجد. در بخش مدیریت تولید علم بین نهاد تولید کننده علم و بخش مصرف کننده می‌بایست همراهی و هارمونیک‌های کاملاً منطقی وجود داشته باشد. شناخت ویژگیهای هر بخش از سوی بخش دیگر و کمک به مجموعه رابطین در الویت وظایف است. بخش تولید کننده مدام می‌بایست نیاز سنجی بخش مصرف را به عهده داشته باشد و بخش مصرف نیز تسهیلات لازم را در اختیار قرار دهد. رهبری نوینانفجار سه پدیده فن آوری اطلاعات، اینترنت و جهانی شدن سایه خود را بر مدیریت تولید علم گسترانیده است و در لوای این فرصتها می‌توان مدیریتی شگرف و هوشمند را بر عرصه تولید علم بنا نهاد. مدیریت نوین تولید علم نسبت به نوسانات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حساسیت نشان میدهد و هر گونه تحولی را چه از نوع مناسب و چه بحران، تبدیل به فرصت می‌کند. در رهبری مدرن تولید علم، شاخصهای ارزیابی بهره‌وری توسعه و تحقیق باید مدنظر قرار گیرد تا تولید علم هم مورد سنجش بهره‌وری قرار گیرد. به عبارت بهتر باید شاخصهای ارزیابی موفقیت‌های علمی در عرصه‌های مختلف مشخص گردد. تعیین الویتهای محلی از طریق نیاز سنجی‌های دقیق همگام با برنامه‌های کلان کشور، ضمن ایجاد تنوع در موضوعات تحقیقاتی به بومی شدن محصولات علمی و همچنین کاربرد آسانتر آن بصورت محلی کمک می‌کند. بدیهی است تولید محصولات علمی منطبق بر نیازهای بومی، نیاز به روشهای خاص خود دارد که منبعث از شرایط محیطی منطقه است در آن صورت تحقیقات قابلیت رقابت در حوزه نظر و کارآموزی در حوزه عمل را خواهد داشت. فرآیند تبدیل ایده آل به محصول در مدیریت تولید علم دیدگاه اقتصادی اینگونه مدیریت است زیرا همانگونه که باید برای تولید، برنامه ریزی کرد باید برای توزیع هم برنامه ریزی کرد. امروزه مدیریت تولید علم از دیدگاه اقتصادی شکاف جذب فناوری را به حداقل رسانده است. نهایت آنکه شاخصهای عملکرد مدیریت تولید علم ابزار کارآمدی است که از طریق آن می‌توان میزان دستیابی به اهداف برنامه در مدیریت تولید علم را تعیین کرد. جایگاه تکنولوژی‌تکنولوژی سرعت تولید علم را افزایش می‌دهد و آن را در چرخه اقتصاد سریعتر وارد می‌کند، هر چقدر تولیدات علمی بیشتر باشد در اقتصاد جامعه اثربخش تر خواهد بود. اقتصاد قوی باعث تولید انبوه و اشباع بازار می‌شود، بازار وقتی اشباع شود

آنگاه رقابت معنی پیدا می کند. در رقابت اقتصادی، علم ارزش و جایگاه خود را بیشتر مستحکم می کند. در جهان اطلاعاتی امروز نقش فن آوری در جهت نوآوری موضوعی اجتناب ناپذیر است. هر چند که ملتها مسیر خود را بر پایه منابع و فرهنگ خود ترسیم می کنند، اما هم اکنون نخبگان علمی ملل متوجه شده اند که می بایست تکنولوژی معینی را کسب کرد، خود را با آن وفق دهند و آنرا اجرا نموده و از تقلید به نوآوری روی آورند. چرا که خرید تکنولوژیهای حساس و پیشرفته هر روز مشکلتر می شود، در این میان تشخیص تکنولوژی استراتژیک و عمومی که قابل سرمایه گذاری محلی است و تعیین دور نمای کلی و نتایج تحقیقات که قابل ثبت سریع اختراعات، نمونه سازی ورود بسیار باشند قابل توجه و بسیار حائز اهمیت است. مراحل توسعه شامل فروپاشی جامعه کهنه، انقلاب توسعه، مدرنیزاسیون سرمایه تولیدی، بین المللی شدن، اقتصادی و رقابتی شدن و در نهایت تولید انبوه می باشد، اگر چه عده زیادی معتقدند هنوز کشور ما در مرحله دوم قرار دارد اما می بایست مرحله سوم یعنی انقلاب تکنولوژی را آغاز کند و با تشویق به فراگیر شدن فرهنگ شبکه سازی، به اشتراک گذاشتن اطلاعات را برای تولید علم و فناوری فراهم سازد، زیرا همانقدر که استراتژی تشویق نوآوری اهمیت دارد، ترغیب به انتشار علوم کسب شده و تقویت روح رقابت نیز مهم است. در عصر تکنولوژی و فناوری، عملکرد دانشگاهها و حوزه و همچنین بخش صنعت و اجرا باید تغییر کند. کار مراکز علمی دیگر تنها تدریس نیست. ساختار اینگونه نهادها باید به نحوی سازماندهی شود که بتواند پاسخگوی یک نقش فعال در زمینه های پیچیده تر در حوضه اقتصاد، حل بحرانها، انجام مجموعه ای از خدمات مشاوره ای و تحقیقات پایه و تخصصی، آموزشهای تخصصی حضوری و مجازی و در نهایت ایجاد دانشگاههای کارآفرین باشد و از سوی دیگر بخش صنعت و اجرا باید به سوی نهادهای در حال آموزش گام بردارد. در این میان پارکهای علم و فن آوری، یک توسعه علمی کاربردی را در یک محیط فیزیکی با کیفیت بالا- ایجاد میکند. فرهنگ تولید علموقتی که هجمه فرهنگی از خارج وارد کشور می شود و فضای فرهنگی کشور را تحت تأثیر قرار می دهد. یا از بعد نظامی وارد یک کشور می شوند و آنرا تسخیر می کنند و از امکانات آن استفاده می کنند، تنها دلیل آن دخالت بیگانگان نیست بلکه نشان دهنده ضعف آن کشور در آن بعد می باشد. هجوم ترجمه و تقلیدهای علمی و حتی در ساده ترین شکل آن رواج اصطلاحات تخصصی بیگانه بیانگر ضعف علمی کشورهای میزبان است امروزه اطلاعات مثل باد و ابر به همه جا پر می کشد و هیچکس نمی تواند از ورود آن به فضاهای فرهنگی محیط خود جلوگیری کند. باران در همه جا می بارد اگر آنرا در پشت سدها مهار کنیم می توان از آن استفاده کرد و گرنه سیلهای ویرانگر مختلف از ابعاد اجتماعی، سیاسی و علمی، همه داشته های ما را از بین خواهد برد. علم به معنای شاخص خود و با مرجعیت دانش غربی، وارد جامعه شرقی ایران شده است، برای این ورود باید زیر ساختهای خود را نیز منتقل می کرد که در این شرایط، پیکره و کل نظام ایران و ایرانی دچار تنش خواهد شد. واقعیت این است که هویت فرهنگی علم در جامعه امروز مهم است. می بایست برای علم از دیدگاه علم ایرانی شاخصهای مناسب تعریف کرد. البته میتوان علوم غربی را ترجمه و استفاده کرد اما بهرحال یکی از شاخصهای تولید علم، بومی بودن آن است. نسبت علم با حلقه های دیگر معرفتی همانند فرهنگ و بومی شدن مسئله مهم جامعه فرهنگی ماست. در فرهنگ تولید علم اگر چه تقلیدتر ترجمه یا تکرار در بسیاری از مضامین مورد نکوهش قرار گرفته و نقل علوم و ترجمه را تولید علم به حساب نمی آورد اما در صورت هدفمندی می تواند با ارزش باشد. در مدیریت فرهنگی تولید علم برای تقلید، ترجمه و تکرار باید الویت تعیین شود تا با هدفمندی بتوان در ارجاعات خود به دیگر محصولات علمی استفاده کرد. نقش مدیریت فرهنگی تولید علم در صیانت از تولید علمی و به بیان دیگر و موضوع مالکیت بسیار حائز اهمیت است. وضع قوانین مشخص و مجازاتهای لازم در امر سرقتهای علمی هم از رواج مظلوم کشی نخبگان جلوگیری می کند هم از تقلیدها و تکرارهای بی ارزش می کاهد. ارتقاء فرهنگ تولید علم منوط به حفظ ارزشهای علمی، نخبه محوری با ایجاد جاذبه های لازم در محیط تحقیق و مدیریت دانایی است. در این خصوص می بایست مصونیتهای علمی جایگاه خود را در آزاد اندیشی علمی پیدا کند تا نخبگان با سرخوردگی به دامان غرب پناه نبرند و با حفظ

اصول، اخلاق و منطق علمی، در عرصه توفان مغزی هیچ حصر و بندی وجود نداشته است. نتیجه گیر یجنش نرم افزاری می تواند زمینه ساز تولید فلسفه ای مدیر برای توسعه کشور ایران باشد. تفوق در علم، به عنوان یک استراتژی اساسی ایفای نقش رهبری در جهان امروز است. به عبارت بهتر امنیت ملی کشورها و ملل بر پایه برتری تکنولوژی است که زاینده تولید علم و نوآوری می باشد. در این شرایط است که با ارزیابی و فهم دنیای امروزی، بهبود وضع زندگی شهروندان ایرانی را با حفظ فرهنگ اصیل ایرانی - اسلامی در پیش رو خواهیم داشت. مدیریت تولید علم به عنوان مرجع بالاتر مدیریت تحقیقات و مدیریت دانش، علم را به عنوان یک منبع بی پایان و سرمایه گذاری بسیار با ارزش در جهت منافع ملی بکار می برد. مدیریت تولید علم با دانستن این نکته که علم ذاتاً بدون مرز بوده و تمایل به جهانی شدن دارد، باید رهبری بر همه مرزهای دانش را سر لوحه کار خود قرار دهد. اولین عرصه بسیار مهم جامعه در تمام سطوح عمودی آن است و می بایست وزن، امتیاز و ارزش مقوله دانش محوری از سطح فرد آغاز، در خانواده باور و در جامعه نهادینه و متبلور شود. طبیعی است که در این فرآیند با ایجاد ساختار مناسب در قالب چشم انداز بیست ساله کشور و با استفاده از تکنولوژیهای نو و استعانت از فرهنگ ملی و اسلامی کشور می باست در مسیر نهضت علمی قدم نهاد. تحت لوای مدیریت تولید علم، کیفیت و سطح علمی تصمیم گیرهای کشور ارتقاء می یابد، اقتصاد تک محصولی، متنوع می شود، جامعه دانایی بر پایه مدنیت اسلامی - ایرانی بنا نهاده می شود و اندیشه جهانی شدن ایران با حفظ فرهنگ و ارزشهای ملی مسیر می یابد. منبع: کنگره بین المللی نهضت تولید علم منابع احمدی فصیح "مدیریت دانش از دیدگاه استراتژی تجاری" فصلنامه اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۳ و ۴، ۱۳۸۱. امینی "ساختار تولید و توسعه علوم دینی" مجله دین پژوهان، دوره ۳، شماره ۲، ۱۳۸۲. ایرانشاهی، م "مدیریت دانش در سازمانها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان" ترجمه نوشته گانج. دی. بات، فصلنامه اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲، ۱۳۸۱. عبدالکریمی، م "مدیریت دانش، فن آوری و خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارایی و اثر بخشی آنها"، مرکز اطلاعات صنعتی و معدنی ایران، ۱۳۸۲. علیدوستی "اداره سازمانهای پژوهش" مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۷۸. <http://www.rahpouyan.com/article/showart.asp?sid=۷۱۱&aid=۱۵۱۸>

### توسعه نظام مدیریت دانش در زیمنس

علی گزنی

چکیده: زیمنس بعنوان یکی از بهترین تجربیات در حوزه بکارگیری مدیریت دانش مطرح می باشد. مدیریت دانش در این شرکت مبتنی بر مدل اجتماع های کاری توسعه یافت. بخش فروش و بازاریابی اولین بخشی بود که مورد توجه قرار گرفت. بعد از آن بخش توسعه و تحقیق و این خط در حال گسترش به کلیه قسمتها است. قلب

مدیریت دانش در زیمنس سایت وبی شیرنت است. این سایت از مجموعه ای از عناصر، مخزن دانش، اتاق های گفتمان، فرم های ورود اطلاعات پیوسته، گروه های بحث، درخواستهای فوری و ... تشکیل شده است. در مقاله حاضر به بررسی جنبه های کاربردی در پیاده سازی پروژه مدیریت دانش در زیمنس می پردازیم. این مقاله برای تمام کسانی که می خواهند در این حیطه به هر نحوی فعالیت نمایند حاوی نکات آموزنده ای می باشد. کلید واژه ها: زیمنس، نظام مدیریت دانش. مقدمه زیمنس یکی از موفق ترین و بزرگترین شرکت های بین المللی در حوزه تولید وسایل الکترونیکی است. این شرکت از یک سابقه ۱۵۶ ساله، سرمایه ای بالغ بر ۷۳ میلیارد دلار و ۴۶۰.۰۰۰ کارمند برخوردار است. یکی از شهرتهای این شرکت، دانش فنی برجسته مهندسانش است. هدف زیمنس از پیاده سازی نظام مدیریت دانش، انتقال و اشتراک این دانش در کل مجموعه خود به منظور افزایش بهره وری بود. پی ریزی نظام مدیریت دانش از یک حرکت خود جوش، کارمندان میانی در سال ۱۹۹۶ و بدون اطلاع مدیریت آغاز گردید. کار با

بررسی تجربیات شرکت‌های مشابه شروع شد. این گروه همواره به دنبال پاسخگویی به این سؤال بودند که زیمنس چگونه می‌تواند از مزایای مدیریت دانش بهره‌مند گردد. در عمل با ایجاد یک مخزن دانش، اجتماع‌های کاری و فنون غیر مرسوم در اشتراک دانش فعالیت‌ها آغاز گردید. در سال ۱۹۹۹ با اشاعه و گسترش این طرح به کل شرکت موافقت گردید. قلب مدیریت دانش در زیمنس سایت وبی بنام شتیرنت می‌باشد. این سایت شامل مخزنی جهت ذخیره دانش مبتنی بر پایگاه داده‌ها و فرم‌های ورود اطلاعات پیوسته به منظور ورود اطلاعات است. علاوه بر اتاق‌گفتمان، یک موتور کاوش و فهرست طبقه‌بندی شده از دانش موجود از جمله سایر عناصر این سایت می‌باشند. کاربران سیستم می‌توانند به منظور جستجوی اطلاعات از موتور کاوش و فهرست راهنما استفاده کنند. در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر از طریق یکی از کانال‌های ارتباطی تعیین شده با نویسنده ارتباط برقرار نمایند. برای مواقع ضروری امکان انتقال سریع پرسش از طریق این کانال‌ها وجود دارد. زیمنس به وسیله این سایت وبی دانش را در بستر سازمان خود به اشتراک گذاشت. مدیریت دانش در زیمنس بعنوان یکی از موفق‌ترین تجربیات و نمونه‌ها مطرح می‌باشد. علاوه بر موفقیت این نظام و منافع آن در داخل، زیمنس در سطح بین‌المللی جوایز مختلفی در این زمینه دریافت کرد. بررسی این الگو به عنوان یکی از بهترین تجربیات برای سازمان‌هایی که می‌خواهند نظام‌های مدیریت دانش را پیاده‌سازی کنند بسیار مفید می‌باشد. در این مقاله به این مسئله پرداخته خواهد شد. نیاز به مدیریت فعال دانش در اواخر دهه ۹۰ رقابت در عرصه ارتباطات از راه دور شدت گرفت. زیمنس مجبور بود تا محصولات خود را با کیفیت و قابلیت اعتماد بالاتری به بازار عرضه کند. زیمنس نیاز به افزایش سرعت عکس‌العمل خود، در مقابل بازار و مشتری داشت. تمامی سازندگان در حوزه ارتباطات از راه دور می‌بایست از یک تهیه‌کننده ساده کالا به سازمان‌های مشتری مدار با راه‌حل‌ها و سرویس‌های خاص تبدیل گردند. (منوت، برگمن، هی‌یر ۲۰۰۵). منوت مدیر پروژه مدیریت دانش زیمنس در همین رابطه می‌گوید که بسیاری از خریداران باز هم خواهان محصولات زیمنس بودند، ولی علاوه بر محصول نیاز به دریافت مشاوره به منظور آشنائی با نحوه استفاده از آنها، داشتند. به عبارت دیگر آنها به یک ارائه‌دهنده راه‌حل نیاز داشتند. تغییر شکل بازار و ماندگاری در عرصه رقابت احساس نیاز به اشتراک دانش با هدف افزایش بهره‌وری را به همراه داشت. در همین راستا نقاط برجسته زیر مورد توجه قرار گرفت: مدیریت دانش کاهش هزینه‌ها را در بر خواهد داشت. با پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش اشتباهات گذشته تکرار نخواهد شد و استفاده مجدد از دانش فنی موجود، بهبود و خلق دانش جدید را به همراه دارد، با توجه به استفاده مجدد زمان انجام پروژه‌ها کاهش خواهد یافت بعلاوه استفاده مجدد افزایش کیفیت را در پی دارد. آغاز ایجاد شبکه دانش از دیدگاه سازمان اندازه‌گیری مزایای مدیریت دانش بسیار مشکل می‌باشد. در ابتدای آغاز این قبیل پروژه‌ها موشکافی‌های و کاهش هزینه‌ها غالباً به چشم می‌خورد. علت این امر این است که این گونه پروژه‌ها معمولاً از پایین به بالا ارائه می‌گردد به همین دلیل یکی از عوامل مهم موفقیت را جلب حمایت مدیران سطوح بالا می‌دانند. زیمنس از یک تجربه و آزمایش کوچک کار خود را آغاز و نظام خود را به یک ابزار گسترده تبدیل کرد. به همین منظور چهار کشور پرتغال، مالزی، چین و استرالیا به عنوان جامعه آزمایشی و بخش فروش و بازاریابی به عنوان اولین قسمت مورد توجه قرار گرفت. انتخاب این چهار کشور بعد از مجموعه گارگاه‌های برگزار شده و تشخیص اینکه این کشورها برای راه‌اندازی همگن تر و متجانس تر می‌باشند صورت گرفت. بخش فروش و بازاریابی در زیمنس شامل ۱۷۰۰۰ کارمند است. فروش و بازاریابی بزرگترین اجتماع کاری در زیمنس بود که نیازمند بهره‌گیری از مدیریت دانش بود. محوریت، استفاده مجدد از تجربیات عملی و زمینه‌های برجسته و اشتراک دانش در حوزه فروش و بازاریابی بود. یکی از اعضاء پروژه مدیریت دانش زیمنس می‌گوید: ما می‌دانستیم اشتراک دانش میان اعضا یک پروژه محلی (یک کشور) با تمرکز بر روی یک بازار مزایایی برای ما به همراه دارد، ولی هدف ما اشتراک جهانی دانش بود (میان کلیه شعب زیمنس در سرتاسر دنیا). بنابراین و به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش، کشورها را بر حسب وضعیت بازار و اقتصاد به دو دسته تقسیم کردیم. پروژه مدیریت دانش در زیمنس با ملاقاتی در فرودگاه

فرانکفورت در اکتبر ۱۹۹۸ آغاز گردید. در این نشست گروهی از بهترین فروشندگان گرد هم آمدند. هدف این نشست تعریف محتوا، اهداف و ساختار نظام مدیریت دانش بود. در این نشست با طرح سئوالاتی همانند اینکه راه حل های شما (فروشنده‌گان) برای فروش چیست؟ یک تصویر کلی با جزئیات کامل از فرآیند و راه حل های فروش ترسیم گردید. همچنین ساختار علمی و جایگاه شاخه های موضوعی در حیطه فروش مشخص گردید. در این نشست در ارتباط با شکل ابزاری که جهت اشتراک دانش باید طراحی می شد نیز صحبت شد. در زیمنس به منظور تسخیر دانش، هم دانش عینی و هم دانش ذهنی مورد توجه قرار گرفت. برای دانش عینی هدف فراهم آوردن دانش به صورت ساخت یافته بود. ماده خام این بخش توصیف پروژه ها، تشریح راه حل های فنی و کاربردی، مشتریان، رقبای و بازار بودند. در حیطه دانش عینی گروه های بحث، اتاق گفتمان، گروه های خبری و نظایر آن ایجاد گردید. یکی از اعضای پروژه زیمنس در همین رابطه می گوید: غالب نظامهای مدیریت دانش بر روی دانش کد گذاری شده یعنی دانشی که می تواند به آسانی از طریق پایگاه داده ها، گزارشات یا مدارک منتقل گردد متمرکز شده اند. آنها دانش ذهنی را نادیده می گیرند. دانشی که بر پایه تجربه حاصل می گردد و انتقال آن عموماً از طریق ارتباطات اجتماعی می باشد (مثل ملاقاتها، تلفن زدن ها و ...). نادیده گرفتن هر یک از این دو بدون دیگری اشتباه است. به منظور اشتراک بهینه دانش باید هر دو نوع، به خوبی به اشتراک گذاشته شوند. هدف اصلی ما نیز طراحی چنین نظامی بود (ماک کورماک، ۲۰۰۲). هر چند مدیریت دانش بیشتر یک روش انجام کار می باشد تا فناوری، اما فناوری یک عامل کلیدی در موفقیت نظام است. در زیمنس محوریت با فناوریهای شد که برای کارمندان آشنا بودند. دلیل این امر آن بود که کارمندان باید به صورت روزمره با نظام در تعامل می بودند (مثل پست الکترونیکی یا اینترنت شرکت). بعلاوه کاربر پسند بودن رکن اساسی دیگر ابزار بود. به همین منظور در قسمت بازیابی اطلاعات سهولت، با فراهم آوری امکان جستجوی کلید واژه ای، توریق موضوعات به صورت فهرست راهنما صورت گرفت. همچنین سیستم به گونه ای طراحی گردید که کاربر برای استفاده از قسمتها و کاربردهای مختلف سایت یکبار نیاز به وارد کردن کد کاربری و عبور داشت. قلب اشتراک دانش در زیمنس سایت وبی بنام شیرنت می باشد. این سایت از سه بخش عمده تشکیل می گردد. کتابخانه دانش، درخواستهای فوری (به ضمیمه نگاه کنید) و فروم ها. کتابخانه دانش از مجموعه ای از اسناد و مدارک دانش تشکیل می شوند. این مدارک به دو دسته راه حل شامل، مشکلات فنی و کاربری و محیط، شامل داده های یک بازار خاص، پروژه ها، شرکای تجاری، رقبای و مشتریان تقسیم می شد. بازیابی در این بخش مبتنی بر کلید واژه ها امکان پذیر بود. درخواست های فوری شامل سئوالاتی بود که به منظور پاسخگویی برای هر کسی ارسال می شد. منوژ در این ارتباط می گوید: سئوالات فوری مثل اینست که شما از کل دنیا درخواست کمک کنید. شما نمی دانید که پاسخها از کجا و توسط چه کسانی ارسال خواهند شد. به عنوان نمونه یکی از مدیران پروژه زیمنس در آمریکای جنوبی نیاز به فهم میزان خطرناک بودن کار گذاشتن کابل در جنگل های آمازون داشت. او به اطلاعاتی نیاز داشت تا بداند چه نوع بیمه ای برای پیاده سازی پروژه مورد نیاز می باشد. سؤال به صورت درخواست فوری ارسال گردید. ظرف مدت چند ساعت پاسخی از جانب یک مدیر پروژه در سنگال با تجربه مشابه ارسال گردید. دریافت پاسخ صحیح قبل از کارگذاری کابل ها موجب نجات چندین میلیون دلار گردید. این مدیر در حال حاضر می داند جواب مشکلات مشابه وی در کجا است. بخش سوم یعنی فروم ها جلوه ای جدید به شیرنت بخشیده بود و این ابزار را، به یک ابزار تعاملی و زنده تبدیل کرده بود. این بخش شامل اتاق گفتمان، تابلوهای خبری، اجتماع های کاری خاص، گروه های بحث و ... می گردید. تیسوساکای از زیمنس در این رابطه می گوید: در زمان قدیم انتقال دانش به صورت شفاهی و گفتاری صورت می گرفت. لازمه دریافت دانش به این شکل، حضور در زمان و مکان ارائه بود. چاپ اولین گام مهم در کد گذاری و اشاعه دانش بود. وابستگی به زمان و مکان در این روش از بین می رود. اما ساختار و بافت کتاب مانع از انتقال کلیه تجربیات می باشد و همگان قادر به چاپ کتاب نیستند. بعلاوه در کتاب تعامل به چشم نمی خورد. شیرنت تعامل و پویائی را به این چرخه افزود. اینترنت امکان

مشارکت و همکاری در یک بستر دموکراتیک و تعاملی را، برای ما به ارمغان آورد. شما می‌توانید یک ایده را در اینترنت قرار دهید مشاهده آن توسط مردم نقطه آغازی برای اظهار نظرهای اشخاصی هست که هیچ‌گاه آنها را ندیده و نمی‌شناخته‌اید. هر کسی تجربه‌ای در این حوزه داشته باشد می‌تواند فارغ از محدودیتهای زمانی و مکانی آن را طرح کند. دانش از همه نقاط دریافت و خود بدنه یک دانش جدید را تشکیل می‌دهد. علاوه بر جنبه‌های فنی جنبه‌های مدیریتی در نظام لحاظ گردید. دوررینگ مدیر گروه راهبرد اظهار می‌دارد که ۸۰٪ پروژه‌های مدیریت دانش به دلایل غیر فنی، مانند فقدان قابلیت اجرایی، عدم آمادگی یا پذیرش تغییرات سازمان، راهبرد ضعیف، عدم حمایت مدیران سطوح بالا و ... شکست می‌خورند (روشنی، ۲۰۰۱). نظام مدیریتی با محوریت افزایش استفاده از شتیرنت، حمایت از تسخیر دانش و بنیانگذاری نظام پاداش برای پویایی نظام مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفت. همچنین جلب حمایت مدیران سطوح بالا به عنوان یک اصل مهم مورد توجه قرار گرفت. راه‌اندازی پروژه با توجه به ماهیت نظامهای مدیریت دانش و نیاز به مشارکت کارکنان نباید نظام به صورت مجزاء و جدا از سایرین طراحی گردد. تجربیات قبلی زیمنس در سایر حوزه‌ها هم دال بر این مدعا بود. در مواردی که طراحی در مرکز (مونیک) صورت گرفته و محصول برای استفاده برای سایر شرکت‌ها ارسال می‌شد شکست‌های زیادی وجود داشت. بنابراین گروه از تکرار این اشتباه خودداری کرد. به همین منظور در تعامل با کارکنان جهت ادامه کار نظرات دریافت و به عنوان یک عنصر بسیار مهم دخالت داده شد. بعد از چندین ملاقات و کارگاه گروه هسته جهت پیاده‌سازی پروژه مشخص گردید. جهت ادامه کار به صورت آزمایشی چهار کشور چین، مالزی، پرغال و استرالیا انتخاب شدند. مدیریت دانش باید سهولت در اشتراک دانش را فراهم آورد. مطابقت ابزار و فرآیندها با الگوهای ذهنی کاربران یک اصل مهم در استفاده مناسب از فناوری می‌باشد. در یک بازه پنج‌ماهه از آپریل تا آگوست ۱۹۹۹ اولین نسخه شتیرنت طراحی گردید. رابط طراحی شده، پیچیده و عملکرد سیستم طراحی شده ضعیف بود. به همین دلیل سیستم پذیرفته نشد. بنابراین کل سیستم مجدداً طراحی و تعریف گردید. با توجه به پهنای خطوط، محتوا بایستی تا حد ممکن ساده و عاری از تصاویر یا فایل‌های سنگین می‌بود. زبان پایه سیستم زبان انگلیسی انتخاب شد. بعد از طراحی سیستم جدید در یک سمینار ۶۰ نفر از مدیران با نحوه استفاده، مزایا و انتقال سیستم به بخشهای مختلف آشنا شدند. در این جا گروه پروژه با تغییراتی وارد مرحله جدیدی از کار گردید (مونیک، ۲۰۰۰). شروع به کار ران دال سلرز مدیر بخش آمریکائی مدیریت دانش زیمنس، سهم فناوری در نظامهای مدیریت دانش را ۲۰٪ و ۸۰٪ بقیه را مربوط به تغییر در مدیریت ارتباط، فرهنگ و مسائل سازمانی می‌داند. به همین دلیل بعد از طراحی سیستم کار بزرگ بعدی ترغیب به استفاده از آن بود. در این مرحله مخزن دانش می‌بایست توسط کارکنان با دانش و مستندات پروژه‌های خاتمه یافته یا در دست اجراء پر می‌گردید. بازاریابی برای نظام و تبیین جایگاه و ارزش آن یکی از فعالیتهای مهم و آغازین مدیریت دانش می‌باشد. منوٹ می‌گوید: بازاریابی به منظور بالا بردن میزان استفاده مرتباً صورت می‌گرفت. آرم و شکل تبلیغاتی نظام مدیریت دانش طراحی و بروی هر شی متحرکی حک می‌گردید (مثل خودکارها، جلدها، پوسترها، مدادها، کاغذهای برچسب دار و ...). ما مجبور بودیم هر چه بیشتر و سریعتر تعداد کاربران پیوسته را بالا ببریم. ضامن موفقیت درخواستهای فوری تعداد بالای کاربران پیوسته بود. علاوه بر این مردم را ترغیب به پاسخگویی به درخواستهای فوری می‌کردیم. مشکل ما با شتیرنت مشکل مرغ و تخم مرغ بود. اعضاء گروه مجبور بودند به عنوان اولین گام مبتنی بر شبکه‌های شخصی، جوابهای مناسبی برای درخواستهای فوری طرح شده، پیدا کنند. در غیر اینصورت نظام ارزشی نداشت. به منظور تبیین جایگاه و آموزش کاربری نظام و رابط سیستم آن، در هر کشور دو تا سه روز کارگاه آموزشی برگزار می‌گردید. در ابتدای جلسات اظهار می‌شد که شما باید مسائل حل نشده‌ای داشته باشید، سئوالات خود را طرح و به سیستم وارد کنید تا انتهای روز شما حداقل یک پاسخ در این حیطه دریافت خواهید کرد. شرکت کنندگان در این میان تعجب و راضی از کارگاه خارج می‌شدند. در هر شرکت محلی، مدیرانی مسئول ارتقاء نظام بودند. وظیفه این مدیران مشاهده و بررسی استفاده از نظام در سطح محلی

و تقسیم بندی موضوعی درخواستهای فوری بود. منوٹ می گوید: به منظور ادامه حیات و بقاء نظام بیشتر از جنبه های فنی در راه اندازی، جنبه های مدیریتی و فرآیندهای آن از اهمیت برخوردار بود. فرآیندهای مانند محتوای دانش وارد شده و پردازش های اضافی به منظور بالا بردن قابلیت استفاده مجدد (مثل چکیده نویسی) از اهمیت فوق العاده ای برخوردار بود. بنابراین تنظیم یک گروه مناسب جهت پیشبرد نظام مدیریت دانش مشکل بود. افراد گروه باید قوی می بودند تا از عهده مشکلات برآیند. تا انتهای سال ۱۹۹۹ شیرنت دارای ۳۸۰۰ کاربر ثبت شده بود. شاخه های فرعی زیرمنس برای استفاده از شیرنت نیاز به پرداخت هیچ گونه وجهی نداشتند. فقط کافی بود با کد کاربری خود به سیستم داخل شوند و از آن استفاده نمایند. دفتر مرکزی تمامی هزینه را متقبل شده بود. منوٹ می گوید: هیچ کسی نیاز به پرداخت وجه نداشت به عنوان مثال در برونتی یک فروشنده فنی وجود داشت هنگامیکه به شیرنت پیوست، وی به تمامی فروشندگان متصل شد و از این بابت بسیار خوشحال بود. فواصل مکانی و زمانی توزیع دانش را نامتوازن می نماید. نظام مدیریت دانش شبکه عام المنفعه ای را ایجاد خواهد کرد که عدالت در دسترسی به اطلاعات را فراهم خواهد آورد. منوٹ در این رابطه می گوید: در مورد زیرمنس همه چیز در مونیخ بود. اگر سئوالی در مونیخ پیش می آمد احتمالاً کسی وجود داشت که جواب آنها را بدهد ولی در خارج از مونیخ بخصوص نقاط دورتر مسئله متفاوت بود. بارهای و بارها سئوالات از مونیخ پرسیده می شد و جوابی دریافت نمی شد. به عنوان مثال در ویتنام مسئله به این صورت بود، ولی شیرنت با فراهم آوری دسترسی به دانش این مسئله را حل کرد. ساختار و ترکیب مناسب نیروی انسانی گروه پروژه مدیریت دانش یکی از عوامل موفقیت آن است. به صورت کلی این شامل مدیربخش دانش، مدیر سازمان، اجتماع های کاری، توسعه دهندگان و کارمندان این بخش می باشند. به عنوان مثال خصوصیات مدیر بخش دانش عبارتند از: • مهارتهای ارتباطی بین شخصی به منظور متقاعد سازی کارمندان جهت منطبق شدن با تغییر فرهنگی • تیز هوشی به منظور هدایت مدیریت دانش به سمت انجام کارآمدتر و سودمندتر • مهارتهای تفکر راهبردی تا بتواند با بخشهای مختلف یک سازمان کار کند و آنها را به همکاری با یکدیگر وادار نماید • توانائی برپا کردن برنامه های موثر تربیتی • فهم فناوری اطلاعات و کاربرد آن در مدیریت دانشکارمندان بخش مدیریت دانش در زیرمنس به صورت پاره وقت کار خود را آغاز کردند. وقت لازم در خارج یا داخل وقت اداری به انجام فعالیتها اختصاص داده می شد. بتدریج در طول زمان این کارمندان تمام وقت شدند. وظیفه این کارمندان آزمایش، ساختار دهی، حذف اطلاعات نامرتبط، کاتالوگ کردن، ذخیره معنادار اطلاعات، ارتباط بین افراد، جستجوی محیط و استخراج دانش به مخزن دانش و ... بود. زیرمنس به منظور هدایت پروژه از یک گروه ۱۰۰ نفری در مرحله ای که سیستم به صورت کامل عملیاتی شده بود، استفاده می کرد. این گروه وظیفه نگهداری و آموزش نظام را بر عهده داشتند. بعلاوه جلب حمایت کامل مدیران سطوح بالا یکی از نقاط قوت پروژه در زیرمنس بود. ایجاد انگیزه بحث تغییر فرهنگ یکی از مهمترین جنبه های هر نظام مدیریت دانش می باشد (داوپورت، دلانگ، ۱۹۹۸). زیرمنس در این رابطه سرمایه گذاری خود را حول محور افرادی که می بایست دانسته ها و ایده های خود را به اشتراک بگذارند، متمرکز کرد. مدیریت افرادی که خواهان انتقال دانش خود نبودند به عنوان یک بخش مهم پروژه تلقی می شد. زیرمنس به نسبت سهم هر فرد در اشتراک دانش نظامی را جهت ارائه مشوقها تنظیم نمود. یک روش دیگر، تبیین جایگاه و ارزش مدیریت دانش بود. به هر حال دو مشکل عمده شیرنت در آغاز حرکت عبارت بودند از ترغیب مردم به مشارکت و همکاری، تا اینکه صرفاً دریافت کننده باشند و دیگری، دادن اطمینان به آنها نسبت به راه حل هائی که استفاده می کردند. تجربه شرکت تکراکو در حیطه مدیریت دانش نشان داد که ایجاد یک چهار چوب مشخص با اهدافی قابل اندازه گیری در فضای مدیریت دانش یک عامل مهم در ایجاد انگیزه است. در همین رابطه جان اولد از گروه مدیریت دانش تکراکو می گوید: وقتی مردم در یک چهار چوب مشخص با اهدافی قابل اندازه گیری در فضای مدیریت دانش قرار گیرند بهتر مشتاق خواهند بود، به سئوالات پاسخ گویند. لمس مزایای مبادله دانش به صورت مستقیم و اعتماد به افراد دیگر اشتراک دانش را کارآمدتر می سازد. این نکته مهم است که به مردم

وقت کافی بدهید تا آنچه می‌دانند و می‌خواهند منتقل کنند و آنچه می‌خواهند یا بگیرند را منعکس کنند. هاینر سچلر برخی مسائل را اینگونه بیان می‌کند: همیشه عذرخواهیها در شبکه به گوش می‌رسید مردم می‌گفتند "من زمانی بر صرف کردن روی این مسئله ندارم." بعضی نسبت به اشتراک دانش بی‌میل بودند. این دسته می‌گفتند مطمئنانه دانش حل این مسئله وجود دارد ولی، باید بهای آن پرداخته شود، مجانی نمی‌دهیم. بعضی‌ها می‌گفتند در پروژه‌ها همه چیز در ذهن شفاف است ولی قادر نیستیم همانگونه به صورت شفاف آن را انتقال دهیم. ما مجبور بودیم انتظارات مردم را مدیریت کنیم. امکان مایوس شدن در اولین تعامل با شتیرت وجود داشت در این صورت احتمال اینکه دیگر به سراغ ما نیایند بالا بود. برای ما به هیچ وجه قابل تصور نبود که بشنویم فردی جواب احمقانه‌ای از شتیرت دریافت کرده است. یا اینکه فردی بگوید سئوالی پرسیدم به جای جواب من را به جای دیگری ارجاع دادند. گروه مدیریت پروژه دانش در زیمنس همیشه سعی کرد تا نظام را به فرهنگ سازمان و شرکتهای محلی الحاق می‌کند. هاینر سچلر ادامه می‌دهد: در ابتدا ما به صورت مبلغان مذهبی عمل می‌کردیم و فلسفه کار را القاء و ترویج می‌دادیم. ما مقالاتی را منتشر کردیم که فلسفه کار را حمایت می‌کرد "خوب است از آن استفاده کنید." ما ساخت اجتماع‌های کاری را آغاز کردیم و اعلام کردیم ما در زمینه‌های مختلف فرهنگی و تخصصی فعال هستیم. قبل از اینکه به جای دیگری بروید و با بینی خونی باز گردید، می‌توانید مطالب کلیدی را از درون شتیرت بدست آورید. اولین سیستم پاداشی معادل ۱۰ درصد حقوق، به مدیران محلی، به نسبت مشارکت آنها، در کل دانش به اشتراک گذاشته شده تعلق می‌گرفت. پاداش هم به ایجاد کننده و هم به استفاده کننده تعلق می‌گرفت. این روش به عنوان اولین گام دارای موفقیت ثابتی بود. در جائیکه هنوز مشخص نبود شتیرت موفقیتی در بر داشته باشد این پاداش‌ها هزینه زیادی را برای زیمنس در بر داشت. در همین اثنا یکی از کاربران به نکته زیبایی اشاره کرد: "درست است که شما در مقابل اشتراک دانش پاداش می‌دهید اما این فقط یک جنبه از کار می‌باشد. جنبه مهمتر آنست که ما قادر خواهیم بود کارهای روزانه خود را به صورت کارآمد تر و بهتر انجام دهیم و از این بابت ما راضی و خشنود خواهیم بود. این چیزی است که انگیزه برای حرکت به ما می‌دهد." مبتنی بر این پیشنهاد ما تصمیم گرفتیم تمرکز بیشتری بر خود کاربران شبکه داشته باشیم. در ابتدای سال ۲۰۰۰ یک برنامه جدید جهت اشتراک در شبکه پیاده سازی شد که شبیه یک کنترل بود. کاربران در صورتی می‌توانستند از دانش به اشتراک گذاشته شده استفاده کنند که دانش جدیدی به مجموعه بیفزایند، به درخواستهای فوری جواب بدهند، از دانش موجود استفاده کنند یا دانش موجود را رتبه بندی کنند. به عنوان مثال جواب دادن به درخواستهای فوری ضریب سه داشت، افزودن دانش یک داستان موفق دارای ضریب بیست بود. افزودن یک پروژه یا راه حل فنی، راه حل سرویس، یا راه حل‌های کاربردی دارای ضریب ۲۰ بود. اجزاء دانش در حیطه‌های فناوری یا بازار یا مشتری ضریب ۱۰ را به خود اختصاص می‌داد. در ماه می سال ۲۰۰۰ تعداد پنجاه نفر از بالاترین دارندگان امتیاز به همراه شرکایشان به یک کنفرانس در زمینه شتیرت دعوت شدند. بعلاوه هدایا و پاداشهای مختلفی به افرادی که در این زمینه‌ها فعال بودند مثل کتاب، موبایل‌ها ساخت زیمنس، رایانه، رایانه جیبی، آموزش کاری یا سفر به کشوری که دانش با آن مبادله شد در نظر گرفته می‌شد. هر اشتراک ارزشی برابر یک یورو داشت. این روش در کمیت همکاری کنندگان تاثیر زیادی داشت بطوریکه در سال ۲۰۰۰ به حدود ۳۹۶.۰۰۰ اشتراک، پاداش داده شد. در همین اثنا مشکل کیفیت مشاهده شد. بنابراین ما به دنبال روشهای برای کنترل کیفیت افتادیم. که این شامل ایجاد سیستم رتبه‌گذاری و کنترل ویرایش محتوا به صورت قوی تر بود. رتبه بندی توسط استفاده کنندگان با دادن ستاره، متناسب با مفید بودن صورت می‌گرفت. با دادن جایزه به رتبه دهندگان، به آنها جرات رتبه‌گذاری داده می‌شد. میزان اشتراک‌های هر کاربر توسط سیستم تعیین و این توسط همگان قابل رویت بود. در دروه‌های زمانی خاص با اهداف ایجاد دانش جدید و دریافت بازخورد، میزان پاداش بالا برده می‌شد. به عنوان مثال از ماه فبریه تا جولای ۲۰۰۱ پاداشها دو برابر شدند. در آخرین مرحله تصمیم‌گیری برای ارائه مشوقها برای عملکرد مدیران شتیرت صورت گرفت. مدیران می‌بایست ۱۲۰ درصد حقوق ماهیانه خود را به عنوان



یک پاداش سالیانه دریافت کنند. البته این درصد با توجه به نسبت سهم آنها در سیستم متغیر بود. وظایف این مدیران شامل بررسی، مشاهده، استفاده روزمره، مشاهده مجدد مدخل پروژه های تمام شده، جرات دادن برای استفاده عمومی و کمک به حل درخواستهای فوری مدیران معمول بود. هاینر سچلر می گوید: یکی دیگر از قواعد دنبال کردن فعالیتها ثبت گزارشها بود. در حقیقت در این قسمت همانند KGB عمل می شد. مسائل مختلفی بیان می شدند که قابل دنبال کردن بودند، مثل اینکه بعضی های می گفتند ما سئوالاتی می پرسیدیم، ولی پاسخی دریافت نکرده ایم، ما هیچ پروژه ای، بر روی شیرنت قرار نداده ایم. در ضمن ما سعی کردیم گروههای کوچکتر در قسمتهای مربوط به خودمان را پیدا کرده آنها را خشنود و با انگیزه نگه داریم. تا اینکه هر کسی به آنها نگاه می کند، بگوید من می خواهم از شیرنت استفاده کنم. به منظور حمایت از فعالیتهای مدیران، کنفرانسهای شیرنت به صورت منظم در نقاط مختلف دنیا برگزار می گردید. این راهی برای گردهمایی مدیران شیرنت بود. چنین نشست هایی موجب آشنائی همکاران با یکدیگر می گیرد. این مدیران در این نشست ها به دوستان خوبی برای یکدیگر تبدیل می شدند. این دوستی و آشنائی شبکه ای بود که همانند شیرنت روز به روز گسترش پیدا می کرد. (مولر، بوهمن، منوث، ۲۰۰۴) توسعه شیرنت همزمان با رشد شیرنت داستانهائی که تاثیرات آن را توصیف می کرد به گوش می رسید. برای مثال در سوئیس زمینس برای ساخت شبکه مخابرات راه دور دو بیمارستان یک قرارداد ۴۶۰.۰۰۰ دلاری را امضاء کرد. این در حالی بود که قیمت زمینس ۳۰٪ بالاتر از رقبایش بود. از طریق شیرنت اطلاعات فنی از طریق همکاران نیدرلندی در اختیار سوئیس قرار گرفت که فروشندگان را قادر ساخت تا گزارشی را تهیه نمایند که اثبات می کرد راه حل زمینس از قابلیت اعتماد بالاتری برخوردار است. در مالزی شیرنت به عقد یک قرارداد سه میلیون دلاری برای ساخت یک شبکه با پهنای باند وسیع به صورت آزمایشی کمک کرد. تیم محلی مجبور بود تا در پروپوزال خود به یکی از مشتریان خود ارجاع دهد. آنها متوجه شدند که یک پروژه مشابه در دانمارک انجام شده است. با استفاده از پروژه دانمارک تیم مالزیائی توانست پروژه را ببرد. تا پایان سال ۲۰۰۱ در شیرنت ۱۸.۲۰۰ کاربر ثبت شده وجود داشت. ۳۰۰ تا ۴۰۰ جزء جدید ماهانه به شیرنت افزوده می شد. چند صد سئوال فوری ماهانه طرح می گردید که هشتاد تا نود درصد آن پاسخ داده می شد. نکته این بود که کلیه کاربران فعالی نبودند. بیشتر آنها استفاده کننده بودند تا توزیع کننده. با بررسی گزارشهای ثبت شده مشخص گردید که ۸۰٪ کاربران مرتباً شیرنت را خوانده و مورد استفاده قرار می دهند ولی فقط ۱۵٪ در حد یک دفعه همکاری و ۵٪ به صورت فعال و بسیار خوب همکاری می کردند. هاینر سچلر می گوید: اما ما به آنها اجازه نمی دادیم راحت باشند، ما آخر زمان ورود به سیستم را ثبت و از مدیران آنها می خواستیم آنها را فعال یا از شبکه خارج کنند. تا جولای سال ۲۰۰۲ تعداد کاربران به ۱۹.۰۰۰ رسید. شیرنت دارای ۳۵ مدیر و گستره آن ۳۰ کشور را در بر می گرفت. ۲۰۰۰۰ جزء دانش و ۲.۵ میلیون اشتراک که نیمی از آنها در ۱۲ ماه اخیر بود، در سیستم وجود داشت. منبع: مجموعه مقالات نخستین همایش

ملی مدیریت دانش ایران تهیه و تنظیم: پایگاه علمی مقالات مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com) منابع

Manuth, A. and Borgman, P. and Heier, H. ۲۰۰۵. Siemens: Expanding the Knowledge Management System ShareNet to Research & Development. Journal of Cases on Information Technology. ۷(۱). Mac Cormack, A. ۲۰۰۲. Siemens ShareNet: Building a Knowledge Network. Boston: Harvard Business School Press : ۱-۲۷. Rothnie, D. ۲۰۰۱. ShareNet: Siemens Information and Communication Networks. In V. Mellor, E. Barn Field, Strategies for best practice intranet management, London Melcrum Publishing : ۱۸۶-۱۹۴. Siemens Information and Communication Networks, ۲۰۰۳. Facts and figures, Munich. Davenport, T. and DeLong, D. ۱۹۹۸. Successful Knowledge Management Projects.

Sloan Management Review, ۳۹(۲):۴۳-۵۷. Mueller, J. and Bauman, F. and Manuth, A. ۲۰۰۴. Learn and change Faster by Leveraging and Capital icing Knowledge in Siemens: the "Com ShareNet", Case Study, Thailand International on Knowledge Management, ۲۴-۲۵. Nov.

## سهیم سازی تجربه، پرهیز از آزمون و خطا

۹ سهیم سازی تجربه، پرهیز از آزمون و خطا فریبا عدلی

مقدمه: تجربه، این توانایی منحصر به فرد بشری همان چیزی که ما را انسان می‌سازد، با وجود اهمیت فزاینده آن، در طول تاریخ حیات بشری، کمتر مورد توجه آگاهانه به عنوان منبع یادگیری و دانش آفرینی قرار گرفته است. انتقال تجربه از زمانی که پدران، پسران را با خود به شکار می‌بردند، وجود داشت. اما این یادگیری تجربه محور اغلب شفاهی، نا آگاهانه و بدون برنامه صورت می‌گرفت. در سازمانها نیز، استخدام به طور عمده بر مبنای مدرک تحصیلی یا آنچه وبر می‌گفت تخصص، انجام می‌شود. با وجود این باور که فقط اطلاعات بدون تجربه، ارزش کمی به بار می‌آورد، زندگی کاری آغاز می‌شود و در طی آن، پیوند بین تئوری و عمل صورت می‌گیرد و یادگیری واقعی جریان می‌یابد. در این فرایند، موفقیت‌ها و شکست‌هایی - از راه آزمایش و خطا - کسب می‌شوند که جز حافظه مالک آن، این تلاش‌ها در هیچ جای سازمان ثبت نمی‌شوند. پس از این دوره کارآموزی و شاگردی که معمولاً سی سال به درازا می‌انجامد، فرد با عنوان بازنشسته از سازمان می‌رود. او در این گذر زمان از یک متخصص، به یک حرفه‌ای و با تجربه تبدیل شده که بسیاری از تئوری‌ها را آزموده و خود به مرحله تئوری‌پردازی رسیده است؛ اما طبق قوانین باید از سازمان برود. وقتی فردی با چنین توانایی‌هایی، شغل خاصی یا سازمانی را ترک کند، چه رخ می‌دهد؟ اما تغییرات، چهره‌های جدید سازمانی را به جای سازمانهای سلسله‌مراتبی، نوید می‌دهد که با خود ارزشهای نوینی را به ارمغان آورده‌اند؛ از جمله، پایداری بر مبنای تجربه (Sustainability Based On Experience) است که افراد را تشویق می‌کند تا بازسازی آنچه را که موجود است، ترجیح دهند (Amidon, ۱۹۹۱). این تغییر، مدیران را با الزام جدیدی روبه‌رو کرده که آن اخذ روشهای مدیریتی برای اکتشاف و استخراج تجربه و تشویق به سهیم سازی تجربه است. بنابراین، وظیفه نوظهور مدیران، خلق و حمایت زمینه‌ای مناسب برای سهیم سازی تجربه است. در این مقاله، مکانیزم‌های (سازوکارهای) سهیم سازی تجربه بحث می‌شود. سازمانها از راههای گوناگون می‌آموزند که در این جا بر مبنای تئوری یادگیری تجربی؛ تاکید بر مکانیزم‌های عملکرد محور است. تئوری یادگیری تجربی کولب (۱۹۸۴) می‌گوید: یادگیری تجربی، فرایندی است که در آن دانش از راه انتقال تجربه خلق می‌شود. چگونگی یادگیری از تجربه را می‌توان در دو پرسش جستجو کرد: آنچه که از بیرون وارد می‌شود چگونه کار می‌کند؟ و آنچه که به بیرون می‌رود چگونه عمل می‌کند؟ یادگیری از راه تجربه، شامل: تعادل بین پذیرش و مهارت، توجه به تجربه‌های دیگران و بیان نتایج تجربه خود در فکر و عمل است (Baker, et.al, ۲۰۰۲). اما تجربه چیست؟ سر آغاز توجه آگاهانه به تجربه، به دوره رنسانس برمی‌گردد که معنای جدیدی از علم رواج یافت. در این معنای جدید، علم در برابر جهل نبود، بلکه علم مجموعه‌ای از دانستنی‌ها تلقی می‌شد که تجربه مستقیم حسی در داوری یا گردآوری آن دخیل باشد (سروش، ۱۳۸۲). با وجود آگاهی از نقش تجربه، این معنا، فقط در آزمایشگاه‌های علوم تجربی جای گرفت و کمتر از کاربرد تجربه و آموختن از آن در سایر علوم، بحث شد. در دهه شصت قرن بیستم، علمی سازی استراتژی کسب و کار، با مفهوم اثر منحنی تجربه (Experience Curve Effect) آغاز شد؛ که توسط گروه مشاوران بوستون پیشنهاد شد. پژوهشگران و مشاوران مدیریت بیان کردند که استراتژی کسب و کار نباید فقط شامل هزینه‌های تولید باشد؛ بلکه آنها باید کل هزینه تولید را مورد ملاحظه قرار دهند بدین ترتیب همان گونه که

دورتری لئونارد و سواب می‌گویند تجربه یا هوش عمیق (Deep Smart) موتور هر سازمانی است؛ آن ارزش واقعی است که افراد در دوره کاری خود، مجزا از هوش عقلی می‌سازند. این نوع تخصص، شامل: خرد کاربردی، دانش متراکم، دانش عملی و کسب شهود، از راه تجربه گسترده است (Swap, Leonard, ۲۰۰۵). مکانیزم‌های سهیم سازی تجربه‌مکانیزم‌های سهیم سازی تجربه، شامل: روشهای نرم افزاری، نظیر سیستم‌های خبره و روش‌های عملکرد محور است. در این بخش، مکانیزم‌های عملکرد محور بحث می‌شود (عدلی، ۱۳۸۶). گفت و گو گفت و گو شامل پرسیدن و طلب کردن است. شولر (۱۹۹۹) می‌گوید: گفت و گو، عادی‌ترین و عمیق‌ترین فعالیت انسانی است که در هر زمان و مکان وجود دارد؛ در شکل‌های مختلف: رو در رو، مجازی، خصوصی و عمومی، بین گروه‌های مختلف، بین متن‌های چاپی و الکترونیکی، تکنولوژیکی، پست الکترونیک، تلفنی، تخیلی و غیره. از راه گفت و گو، اجتماع انسانی خلق و باز آفرینی می‌شود (عدلی، ۱۳۸۶). یادگیری گفت و گو، محور فرایندی است که به موجب آن، یادگیرنده معنا را ابداع می‌کند و از راه مکالمه، تجربه آموخته شده را به دانش تبدیل می‌سازد. این یادگیری، حرکت از تجربه فردی به مفاهیم عمومی و جمعی است. یادگیری با گفت و گو، از فردی شروع می‌شود که تجربه خود را انتقال می‌دهد. تجربه فردی از این راه به دانش گروهی مبدل می‌شود. یادگیری از راه گفت و گو، تفاوتها را به عنوان منبع درک جدید می‌پذیرد و فرضیات موجود را مورد پرسش قرار می‌دهد. در این ارتباط نوناکا (۱۹۹۴) می‌گوید با وجود آنکه عقاید در ذهن افراد تشکیل می‌شود، تعامل بین افراد نقش مهمی در توسعه این عقاید ایفا می‌کند؛ گفت و گوی مستمر کلید دانش آفرینی است. وبر (۱۹۹۳) نیز می‌گوید مهمترین وظیفه مدیران در جامعه کثرت گرای فعلی و در محیط اقتصادی جدید، خلق گفت و گو است. با وجود اینکه گفت و گو شکل‌های مختلفی دارد؛ اما آنچه مهم است کیفیت آن است، نه از جنبه ادبی و ظاهری، بلکه از لحاظ سهولت، تکرار و کیفیت تعاملات بین کارکنان سازمان (Baker, et.al, ۲۰۰۲). یادگیری با انجام دادن‌سازمانها تمایل دارند تا یادگیری را از راه انجام دادن (Doing by Learning) بیاموزند. در این فرایند شخص با تجربه به شخص کم تجربه، آموزش می‌دهد؛ البته نه از راه کلام، بلکه با مشاهده، تقلید و تمرین، این نوع یادگیری که راهی برای سهیم سازی تجربه است؛ تجربه تجربه نامیده می‌شود. نیشدا (۱۹۹۰) می‌گوید از راه واژه‌ها نمی‌توان واقعیت را به طور کامل بیان کرد. لویت (۱۹۹۱) نیز می‌گوید، گرانباترین دانش را نمی‌توان آموزش داد و آن را گذراند و در آن قبول شد؛ بلکه محکم‌ترین یادگیری از راه تجربه مستقیم است. این روش را می‌توان به روش شاگردی نیز ترجمه کرد؛ همان گونه که شاگردان با استادان خود کار می‌کنند و صعنتگری از آنها را می‌آموزند. نمونه‌ای از این مکانیزم در شرکت اساکا - بیس در ساخت دستگاه نان‌پزی خانگی به کار رفت. ایکو کو تاناکا، سرپرست بخش توسعه نرم افزار شرکت صنعتی و الکترونیکی ماتسوشیتا می‌دانست که بهترین نان منطقه در هتل بین المللی اساکا پخته می‌شود. برای کسب این مهارت به همراه چند مهندس دیگر، به عنوان کارآموز نانوایی، در آن هتل شروع به کار کردند. تهیه نانی به خوشمزگی نانوایی هتل، کار آسانی نبود و کسی هم دلیل آن را نمی‌دانست. با وجود این، یک روز آنها متوجه شدند که نانوایان تنها خمیر را می‌کشند بلکه آن را در هم می‌پیچند و این مسئله راز تهیه نان خوشمزه بود (Takeuchi & Nonaka, ۱۹۹۵). داستان نویسی یکی دیگر از مکانیزم‌های اثربخش برای انتقال تجربه، داستان نویسی است. بیان تجربه در قالب یک داستان، واکنش سازمان را نسبت به شکست‌ها و موفقیت‌ها منعکس کرده، و زمان حال را به گذشته پیوند می‌دهد. اگر داستان یک تجربه موفق خواننده یا شنیده شود، اعضای سازمان واقعیت و جوهره آن داستان را احساس می‌کنند و تجربه‌ای که پیشتر اتفاق افتاده، تبدیل به یک الگوی ذهنی می‌شود. وقتی یک الگوی ذهنی را اکثر اعضای سازمان شریک شوند، آن الگو بخشی از فرهنگ سازمان می‌شود. استیسی (۲۰۰۴) می‌گوید تجربه بشری شبیه داستان است. وقتی افراد آنها را بیان می‌کنند در واقع آنچه انجام داده‌اند و آنچه را که آنها امیدوار بودند انجام دهند، منعکس می‌کنند. آنها جنبه‌هایی از چارچوب ذهنی خود را برای گفتن داستان انتخاب می‌کنند و در این فرایند هویت شخصی و جمعی آنها آشکار می‌شود. سازمانها می‌توانند افراد با تجربه و پیشکسوت

را تشویق به نوشتن و گفتن داستان‌های زندگی کاری کنند؛ یا افراد پیشکسوت داستان زندگی حرفه ای خود را بنویسند (شبه اتوبیوگرافی) و آن را در حافظه سازمان ذخیره کنند تا بر بنیان دانش سازمان افزوده شود. این معلمان خردمند با بیان داستان، می توانند به افراد کمک کرده تا به بالای نردبان تخصص صعود کنند و از تازه کاری، به استادی برسند. این موضوع در ژاپن بسیار رایج است. کتاب‌ها و مقاله‌های فراوانی درباره شرکتها یا رهبران آنها وجود دارند. نویسندگان یا کارمندان بازنشسته آنها را چاپ می کنند و گاهی نیز بنا بر سفارش شرکتها نوشته می شوند. در ایران نیز در این زمینه‌ها تالیفاتی وجود دارند؛ از جمله، تجربه‌های مدرسه داری و... مصاحبه خلاق‌مصاحبه، پرسش و پاسخ میان دو یا چند نفر، به منظور انتقال پیام است؛ و دارای گونه‌های مختلفی است (گال و همکاران، ۱۳۸۴). در اینجا تأکید بر مصاحبه خلاق است، که بر مبنای پرسشهای خودجوش در یک تعامل طبیعی، استوار است. در مصاحبه، داده‌هایی فراهم می شوند که دانش یا دیدگاه ویژه افراد را منعکس می کنند که از راههای دیگر قابل دسترسی نیستند. هر موضوع سازمان می تواند دستمایه یک گفت و گوی خواندنی قرار گیرد. بنابراین باید مناسب ترین آنها انتخاب شود. به منظور استفاده از مصاحبه برای کسب تجربه، ضروری است در سازمان، تیم کسب تجربه تشکیل شود که در آن فنون مصاحبه‌گری آموزش داده شود. مصاحبه‌گر باید دارای نگاه حرفه‌ای و هشیارانه، توانایی تفکر سریع، قدرت تجزیه و تحلیل، دانش و اطلاعات وسیع نسبت به روندهای سازمان و تیزهوشی برای پیش بینی وقایع را داشته باشد. بعد از مصاحبه باید آن را به شیوه مناسب - پرسش و پاسخ، گزارشی یا تلفیقی - تنظیم کرده، در پایگاه داده‌های سازمان ذخیره کرد (توکلی، ۱۳۸۳). مطالعه موردیمورد، تصویر ساده و روایت نوشتاری است که چارچوب اصلی آن، توصیف واقع‌گرایانه رویدادی است که در مکان و زمانی اتفاق افتاده است. اهمیت مطالعه موردی به عنوان یک استراتژی اثربخش، کدگذاری دانش فردی در قالب واژه‌ها و جمله‌ها است. صاحب تجربه، با تمرکز، تامل و بازنگری‌های عمیق در محتوای تصمیم‌ها، شرایط مطلوب و مؤثری برای تبدیل تجربه به دانش را فراهم می آورد (جعفری مقدم، ۱۳۸۳). اجزای یک مورد، شامل: واقعه یا رویداد سازمانی، ساختار، نکته‌های علمی و پرسشهای انتهایی است. مورد را می توان به شکل‌های گوناگونی نوشت: شیوه سوم شخص، شیوه اول شخص، شیوه مورد به مورد و شیوه مکاتباتی؛ و نیز از دیدگاه‌های مختلفی، نظیر: مدیران ارشد، مشاوران، مدیران میانی، کارکنان، گروه‌های غیررسمی و سازمانهای رقیب. مطالعه موردی منجر به افزایش توان علمی، افزایش مهارت در کاربرد نظریه‌های مدیریتی، خلاقیت، یادگیری در ضمن عمل، تصمیم‌گیری، برقراری ارتباط و خود ارزیابی می شود (خاکی، ۱۳۷۳). نتیجه‌گیری حرکت از رویکرد خطی به تعاملی، نیاز به توسعه بیشتر قابلیت‌ها را در سازمان به همراه می آورد. این موضوع مستلزم یادگیری از منابع مختلف است. یکی از این منابع، تجربه است که از منابع نامرئی سازمان به شمار می رود؛ زیرا تجربه همانند دانش در تفکر فردی اعضای سازمان قرار دارد و در فرایندهای کاری ظاهر می شود. تئوریها، مدلها و پژوهشهای مختلف، اهمیت آن را به عنوان منبع یادگیری و دانش آفرینی مطرح کرده‌اند. بنابراین ضروری است مدیران، مکانیزمهای (سازوکارهای) ثبت و انتقال آن را شناسایی کنند و سهم سازی تجربه را سر لوحه وظایف سازمان قرار دهند. منابع ۱. توکلی، احمد: مصاحبه خلاق، چاپ سوم، تهران: خجسته، ۱۳۸۳.۲. جعفری مقدم، سعید: مستند سازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳.۳. خاکی، غلام رضا: مورد کاوی و مورد نگاری در مدیریت، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.۴. سروش، عبدالکریم: علم چیست، فلسفه چیست؟ چاپ پانزدهم، تهران: موسسه فرهنگی صراط، ۱۳۸۲.۵. عدلی، فریبا: مستند سازی تجربیات مدیران و خیرگان سازمانی، معاونت برنامه ریزی و توسعه، دفتر مدیریت دانش سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران، ۱۳۸۶.۶. گال، مردیت؛ بورگ، والتر و گال، جویس: روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی، ترجمه: احمد رضا نصر و همکاران، چاپ دوم، تهران: سمت و دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۴

- Baker, C. Generation.[Online],www.entovation.com/whatsnew/millennium.htm.۸.
- Ann,&Jensen,j.Patricia, & Kolb, A.David.(۲۰۰۲).Conversational Learning:An Experiential Approach to Knowledge Creation.London,Westport,Connecticut.QUORUMBOOKS.۹.
- Leonard, Dorothy Swap,Walter.(۲۰۰۵). Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom.Hardcover۱۰.
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka. (۱۹۹۵).The Knowledge-Creating Company:How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.NewYork, NY: Oxford University Press
- \*منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۲

### راهبردهای آموزشی اشاعه مدیریت دانش

دکتر محمدرضا حمیدی زاده

چکیده: اگر چه زیربنای تولید، نگهداری و نشر دانش، یادگیری است اما هدایت دانش و یادگیری در چارچوب راهبردهای آموزشی میسر می شود. این مقاله با تحلیل یادگیری دانش، تبیین فرضیات، و موانع یادگیری به بررسی نگرش های فکری نظریه های یادگیری، انواع و سطوح یادگیری می پردازد. دستاورد این مطالعات در تدوین راهبردهای آموزشی اشاعه مدیریت دانش جلوه گر می شود. در این مقاله، شناخت تعاملات مؤلفه های یادگیری منجر به ارائه رویکرد سیستمی یادگیری و تنظیم رویکرد نشر دانش ضمنی به دانش آشکار شده است. راهبردهای آموزشی، نقشه هدایت برنامه ها و تنظیم الگوی راهبری اهداف آموزشی است. طرح و نقشه آموزش هر چند باید بر پایه نیازسنجی آموزشی و شناخت میزان یادگیری و توانمندی خلاقیت فردی و سازمانی تنظیم و ترسیم شود، اما راهبردهای کسب و کار پایه های محتوی و عناوین برنامه های آموزشی را شکل می دهند. مباحث مقاله را می توان به مثابه مدل راهبردی برنامه های آموزشی و یادگیری در مسیر نشر و اشاعه مدیریت دانش در سطح سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.واژه های کلیدی: یادگیری و دانش؛ راهبردهای آموزشی؛ فرضیات یادگیری؛ انواع، فرایند و سطوح یادگیری.مقدمهدیریت دانش به مثابه راهبرد کلیدی برای دستیابی به موفقیت و بقای سازمانی در محیط پُررقابت و غیر قابل پیش بینی عصر حاضر توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. اگر افراد قابلیت یادگیری استفاده خلاقانه از دانش را در سازمانها دارا باشند، به الگوی جدید تفکر دست می یابند که می توانند به تعریف مجدد امور و شیوه انجام آنها پردازند، لذا مدیریت دانش باید چشم انداز و ابزارهای یادگیری را هم داشته باشد؛ در عین حال، نظام مدیریت دانشی که بخوبی طراحی و استقرار یافته باشد می تواند فایده و سودآوری پایداری برای سازمانها و حتی افراد به ارمغان آورد (Liu et als, ۲۰۰۳, Firestone & McElroy).هدف این مقاله، بررسی مفهوم یادگیری و تدوین راهبردهای آموزشی برای ایجاد و پرورش قابلیت های یادگیری در راستای استقرار مدیریت دانش است. از این طریق می توان به طراحی نیازمندیها و برنامه های آموزشی و توسعه نظام مدیریت دانش دست یافت.هدف دیگر مقاله بررسی ابعاد یادگیری و تدوین راهبردهای آموزشی در نیازسنجی و طراحی برنامه های آموزشی برای تعمیق یادگیری و ایجاد فضای کاربردی است. این راهکارها با ارتقای سطح یادگیری و تغییر رفتارهای مورد انتظار، موجب تسهیل استقرار نظام مدیریت دانش می شود.یادگیری و دانشمسئله مهم در یادگیری این است که یادگیری سازمانی به حدی در سازمانها نادیده گرفته شده که صرفاً یادگیری آنها متکی بر یادگیری فردی است. از آنجا که یادگیری فردی در ارتباط با سطح ادراک، تعهد سازمانی و دلبستگی به کار تبیین می شود، این نوع یادگیری مانند مجموعه جزایر جدا از هم جلوه می کنند که تعامل میان آنها بسیار ضعیف است و انتقال تجربه میان کارکنان روان نیست. گاهی

سازمانها فاقد قضاوت جمعی، شعور، ادراک و ساختار بازخوردی جلوه می کنند؛ این سازمانها از بازتاب رفتارهای مشتریان خود به علت فقدان ساختار بازخوردی، یادگیری ندارند. احساس، فهم و تعریف مشکل و پیدا کردن راه حل از دیگر مسائل پیش روی سازمانها است. پیامد این کاستیها، طولانی شدن فرایند کارها و بالا رفتن سطح مخارج و آزار ارباب رجوع است. مدیریت دانش می تواند خلاءهای اطلاعات، تجربیات، قضاوتها و پیدا کردن راه حلها را با یکپارچه نمودن سازمان (ارتباطات، هماهنگی، نظارت و کنترل) پُر کند. یادگیری در سازمانها، فرایندی پیچیده و چند سطحی است. چالش پیش روی، ترسیم نحوه پرورش قابلیت‌های محوری یادگیری اعضای سازمان و مشارکت در یادگیری دیگران است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که می داند چگونه از دانش استفاده کند و به کارکنان خود فرصت و ابزارهای ایجاد و به کارگیری دانش را می دهد. سازمان یادگیرنده، دانش را خلق کرده و در نحوه انجام کارها و تجربه، به کار می گیرد، رفتار خود را اصلاح می کند تا با تغییرات منطبق شود. بدین ترتیب، خلق و به کارگیری دانش جدید برای رشد و یادگیری مداوم در چرخه بی پایان میسر می شود. راهبردهای پیشنهادی مقاله، دستاوردهای زیر را به ارمغان می آورد: تقویت فرایند بازتابها، تولید و انتقال دانش، بهره گیری از تجربه برای حل مسائل، فعالیتهای گفتاری از نوع فعالیتهای تیمی و تعامل گرا، تدوین مدل رفتاری فرد و چارچوبهای تفکر سیستمی. این دستاوردها، راهبردهای مهمی برای طراحی رویدادها و تجربیات آموزشی ارائه می دهند. راهبردهای آموزشی مقاله، توازن میان هدفهای ساختاری، فرهنگی و مدیریتی را به منظور پرورش توانمندیهای یادگیری کارکنان بوجود می آورد. از آنجا که دانش از توانمندیهای سازنده تلقی می شود می تواند مبنای تعریف تقریباً تمامی ارزشها قرار گیرد. بدید از دانش او را کلیدبدانی که دانش نیاید به بن چو دیداریابی بشاخ سخنسختن هر چه گویم همه گفته اند (فردوسی). فرد بیخ او بود و دانش تنه بدو اندرون راستی را بنه (عنصری) در سازمانها، موضوع مدیریت بر دانش توجه بسیاری از متخصصان و محققان را به خود جلب کرده است. روندهای جدید جهانی سازی، سازمانهای مجازی، همگرایی محصولات و خدمات، پیشرفتهای فناوری و انفجار دانش تاکید بر ضروری بودن استقرار مدیریت دانش است. مدیریت دانش مشتمل بر روشها و راه حل‌هایی است که سازمان را قادر می سازد دارائیهای دانشی خود را کسب و ساماندهی کرده و بر ارزش آن بیافزاید. مدیریت دانش رویکرد دستیابی به سازمان یادگیرنده و بالنده است. سازمانی یادگیرنده است که اعضایش دانش را کسب، تسهیم و تولید کنند یا آن را در فرایند تصمیم گیریها بکار برند (Christensen and Bang, 2003). مدیریت دانش، فرایند شناسایی و توسعه اندوخته ها و دارائیهای علمی و فنی سازمانی برای کسب منافع بیشتر سازمان و مشتریان آن است. بنابراین، مدیریت دانش، فرایند توسعه مجموعه دانش و آگاهیهای سازمان به منظور کسب منافع بلند مدت در حوزه تجارت است. اساس و مبنای مدیریت دانش، راهبرد تجارت است که خود، نیازمند طراحی فرایندهای دانش گرا و توسعه ساختارهای منطقی است. دانش، تنها منبع مطمئن مزیت رقابتی پایدار است (McElroy, Campos & Sanchez, 2003). براساس فلسفه سازمان یادگیرنده، اعضا، خود و دیگران را بزرگسالانی تلقی می کنند که تمایل به پذیرش مسئولیت عملکرد در برابر دیگران دارند و از دیگران نیز همین انتظار را دارند. ارزشهای بنیادی سازمانهای یادگیرنده، فرهنگ آن است که بهبود مستمر را حایز اهمیت دانسته و به پرورش و بالندگی آن همت گمارده است. مدیریت دانش از این روی موضوع بسیار مهمی است که با ارزشمندترین دارایی یک شرکت، یعنی با سرمایه فکری و راههای غنی سازی آن سروکار دارد. به از گنج دانش به گیتی کجاست کرا گنج دانش بود پادشاست (اسدی) اغلب بیش از حد بر نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش تأکید می شود اما فناوری اطلاعات ابزار تسهیل گر استقرار و بهره گیری مدیریت دانش تلقی می شود. اگر چه نظام مدیریت دانش در سطح شگفت انگیز تدوین، تنظیم و استقرار یافته است اما اگر افراد مهارت و توانایی استفاده خلاقانه از دانش را در فعالیتهایی نظیر نوآوری در محصول و نوآوری در فرایند نداشته باشند، دانش سودآوری پایداری بوجود نخواهد آورد؛ هر چند تاکنون توجه کافی به این نکته بنیادی نشده است لیکن یکی از مباحث مهم مدیریت در پیشینه دانش، پرورش قابلیت‌های یادگیری در افراد است.

یادگیری، کلید نفوذ به دارائیهای دانشی و به تبع آن افزایش سرمایه فکری است. مدیریت دانش چشم انداز و ابزارهای یادگیری را در خود نهادینه کرده است. یادگیری، نتیجه یکپارچگی دانش است و خود یک مهارت شخصی به حساب می آید. یادگیری و پرورش توانمندیهای محورینظر به اینکه یادگیری کوششی آگاهانه از طرف سازمان برای حفظ قدرت رقابت بر مبنای بهره وری و ابداع در محیطهای نامعلوم تلقی می شود اما بهبود کیفیت تصمیمهای سازمان را به همراه دارد. سازمانها برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی نیازمند پویایی در عرصه های پرورش توانمندیهای محوری یادگیری فردی و سازمانی هستند. سنگینی بار پرورش توانمندیها بر دوش مدیران است تا قدرت آمادگی و پاسخگویی به تغییرات اجتماعی و فنی داشته باشند. قابلیت ها، مجموعه ای از مهارتها و فنآوریها است که سازمان را قادر به ایجاد منافع خاص برای مشتریان می کند. این قابلیت بیش از یک مهارت یا فناوری مجرد است، بلکه شبکه ای از مهارتهای فردی و واحدهای سازمانی ترسیم می شود. قابلیتها ریشه در دانش جمعی سازمان دارد و جلوه ای از منابع سازمان است. این نوع قابلیت بر ارتباط میان یادگیری، و رقابت پذیری تأکید می ورزد (Wong & Aspinwall, ۲۰۰۴, Massingham, ۲۰۰۴). تیم مدیریت ارشد باید نگرش مثبت به عدم اطمینان آینده را برای ایجاد قابلیت ها به وجود آورد. اعضای سازمان باید بر نحوه دستیابی به قابلیت ها آگاهی یابند. برای تنظیم مسیر و هدفهای بلند مدت سازمان در نیل به قابلیت های متمایز باید برنامه ریزی کرد. برنامه ریزی بر مبنای راهبردها بخش جدایی ناپذیری دستیابی به هدفهای بلند مدت سازمان است. در بطن این برنامه ریزی یادگیری نهفته است. راهبردهای اجرایی سازمان نیز بر جوهره یادگیری قرار گرفته است. سازمانها باید به آن سطح از توانمندی دست یافته باشند تا بنا به ضرورت و در زمان معین، قابلیتهای اصلی خود را تغییر دهند و قدرت پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی از خود بروز دهند. توانمندی پاسخگویی سریع یکی از مزیتهای رقابتی است که از مدلی ویژه تبعیت می کند که بستر آن را یادگیری شکل می دهد (Campos & Sanchez, ۲۰۰۳). انسانها از میان تمام موجودات، تنها موجودی هستند که توانمندی یادگیری بالا و هوشمندانه دارند. دارائیهای غیر محسوس (ضمنی) دانش، مهارتها و تجارب انباشته شده که قدرت رقابتی یک سازمان را مشخص می کند در درون کارکنان آن قرار دارند. در این وضعیت است که تدوین راهبرد رشد و تعالی سازمان و فرآورده ها ضروری است. افراد، سازمان را ایجاد و آن را با محیط سازگار می کنند و این کار تنها از طریق یادگیری امکان پذیر است (Wong and Aspinwall, ۲۰۰۴). یادگیری و سازمان یادگیرندهاگر چه سازمان یادگیرنده، صرفاً یک مفهوم است، اما راهبردی تلقی می شود که بر پایه منابع انسانی قرار داشته و نیازمند حمایت مؤثر گروه مدیران سازمان است. یادگیری می تواند هم در سطح شخصی و هم در سطح سازمانی وقوع یابد. این مفهوم در سطح شخصی با پژوهندگان مختلف و با دیدگاه های نظری متنوع به دلیل پیچیدگی فرایند یادگیری، متفاوت عمل می کند. رفتار گرایان یادگیری را تغییر رفتار می دانند و معتقدند اگر یادگیری منجر به تغییر رفتار شد، یادگیری صورت گرفته است. مطابق دیدگاه رفتار گرایان محیط اولین عامل برای یادگیری است. در این دیدگاه، وقایع محیط بر رفتار تأثیر می گذارند. در دیدگاه علوم شناختی، یادگیری برحسب تغییرات در فرایندهای شناخت که همان فعالیتهای داخلی ذهن است تعریف می شود و در رفتار نمود پیدا کند. این نظریه بر عملیات ذهنی یادگیران تأکید می ورزد. براساس دیدگاه علوم شناختی، دانش به طور عینی از طریق مشاهده و احساس، ادراک و تحلیل به دست می آید ۲۰۰۲ (Seny, et al, Chawla & Renesh, ۱۹۹۵). جدول ۱. نگرشهای فکری نظریه های یادگیرینگرشهای فکری نظریه های یادگیری ویژگی رفتار گرایان شرطی سازی کلاسیک شرطی سازی عامل تأکید بر فرایند جانشین سازی متحرک؛ تأکید بر رفتارهای بازتابی به وسیله محرک فراخوان رفتارهای غیربازتابی، رفتار به خودی خود برانگیخته است (خودانگیخته) که محرک اولیه ندارد؛ علوم شناختی یادگیری اجتماعی ایفای نقش عوامل ذهنی و عوامل عینی در یادگیری؛ رشد ذهنی جمع آوری اطلاعات درباره رفتارها و اندیشه های انسانها برای شناسایی اعمال و افکار آنها؛ یادگیری گشتالت تشکیل اندیشه های انسان از ادراکات کلی معنی دار بر اثر مجموعه ای از تصاویر ذهنی جزئی که از راه تداعی به یکدیگر مرتبط می شوند؛ نمود بینش بر اثر درک

موقعیت یادگیری به صورت یک کل یکپارچه؛ یادگیری معنی دار کلامی مجموعه‌ای از اطلاعات، مفاهیم، اصول و تعمیم‌های سازمان یافته از یکی از ریشه‌های دانش؛ فرایند اطلاعاتی یادگیری تشریح تمام فرایندها و مراحل ذهنی از لحظه دریافت محرکهای محیطی (درون داد: حافظه حسی)، تا لحظه دادن پاسخ (برون داد: حافظه کوتاه مدت، و حافظه بلند مدت). Source: Arggis

۱۹۹۵ Chawla et al, ۱۹۹۶ Dilla et al, ۱۹۹۶ et al, قاسمی، ۱۳۸۲ نگرش فکری تبیین یادگیری، ساختارگرایی در یادگیری است. دیدگاه ساختارگرایی، یادگیری را فرایند ساختاری تلقی می‌کند که در آن فراگیران، به تصویرسازی درونی از دانش می‌پردازند. در این فرایند فرد و جامعه در غنی‌سازی تجارب جایگاه خاص دارند (Bednar et al, ۱۹۹۱, p۹۱). در دیدگاه مذکور، دانش، ساختاری تصور می‌شود که اذهان اشخاص آن را می‌سازد. در میان دیدگاه‌ها و نگرشهای فکری، ساختارگرایی، برپایه ساختارگرایی اجتماعی است که دانش را از بُعد اجتماعی می‌سازد، دیدگاه ساختارگرایی اجتماعی، فرایند یادگیری را در محدوده زمینه و ماهیت موضوع می‌بیند و بر فرایند اجتماعی بودن یادگیری تأکید می‌ورزد. یادگیری سازمانی ذاتاً پیچیده، مبهم و مملو از چالشهای مفهومی و روش شناختی است و اشاعه مفهوم یادگیری را برای سازمانها با مشکل روبرو می‌کند. مطالعه نظریه‌های یادگیری سازمانی از نظریه‌هایی درباره شناخت و یادگیری فردی نشئت می‌گیرد. مصداق این موارد را می‌توان نظریه پردازش اطلاعات یادگیری و نظریه رفتاری شرکت (بنگاه‌های اقتصادی) ذکر کرد. یادگیری سازمانی از دو زاویه، مهم تلقی می‌شود. یک زاویه، بُعد شناختی، آگاهی و ادراکی را مطرح می‌کند، از این زاویه، یادگیری عامل تغییر چارچوب باورها و ارزشها شناخته می‌شود و ثمره آن می‌تواند تغییر و بهبود رفتارهای مشهود پذیر و عملکرد افراد باشد. زاویه دیگر، جنبه‌های احساسی، یقینی، درونی شدن و رفتارگرایانه را مطرح می‌کند و بر تغییر فعالیتهای روزمره، قوانین و سطح انتظارات تأکید می‌ورزد و پاسخهای سازمان را به مثابه تجربه ارزیابی می‌کند. تأمل در بطن یادگیری جای دارد و این تأمل است که الگوهای جدید می‌آفریند (Seng et al, ۲۰۰۴ McElroy, ۲۰۰۳). یادگیری ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتارهای بالقوه یادگیرنده بر اثر مطالب آموخته شده، ارتقای سطح آگاهیها و تجربیات فرد و سازمان تعریف می‌شود (Arggis et al, ۱۹۹۶). یادگیری موجب تعدیل رفتار و بهبود عملکرد می‌شود. شناخت فرایندهای یادگیری، انگیزش یادگیری را بالا می‌برد. برای ارتقای سطوح و میزان یادگیری باید انگیزش افراد و سازمان را بالا برد. تناسب یادگیری با انگیزش نظیر تناسب شخصیت با انگیزش است. پیش شرطهای یادگیری را می‌توان تغییر مستمر توانایی انسان و تغییر نسبتاً پایدار تجربه در رفتار دانست. مدل شکل ۱، این ساختار را تشریح می‌کند. شکل ۱. رویکرد سیستمی یادگیری... رویکردهای آموزشی برای تقویت پایه‌های بازتاب در فرایند یادگیری بشرح زیراند: ۱. رویکرد یادگیری از طریق عمل. در این رویکرد، بازتاب در بطن روش نهفته است. در رویکرد یادگیری از طریق عمل تجربیات یادگیری صرفاً توسط افرادی بوجود می‌آید که بر موارد زیر تأکید می‌ورزند. افرادی که بر مسایل واقعی سازمان تأکید کرده و کار می‌کنند رفتارها را بر آن اساس تنظیم می‌نمایند و در حین انجام کار آن را فرا می‌گیرند. بازتاب و رفتار (واکنش و کنش) در جریان بهره‌گیری از برنامه یادگیری از طریق عمل راهکارهای گوناگون بوجود می‌آورد. پرسش و پاسخ در فرایند یادگیری، این امکان را بسط می‌دهد تا فرصت شناخت بازتاب فرضیات و تغییر آنها بوجود آید تا ارتباطات جدیدی خلق شود (Marquadt, ۱۹۹۹)

۱۹۹۸ Revans). شبیه‌سازی. این رویکرد مبتنی بر میانجی آموزشی است که امکان بهره‌گیری از راهبردهای مختلف را برای یادگیرندگان، شناخت بازتاب آنها و یادگیری از بازتابها بوجود می‌آورد. شبیه‌سازی باید در محیط سازمان باشد، آزمایشهای دنیای مجازی به تقویت رفتارهای بازتابی می‌پردازد که برای رویاروشدن با وقایع دنیای واقعیات ضروریند. برای مثال، برای کاهش هزینه‌های اضافی سازمان، می‌توان با استفاده از شبیه‌سازی جریان فعالیتها، به حذف موارد زائد و سپس به صرفه‌جویی در هزینه‌ها پرداخت. از آزمایشگاه‌های یادگیری که محیطی نزدیک به واقعیت بوجود می‌آورند در تعلیم خلبانان هواپیماهای مسافربری استفاده می‌شود. چنین محیطهای آزمایشگاهی یادگیری را هم می‌توان برای شناخت بازتاب راهبردهای پیشنهادی جهت کنترل



مخارج، تقویت ارتباطات سازمانی و ارزیابی نتایج آنها مورد استفاده قرار داد. از این رویکرد آموزشی هم می توان برای تبیین فرایند ترکیب بندی و آزمون فرضیات درباره علل وقوع مسائل استفاده کرد. از این رو، از تیم های کاری در فرایند بازتاب تفاوت های موجود بین انتظارات، نتایج و یادگیری جنبه های مهم و پویا بهره گیری می شود. افراد می توانند از آنها برای بررسی نیازها و ارزیابی توانمندی مذکور در رویارویی با مسائل استفاده کنند، البته مدیران همواره باید پیش از به اجرا درآوردن راهبردی جدید، همواره بر آزمون و شناخت بازتاب آنها تأکید کرده و بازخورد آن را در تصمیم گیریها نشان دهند. مقاله نویسی. مقاله نویسی برای تقویت شناخت علائم بازتابها است. مقاله نویسی به تسهیل تبیین بازتابها و دریافت سریع آنها در چارچوب مشاوره با خود و استفاده از نگاه نقادانه به فعالیتهای روزانه کمک می کند. افراد از طریق مقاله نویسی می توانند بین فکر و عمل ارتباط برقرار کنند و دانش ضمنی خود را به دانش آشکار تبدیل کنند. از این رو، افراد می توانند کتاب راهنمای بازتابها را تهیه کنند تا بر آن اساس هنگام یادگیری از طریق مقاله نویسی بتوان از راهکارها و راهبری های افراد خبره برای ثبت و اکتشاف افکار احتمالی و فرآیند استفاده کرد. علاوه بر این، افراد قادر می شوند گزاره های یادگیری تنظیم کنند، این گزاره ها نکاتی هستند که در سرتاسر تجربیات کاری یافت می شوند و فرد آن را به طور روزانه تجربه و اندوخته می کند. مربی گری. مربی می تواند برای کمک به یادگیرندگان جهت شناخت و تقویت فرایند بازتابها، نقش تسهیل گر را ایفا کند. مربی باید بتواند در نقش بوجود آورنده چشم اندازها و بصیرتها ظاهر شود و به یادگیرندگان نحوه بررسی ایده ها و سوالات خود را بیاموزد. مشاوران حقیقی یا حقوقی می توانند به افراد برای دستیابی به نوآوری و ساماندهی دانش جدید کمک کنند و نحوه استفاده از مهارتهای خلاق خود را برای حل ابتکاری مسائل کسب و کار تعلیم دهند. مربی می تواند مسئولیت نقشهای کارشناس موضوعی و مشاور فرایند را بر دوش کشد. ۲. پرورش توانمندیهای تولید و انتقال دانش. دانش را هم می توان با انتقال از دیگران دریافت کرد و هم می توان از طریق تولید بدان دست یافت. از رویکردهای دستیابی به دانش، آموزش و یادگیری است. دانش را می توان در تعامل با پدیده های اجتماعی و فیزیکی جهان واقعیات تولید کرد. تجربیات حاصل از دوره های آموزشی، کارآموزی و کار روی پدیده ها باید به گونه ای تعبیه شوند که در چارچوب زمینه ای خاص منجر به تولید و انتقال دانش شوند. دانشی که آن را می توان با استفاده از منابع بیرونی نظیر مجموعه مقاله ها کسب کرد و این امکان را فراهم می سازد تا از فرآورده های جدید سایر بنگاه های اقتصادی مطلع شد باید اعضای سازمان آن را در اختیار گرفته و مورد بررسی قرار دهند. مفاهیم و دانش سازمانها در حین کار توسط کارشناسان، مدیران ارشد یا سرپرستان و یادگیرندگان انتقال می یابند. دانش آشکار را می توان با رمزگذاری، در سیستم دانش مدیریت نگهداری کرد. افراد از طریق دسترسی به سیستم بانک داده ها می توانند به محتوای دانش دست یابند. برای نشر دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش آشکار می توان از رویکرد شکل ۴، در طی هفت مرحله استفاده کرد (Metaxiotis et al, ۲۰۰۳). فراگیران از دانش اولیه خود با بهره گیری از مهارتها برای ساخت پدیده های جدید استفاده می کنند. افراد با داشتن زمینه های مناسب می توانند از طریق دانش ضمنی به نوآوری دست یابند. در واقع، اشخاص روشهای حل مسئله را براساس دانش اولیه و بر پایه ابتکارات شخصی می توانند بوجود آورند. شکل ۴. رویکرد نشر دانش ضمنی به دانش آشکار انتقال دانش ضمنی از این روی که تبیین آن با زبان رسمی بسیار سخت است دچار مشکل می شود. دانش ضمنی بیشتر به طور غیرمستقیم از طریق نقل حکایات و تحلیل های قیاسی قابلیت انتقال دارد. در محیطی که تحولات سریع دارد مهارتهای حل مسئله در ایجاد و حفظ رقابت حایز اهمیت است. حل خلاقانه مسائل اغلب منجر به تولید دانش می شود. اعضای سازمان در فرایند تشکیل و حل مبتکرانه مسئله به دانش جدیدی دست می یابند، نوآوری در فرایند و محصول اغلب بر پایه فرایند یادگیری شکل می گیرد. در فرایند انتقال دانش تسهیم دانش مطرح می شود. از این رو، میانجی های آموزشی باید طوری طراحی و بکار گرفته شوند تا مهارتهای گروهی و فردی حل مسئله پرورش یابند. برای مثال، گاهی نیاز است میانجی های آموزشی بر پایه فعالیتهای تحقیقاتی در دستیابی به محصول جدید طراحی و مورد استفاده قرار گیرند تا فرایندهای گروهی حل

مسئله تسهیل شوند. در این کار تسهیم دانش شکل می‌گیرد. ۳. فراهم کردن کارآموزان و یادگیرندگان با تجربه برای کار بر روی مسائل واقعی و عملیاتی. یادگیری هنگامی که با کار توأم شود و تمرکز بر موردی ویژه داشته باشد به طور کامل تحقق می‌یابد. یادگیری در محیط واقعی کار منجر به کسب تجربه مستقیم و غیرمستقیم از زندگی واقعی می‌شود. اکثر متخصصان ادراک خود را از نحوه انجام کار در سازمان در حیات سازمانی خود ارتقا می‌بخشند. دانش ادراکی از طریق کسب تجربه فردی پایه ریزی می‌شود. تجربه هر چند با کار روی پدیده‌های جهان واقعیات شکل می‌گیرد لیکن حاصل اندوخته‌های ادراکی است که سطح فهم فرد را غنی می‌بخشد. این نوع تجربیات حاصل تحقق برنامه‌های یادگیری از طریق عمل (یادگیری کنشی) است. بنابراین، داشتن وسایل و ابزار کار در یادگیری، مسئله مهمی است. عنوان موضوع یادگیری را می‌توان همانند هادی فرایند یادگیری در برنامه‌های یادگیر از طریق عمل ذکر کرد. در واقع، در رویکرد یادگیری تجربی، مسائل را می‌توان هم محرک و هم وسیله یادگیری دانست، مسئله، هدفهای یادگیری، محتوی، روشها و شرکت کنندگان خود را تعیین می‌کند. موضوع (یا مسئله) می‌تواند عامل محرک افراد برای شرکت در فرایند یادگیری باشد کارگاه‌های آموزشی که کارآموزان را به گروه‌های پنج تا هفت نفره برای کار بر روی پروژه‌ای تقسیم می‌کنند و یک فرد ارشد این گروه را هدایت می‌کند، از روشهای مناسب یادگیری از طریق عمل است. استمرار این نوع یادگیری با حضور واقعی یادگیرندگان در محیط کار و آشنا شدن با شرایط واقعی کار تحت سرپرستی مربی ارشد کامل می‌شود. تعیین چارچوب موضوع کار از دیگر مواردی است که به کارآموزان بر دستیابی به راه‌حلهای مناسب کمک مؤثر می‌کند. شناخت و تنظیم موضوع، کار ساده‌ای نیست. رویکرد در خود توجه کارآموزان تعریف دقیق مسئله، تعیین چارچوب و طبقه بندی مباحث یا نکات مسئله و کاوش در این زمینه‌ها است (Ottum et al, ۱۹۹۷ Yim, ۱۹۸۹). ارتقای سطح مهارتها با کار بر روی مسائل واقعی و مرور بعد از عملیات برای ثبت تجربیات و اصلاح فرایندها یا دستاورها بوجود می‌آید. بنابراین، فعالیتهای مسئله خیز را باید به کانون یادگیری تبدیل کرد و مربیان آموزشی باید به شناسایی این نقاط در سازمان پردازند و به محض آگاهی از شرایط بحرانی و بروز مسئله، کارآموزان را در آن محل گرد آورند تا با مشاهده آن شرایط و مسئله، به تعریف، تعیین محتوای و چارچوب آن پرداخته سپس به ارائه راه‌حلهای ابتکاری برای حل آن مسئله و رفع شرایط بحرانی پردازند؛ باید به این نکته نیز توجه کرد که هر تجربه حاصل موفقیت یا شکست است. تجربه در پیام خود راهنمای نحوه انجام کار را دارد. بهره‌گیری از این پیامها، چرخه یادگیری را کامل کرده و مهارتها را بهبود می‌بخشد (Nicolas, ۲۰۰۴). کمک به کارآموزان برای تدوین مدل و تعیین چارچوب تصمیم‌گیری. چارچوبها و مدل‌ها باید به صورتی تدوین شوند که تحرک فکری بوجود آورند و خلاقیت را مورد حمایت قرار دهند. مدلها باید بتوانند به یادگیرندگان در تلفیق و یکپارچه نمودن ایده‌های مختلف کمک رسانند. این مدلها را باید متناسب با حوزه‌های کار در متون علمی یافت. مثلاً در بازاریابی و مدیریت مدلهای پنج نیروی رقابتی پورتر، زنجیره ارزش، تحلیل SWOT، مدل پاسخگوی سریع و نظیر اینها. هنگامی که هر یک از اعضای سازمان به کسب تجربه و آموزش در وضعیت تصمیم‌گیری می‌پردازند رویکرد شناخت مسئله، منطق دستیابی به راه حل آن را برای خود پایه ریزی می‌کنند. کارشناسان را می‌توان افرادی متفاوت از عامه مردم دانست زیرا آنها در هنگام رویارویی با مسئله‌ای و کار در موقعیتی از مدلهایی که در ذهن دارند و پایه علمی هم دارد و چه بسا چند بار هم آن را تجربه کرده اند استفاده می‌کنند. از دیگر دستاوردهای یادگیری از طریق عمل این است که کارآموزان با تأکید بر نقاط قوت استنباطهای خود، چارچوبهای عمومی برای حل مسائل پیدا می‌کنند. مباحث و وقایع یادگیری در چارچوب دانش و زمینه‌های استدلالی با هدایت سازمان به غنی‌سازی دانش کمک می‌کنند. در صورتی که یادگیرندگان به راه‌حلهای فردی حل مسئله دست یابند احتمال دارد که آموخته‌ها، مدل و راه‌حلهای خود را به دیگران منتقل نکنند. از وظایف خطیر مربیان، کمک به اعضای سازمان برای تقویت مدل فردی است تا بتوانند از آن برای موقعیتهای مختلف حل مسئله استفاده کنند. استمرار یادگیری با دستیابی هر عضو سازمان به مدل‌های شخصی تسریع می‌شود (Seny et al, ۲۰۰۳)

Wenger, ۱۹۹۸). رویکرد مدل‌سازی، یادگیرندگان را با ابزارها و فرآیندهای مدل‌سازی و شیوه ساخت مدل متناسب با سطح درک و استنباطشان براساس میزان پویایی کسب و کار آشنا می‌سازد. برای مثال، در مدل‌سازی رایانه‌ای، مدل‌سازان، مدل‌های نحوه کار با سازمان را با تأکید بر جنبه‌های خاص مشخص می‌کنند. این نوع مدل‌ها نحوه ارتباطات سازمان و هماهنگی را متذکر می‌شوند و فرایندهای کاری آنها به گونه‌ای است که مواد مذکور در آن گنجانده شده است (Edwards et al, ۲۰۰۵). مدل‌های پویا برای مدل‌ساز و مخاطبان خود امکان چند سویه فکر کردن را با تعیین روابط علی میان مؤلفه‌های مسئله یا موضوع فراهم می‌سازد. مدل‌سازان باید در فرایند مدل‌سازی به دریافت بازتاب، تجربه و چالش موضوع تحت بررسی خود دست یابند و از آنها برای آزمون شرایط و بهبود مدل استفاده برند. آنها در سرتاسر این فرایندها می‌توانند به تسهیم تجربیات و درس‌های آموخته با دیگران و تعمیم نتایج برای دیگر موقعیت‌ها پردازند در رویکرد برنامه ریزی عرصه نویسی، عرصه‌ها (سناریوها) باید با شرایط احتمالی آینده همخوانی داشته باشند. مدیران باید در عرصه‌های مورد نظریه تحلیل پدیده‌های واقعی، تغییر زاویه دید و الگوی ذهنی پردازند. برنامه ریزی بر مبنای سناریونویسی، پایه‌ای برای شناخت و تبیین آثار و وقایع احتمالی در شرایط عدم اطمینان است. عرصه نویسی به تقویت یادگیری از طریق عمل کمک می‌کند. مدل‌سازان با این رویکرد می‌توانند به ترسیم ارتباط میان مؤلفه‌های محیط بیرونی با مؤلفه‌های محیط درونی سازمان پردازند. ۵. پرورش یادگیرندگان مشارکتی. فعالیت‌های حل مسئله در سازمانها اغلب به کاوشگری جمعی و مشارکتی نیاز دارند. کارآموزان باید در فرایند گروهی حل مسئله و تصمیم‌گیری مشارکت ارزشمند داشته باشند. لازم است دانش ضمنی از طریق ارتباطات چهره به چهره منتقل شود زیرا اسناد نمی‌توانند غنای دانش، حالت و نشاط دانش ضمنی را انتقال دهند. بر اساس تجربیات سازمانی برای حل مسائل و یادگیری، صرفاً مطالعه اسناد راه‌گشا نیستند. این کار، علاوه بر طولانی کردن فرایند یادگیری، زمان یادگیری و کیفیت آن را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد در حالی که یادگیری از همدیگر نه تنها منجر به تسریع در یادگیری و کاهش زمان مربوط می‌شود بلکه کیفیت و مهارت یاددهنده به یادگیرنده در شیوه استاد - شاگردی و مباحثه چهره به چهره انتقال می‌یابد. در هر صورت، با هم بودن و گفت و گو در باره مسئله، علاوه بر انتقال دانش ضمنی، از خستگی ذهنی نیز می‌کاهد. یادگیری نیاز به مباحثه رو در رو و مشاهده نحوه انجام کار توسط یادگیرنده دارد. یادگیری و آشنا شدن با نحوه انجام امور به صورت مشارکتی، در دستیابی سازمانها به مزیت رقابتی جنبه ضروری دارد. در یادگیری، یکپارچه کردن نحوه انجام امور و فعالیت‌های افراد حایز اهمیت است. یادگیری عمیق بر پایه عملکردها و موقعیت‌های مورد نیاز سازمان با تسهیم آن رخ می‌دهد. سبک‌های یادگیری نیز نقش بارزی در تعمیق یادگیری ایفا می‌کنند. به طور کلی، سبک یادگیری شناختی به چهار دسته همگرا، واگرا، درونی سازی و برون‌سازی تفکیک می‌شود؛ در واقع، این سبک یادگیری از آن چهار دسته تغذیه می‌کند. سبک یادگیری همگرا حاصل مفهوم سازی و آزمایشگری است، در حالی که سبک یادگیری واگرا بر اثر تجربه عینی و مشاهده تأملی بوجود می‌آید. سبک یادگیری جذب کننده یا درونی سازی بر اثر مفهوم سازی انتزاعی و مشاهده تأملی شکل می‌گیرد. از این رو، سبک یادگیری برون‌سازی یا انطباق‌یابنده حاصل تجربه عینی و آزمایشگری است (Firestone & Mcelroy, ۲۰۰۳). تیم‌های پروژه‌ای در چارچوب تعامل وظایف و عملکردها می‌توانند با کار بر روی مسایل و چالش‌ها نه تنها یادگیری مشارکتی را تقویت کنند بلکه موجب غنای کارهای جمعی و بهره‌گیری از افکار، نقاط قوت و مهارت‌های یکدیگر می‌شوند. افراد لازم است با هم به صورت میانجی برای تعیین چارچوب و حل مسایل سازمانی و ایفای نقشها، تحقق عملکرد و کسب بینش‌های مختلف، کارکنند تا مسایل حل شوند و دانش ضمنی تقویت شود. یادگیرندگان برای تعبیه پایه تصمیم‌گیری به تحلیل تحولات سریع فناوری و دانش متنوع نیاز دارند. البته افراد در سازمانها باید به تقویت پایه‌های دانش کارکردی خاصی پردازند تا بتوانند براساس دانش روشها به تعامل با هم دیگر پردازند. همکاری و تعامل میان اعضای سازمان که دانش متنوع دارند نقش مهم در گسترش چارچوب‌های فزاینده دانش ایفا می‌کند. به تبع آن، مهارت‌های یادگیری گروه‌شتابنده می‌شود. یادگیرندگان باید نحوه

یادگیری از یکدیگر را فرا گیرند. یادگیری و کار کردن مشترک اعضای سازمان با یکدیگر که سیستمهای متفاوت ارزشی، دیدگاه های مختلف و شخصیت‌های گونه گون دارند، سخت است. چالش پیش روی طراحی نحوه فعالیت یادگیری اجتماعی برای ارتقای یادگیری فردی و یادگیری سازمانی است. فعالیتهای یادگیری باید برای ارتقای سطح یادگیری کارآموزان در دو بُعد وظیفه ای و رشد فردی مؤثر واقع شوند. از این رو، در صورت نیاز می توان از تسهیلات آموزشی خارج از سازمان برای برقراری فعالیتهای یادگیری گروهی در دوره های مختلف کارآموزی استفاده کرد. در صورتی که سازمانی در صدد تعیبه استانداردهای جدیدی در حرفه فعالیت خود باشد باید با شناخت جنبه های مختلف و فرایند کل عملیات، کارکرد پژوهش را از تولید جدا نداند. هر فرد اگرچه در فرایند عملیات کار می کند اما در فعالیتهای تحقیق و توسعه هم مشارکت دارد و محیط کار در واقع یک عرصه یادگیری است. کارکنان باید به این باور برسند که عملکرد آنها جلوه واقعی از مهارتهای آنان است (Anderson, ۲۰۰۲, Hensen, ۲۰۰۲).<sup>۶</sup> ترویج تفکر سیستمی. تفکر سیستمی ابزار قدرت مند درک و بهبود فعالیتهای کسب و کار قلمداد می شود. تفکر سیستمی مبنای اولیه مدل یادگیری سازمانی است. این نوع تفکر به کارآموزان کمک می کند تا به تعیین چارچوب مسئله و حل آن پردازند. از این طریق، افراد می توانند به یافتن تعامل موجود و وابستگیهای مطرح در مسئله مبادرت ورزند. افراد، شناسایی مسئله را باید بر مبنای تفکر و رویکرد سیستمی انجام دهند. یادگیری باید فراتر از شناخت صرف جزئیات فنی مسئله مورد نظر باشند. از این رو، ترسیم تصویر جامع از ایده ها و فعالیتها، به شناخت و تحلیل مسئله کمک می کند. افراد باید کسب و کار خود را فراتر از سطح وظایف فعلی تحلیل کنند و نگرش فرابخشی داشته و از سطوح مختلف به آن نگاه کنند. آنها باید بتوانند چشم اندازهای متفاوت را برای درک موضوعی خاص با هم تلفیق کنند. تفکر سیستمی را می توان با رویکردهای متفاوت آموزش تقویت کرد. برای مثال، مسائل منتخب برای یادگیری از طریق عمل، ماهیتی پیچیده دارند که با مباحث سیستمی سازمان تعامل پیدا می کنند. یادگیری از طریق عمل، یادگیرندگان سازمان را به صورت یک کل مورد بررسی قرار می دهند تفکر سیستمی مستلزم شناخت هدفهای هر مسئله، محیط، تعامل مسئله با محیط، فرایندهای درونی مسئله، و بررسی تأثیر گذاری عوامل درونی بر یکدیگر است. مدیریت ارشد برای تغییر فرایند بهبود محصول نیاز به بهره گیری از تفکر سیستمی دارند. رویکرد پویاییهای سیستم، روش شناخت بهتر پیچیدگیهای سازمان و عدم اطمینانهای پیش روی آن می باشد (حمیدی زاده ۱۳۷۹؛ حمیدی زاده، ۱۳۸۶). نتیجه گیری... منابع حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۶)، برنامه ریزی استراتژیک، تهران: سمت. حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۴)، رویکرد و استراتژیهای دانش آفرینی در دانشگاه ها، "رشد فناوری، سال اول، شماره ۲، بهار، صص ۳۳-۴۶. حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۷۹)، پویاییهای سیستم، تهران: دانشگاه شهید بهشتی. حمیدی زاده، محمد رضا (۱۳۸۵)، ارزیابی یادگیری و راهبردهای آموزشی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژی، سال هفتم، شماره ۲۷، صص ۱۳-۳۴. سنکه، پلیتر و همکاران (۱۳۸۳)، رقص تغییر، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران: نشر سایپا و گروه پژوهشی صنعتی آریانا. سینجر، مارک (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل آقا، تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش در برنامه ریزی و مدیریت. قاسمی، بهروز (۱۳۸۲)، تئوریهای رفتار سازمان، تهران: انتشارات هیأت. گانز، باب (۱۳۷۸)، سازمانهای تنس آموز، ترجمه خدایار ایبلی، تهران: انتشارات ساپکو.. Anderson, T.J., "Strategy Planning, Autonomous Actions And Corporate Performance", Long Rang (۲۰۰۲), Planning, Vol. ۳۳, No. ۲, Pp. ۱۸۴-۲۰۰.... منبع: فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت مؤسسه مطالعات بین المللی

انرژی؛ شماره ۱

## مدیریت دانش در سازمانهای دولتی

علیرضا اژدري خلاصه/ معرفی مقاله: مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی جدید در دنیای امروز مطرح است. این مقوله برای

بخش خصوصی بدلیل کسب مزیت رقابتی تا حدود زیادی شناخته شده است و سعی بر آن دارند تا در سازمانهای خصوصی خود آن را نهادینه کنند ولی در بخش دولتی تاکنون به اهمیت مدیریت دانش بصورت آگاهانه توجه نشده است و اگر هم به این مقوله پرداخته شده هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن باید طی گردد. عنوان لاتین مقاله: Knowledge

Management in Public Organizations نام نویسنده: علیرضا اژدریتاریخ ویرایش: بهمن ۱۳۸۸

(۲۰۱۰) خلاصه/ معرفی مقاله: مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی جدید در دنیای امروز مطرح است. این مقوله برای بخش خصوصی بدلیل کسب مزیت رقابتی تا حدود زیادی شناخته شده است و سعی بر آن دارند تا در سازمانهای خصوصی خود آن را نهادینه کنند ولی در بخش دولتی تاکنون به اهمیت مدیریت دانش بصورت آگاهانه توجه نشده است و اگر هم به این مقوله پرداخته شده هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن باید طی گردد. معرفی کوتاه نویسنده: تحصیلات: کارشناسی مدیریت بازرگانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمالسوابق اجرایی: کارشناس محلی امور کنسولی در نمایندگی ج.ا.ا در دبیرمدیر داخلی دفتر فروش نمایندگی هواپیمائی ماهان - دبیرپرست شیفت خدمات مسافری هواپیمائی ماهان در فرودگاه بین المللی دبیرمدیر دفتر شرکت بازرگانی ریجید در دبی (نماینده فروش منطقه شرکت آتین) پست الکترونیک):

( document.write( addy۷۵۴۷۰

)" ( document.write

< n </script--//\<

>--!

'<' ( document.write( '<span style='\display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید!>--

)>'/' ( document.write

'<' ( document.write( 'span

--//<

<script>/ نشانی: P.O.BOX ۸۵۸۰۹ DUBAI, U.A.E واژگان کلیدی: فارسی: (۱) مدیریت دانش (۲)

سازمان (۳) سازمان دولتیانگلیسی: (۱) (۲) Organization Knowledge Management

Governmental Organization عنوان مقاله: مدیریت دانش در سازمانهای دولتیچکیده: در این مقاله سعی گردیده ابتدا به

اهمیت نهادینه شدن مدیریت دانش پرداخته شود و مزایای سازمانهای دانش محور بیان گردد و همچنین بطور مختصر به موانع

اجرائی آن در سازمانها اشاره شده و راهکارهای برای نهادینه کردن آن در سازمان پیشنهاد گردیده. مقدمه: دنیای پیرامون ما در

حال پیشرفت سریع و غیر قابل تصور است، و در این دنیای پیشرو ملتها و جوامع هستند که باید سرعت فهم و تعامل خود را با جهان

پیرامون کنترل کنند و علم و دانش خود را با دانش روز تطبیق دهند؛ اگر جامعه بتواند هم قدم با دنیای امروز پیش رود قطعاً از

مزایای این پیشرفت بهره خواهند برد و اگر نتوانند به سرعت خود بیفزایند قطعاً از سایر جوامع جدا خواهند شد و در انزوا به سر

خواهند برد. با توجه به این مهم محققان و دانش پژوهان در تمام حوزه های علمی بویژه علوم انسانی در تلاش هستند تا استانداردها

و ساختارهای مدیریت دانش را کاربردی نموده تا جوامع به دانش روز که به نوعی یک سرمایه استراتژی محسوب می شود دست

یابند و بر دارائی های فکری و انسانی بیفزایند. با توجه به اینکه کم و بیش دولتها به اهمیت مدیریت دانش در حال پی بردن هستند،

با این وجود تا مرحله عملیاتی نمودن آن فاصله زیادی دارند، ولی با توجه به اینکه در ارتباطات بین‌المللی سازمانهای سنتی توانایی ایجاد ارتباط را نخواهند داشت به ناچار باید به این موضوع با انگیزه و سرعت بیشتری پردازند.\*\*\*مدیریت دانش: دانش همیشه برای افراد ارزشمند است و فرهنگهای قوی و متمدن در جوامعی بوجود می‌آیند که افراد در این جوامع به علم آموزی و دانش بها می‌دهند، ولی این اصل همچنان باقی است و بلکه توجه به دانش با اهمیت تر از گذشته نیز شده است و برای هر فردی در هر سطح اجتماعی اهمیت دارد و برای کسب آن هر اقدامی می‌کنند و در حقیقت می‌توان گفت کلید اصلی گنجینه ثروت‌های یک جامعه به میزان دسترسی به دانش در آن جامعه شباهت دارد. صاحب‌نظران و نظریه پردازان مدیریت همگی بر این موضوع اتفاق نظر دارند که کسب مزیت رقابتی تنها شاخصی است که برتری سازمانها را نسبت به یکدیگر نشان می‌دهد که با توجه به شرایط پرتحول و پیچیده فعلی سازمانهای می‌توانند ماندگاری خود را تضمین کنند که محصولات و خدمات بهتری را نسبت به سایر رقبا ارائه کنند و از این طریق به مزیت رقابتی خود بیفزایند و برتری سازمان خود را نسبت به سایر سازمانها نشان دهند. اغلب سازمانهای بزرگ امروز دریافته‌اند که بخاطر مهارت‌ها و تجارب نیروی انسانی شان موفق خواهند بود و نه بخاطر سیستم‌های فیزیکی و مکانیکی، و اگر نتوانند سطح علمی و تخصصی نیروهای انسانی در سازمان را بالا ببرند قطعاً از بازار جهانی کنار گذاشته خواهند شد. با توجه به اینکه در سازمانهای خصوصی رقابت حرف اول را می‌زند مبحث مدیریت دانش به عنوان اصلی‌ترین فاکتور کسب مزیت رقابتی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است ولی در موسسات دولتی با توجه به بی‌معنا بودن رقابت چندان به موضوع مدیریت دانش توجه نشده است، ولی با توجه به پیشرفت سازمانهای دولتی در سایر کشورها و ارتباطات بین‌المللی در بین سازمانهای جهان که به نوعی جهانی سازی تجارت و ارتباطات هم به آن گفته می‌شود باعث می‌شود تا ناخواسته سازمانهای دولتی در کشور بسوی ایجاد سازمانهای دانش محور روی آورند. تحقیقات دانشگاهی و علمی صورت گرفته بر سازمانهای دولتی که در آنها مدیریت دانش نهادینه شده است نشان دهنده عملکرد موفق و بازدهی بالای آن سازمانها می‌باشد. اهمیت نیاز به مدیریت دانش در سازمانهای دولتی: بسیاری از سازمانهای دولتی بطور نسبی خدماتی را به شهروندان ارائه می‌کنند که بسیاری از آنها جهت رفاه حال شهروندان می‌باشد و بعضی از سازمانهای دولتی هم به ارائه خدمات خاصی به قشرهای از جامعه می‌پردازند که با تناسب شغل، کسب و کار افراد نوع ارائه خدمات نیز متفاوت است. ولی بطور کلی سازمانهای دولتی مکانهای هستند که محل تعامل افراد سازمان بعنوان نیروی انسانی سازمان و مراجعین به سازمان بعنوان ارباب رجوع می‌باشند، که بحث مدیریت دانش برای هر دو سوی این تعامل لازم و ضروری است و اگر هر یک از این دو گروه از مدیریت دانش سهمی نبرند قطعاً آن سازمان به اهداف کلان خود نخواهد رسید. برای گسترش مدیریت دانش و رسیدن به اهداف آن در یک سازمان نیاز به یکسری فرایندهای خواهد بود تا فعالیت‌ها در هر سازمان دانش محور شود و کارکنان آن سازمان هم به کارکنان دانش محور تبدیل شوند، بدین معنا که استفاده از دانش در انجام امور و فرایندها یکی از مهمترین سرلوحه‌های هر فرد در سازمان باشد. برای نهادینه کردن دانش در یک سازمان نیاز به یک سیستم آموزشی و پرورشی مستمر، کارآمد و پویا میباشد تا با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، فنون و تکنولوژی پیشرفته سطح علمی و هوشیاری افراد را با توجه به تغییرات سریع در دنیای امروز در سازمان افزایش دهد. بعنوان مثال میتوان از برگزاری دوره‌های آموزش کامپیوتر و کاربرد آن در کارهای روزمره و استفاده از اینترنت و سایر نرم افزارها و سخت افزارهای جانبی و سازمانی و همچنین یادگیری زبانهای خارجی نام برد. پس از اینکه استراتژی سازمان، مدیریت منابع انسانی، سیستم‌ها و روشهای انجام امور سازمانی در چهارچوب مدیریت دانش قرار گرفتند، آنگاه میتوانیم بگوئیم مدیریت سازمان بر مبنای دانش است و یا دانش محور است. بعد از اینکه جایگاه مدیریت دانش در سازمان مشخص شد و استراتژی‌های سازمان بر این اساس نقش بست آنگاه باید به دنبال آن باشیم تا مراجعین به این سازمان که از آنها بنام ارباب رجوع یاد می‌شود هم در چهارچوب مدیریت دانش سطح علمی و فرهنگی و توانایی خود را افزوده تا بتوانند از خدمات سازمان بدون مشکل و در کمال آرامش و رضایت استفاده

نمایند. برای این منظور نیاز خواهد بود تا برنامه های آموزشی جامعی را برای تمام رده های سنی و طبقات اجتماعی تهیه کنیم که با افزایش سطح توانائی و آگاهی افراد و افزایش روز افزون شهروندان دانش مدار کارآئی سازمانهای دولتی به حداکثر برسد. مزایای سازمان متاثر از مدیریت دانش: تحقیقات و مطالعات انجام شده در سازمانهایی که مدیریت دانش پایه و اساس اصول سازمانی را تشکیل می دهند بیشترین موارد بهره گیری سازمانها را به قرار زیر تعیین کرده اند: (با توجه به بالاترین درصد) ۱- کسب و اشتراک دانش. ۲- مهارت آموزی و یادگیری سازمانی. ۳- ارتباط بهینه با مشتریان. ۴- ایجاد مزیت رقابتی. در حقیقت مدیریت دانش کارآمد، منجر به کاهش خطاها و دوباره کاری ها می شود، سرعت حل مسائل و تصمیم گیریها را افزایش میدهد، کاهش هزینه ها را در پی دارد، تفویض اختیارات بیشتر به اعضاء موجب روابط اثربخش تر و خدمات مطلوب تر به مشتریان خواهد شد و نگرانی های مدیران منابع انسانی را در مورد بازنشستگی افراد و کمبود نیروهای متخصص را نیز جبران میکند و همچنین از میزان تخلفات و فساد اداری می کاهد. با توجه به اینکه در این گونه سازمانها با بکارگیری علوم و تکنولوژی جدید و مدرن روز، ارتباط مستقیم بین کارکنان و مشتریان به حداقل میرسد و پل ارتباطی آنها معمولاً فضاهاى مجازى از قبیل نرم افزارها، اینترنت، سامانه های بانکی و شبکه های پستی هستند. عوامل روانی و عوامل محیطی و فرهنگی و خستگیهای ناشی از تردد بین ادارات و شلوغی شهرها و سایر عوامل طبیعی که در زندگی شهری بر سیستم روحی و روانی افراد تاثیر گذار هست و باعث بروز درگیری ها و برخوردها می شوند نیز کاهش می یابد و در نتیجه کارائی سازمان افزایش یافته و اهداف سازمانی بیشتری محقق می شوند. بهره وری بیشتر از سرمایه های انسانی، یادگیری کارآمدتر و موثرتر نیروهای انسانی، ارائه کالا و خدمات با ارزش افزوده بیشتر، رضایتمندی کارکنان و مشتریان همه از اهداف مدیریت دانش در یک سازمان میباشد. مدیریت دانش در سازمانها بعنوان فرآیندی مطرح میباشد که طی آن یک سازمان به تولید ثروت از دانش یا سرمایه فکری خود می پردازد و با طراحی الگوهای مناسب از اتلاف سرمایه های ملی جلوگیری بعمل می آورد. موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها: عوامل متعددی در سازمانها باعث می شود تا استقرار مدیریت دانش با کندی صورت گیرد و از کارآئی آن بکاهد. تعدادی از مهمترین این موانع را به شرح زیر می توان نام برد: ۱- یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها که از آن بعنوان مهمترین عامل یاد میشود، مقاومت نیروی انسانی در به اشتراک گذاشتن دانش می باشد زیرا دانش را قدرت میدانند و از دست دادن و یا به اشتراک گذاشتن آن را نوعی تقلیل قدرت برداشت میکنند و دانش خود را عامل تضمین شغلی میدانند لذا از به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص خود خودداری میکنند. برای از میان برداشتن این مانع باید به تغییر دیدگاه نیروی انسانی از این برداشت غیر صحیح پرداخت. ۲- از دیگر موانع می توان به عوامل سازمانی اشاره کرد، ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمیتوانند بستر مناسبی برای استقرار مدیریت دانش باشد، از سایر عوامل ساختاری می توان به عدم اعتماد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت ها و برنامه های مدیریت دانش و سبک های نامناسب رهبری نیز اشاره کرد در این راستا شرح شغلهاى نامناسب و مشاغل تکراری، ابهام و تعارض در ساختار سازمان هم برای مدیریت دانش نامطلوب خواهد بود. در این خصوص اصلاح سیستم های حقوق و دستمزد که انگیزه مالی را در نیروها افزایش دهد هم ضرورت دارد. ۳- عامل فرهنگ هم می تواند بسیار نقش بسزائی در استقرار مدیریت دانش داشته باشد و در صورتی که فرهنگ مشارکت و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد مدیریت دانش را با چالش های ناگوار روبرو خواهد کرد. لذا مسئولین و مدیریت سازمان باید تلاش کنند تا فرهنگ توزیع و تسهیم دانش در سازمان تقویت شود. راهکارهای لازم جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان: پس از بررسی مزایای مدیریت دانش و موانع استقرار آن در یک سازمان، راهکارهایی را برای استقرار مدیریت دانش در سازمان بیان میگردد: ۱- منابع انسانی و ساختار سازمانی از مهمترین عوامل استقرار کامل مدیریت دانش در یک سازمان است زیرا این دو عامل برای سایر عوامل تاثیر گذار هستند. در حوزه منابع انسانی و در فرایند استخدام از نیروهای استفاده شود که تمایل به یادگیری، خلق و تبادل دانش را دارند و در سیستم ارزیابی عملکرد برای ارزیابی مشارکت کارکنان باید بر اساس فرایند تبادل و استفاده از دانش

این ارزیابی صورت گیرد. سیستم های آموزشی باید بر اساس ایجاد انگیزه یادگیری عمیق تر و بکارگیری آموخته ها در محیط کار و انتقال به همکاران طراحی شود. سیستم پاداش دهی مادی باید بر اساس تشویق و تقدیر از کسانی باشد که زمینه انتقال دانش و ایجاد مشارکت بین افراد را ایجاد کرده اند. برگزاری همایش های علمی برای انتقال تجارب نیروهای موفق و بازنشسته به سایر نیروها نیز در استقرار مدیریت دانش در سازمانها میتواند موفق باشد. ۲- جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمان باید مشخص باشد و استانداردهای لازمه در سازمانها تدوین و طراحی شود. آگاهی و اطلاع کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از استقرار دانش افزایش یابد. فرهنگ مدیریت مشارکتی و پرسش و مطالعه در سازمانها نهادینه گردد. فرایندها، رویه ها و دستور العمل ها مستمراً بازنگری گردد و نقایص رفع گردد. از سیستم ها و تکنولوژی جدید در ساختار سازمان استفاده شود و در ساختار سازمان با ایجاد واحد سیستم ها و روش ها که در ارتباط مستقیم با مدیریت دانش می باشد به طراحی سیستم و روشهای جدید پردازند. و مدیران ارشد با سازمانهای که در این زمینه موفق بوده اند ارتباط و مشارکت موثر داشته باشند. البته دانش پژوهان و اندیشمندان فعال در زمینه مدیریت دانش راه های زیادی را برای نهادینه کردن مدیریت دانش پیشنهاد می کنند که عموماً در دو حوزه بالا- مطالب بیشتری مطرح گردیده. یک نمونه سازمان دانش محور: مدیریت دانش بیان میکند امروزه انجام کلیه امور مستلزم انجام کار دانش محور است و کارکنان هم باید به کارکنان دانش محور تبدیل شوند تا فرایندهای سازمانی هم بر اساس دانش طراحی شوند تا در نهایت شهروندان دانش مدار بتوانند بنحو شایسته از خدمات سازمان بهره ببرند. در بسیاری از کشورها مدیریت دانش و بکارگیری تکنولوژی توانسته است مشکلات زیادی را از پیش روی سازمانها بردارد، نمونه از این سازمانها را میتوان دولتهای الکترونیکی بیان کرد که کلیه وزارتخانه ها و سازمانها و شرکت های زیر مجموعه با بکارگیری از سیستم های الکترونیکی خدمات خود را ارائه میکنند. در این گونه سازمانها مراجعه افراد به سازمانها به حداقل میرسد و افراد با استفاده از رایانه و نرم افزارها و سخت افزارهای جانبی و همچنین بکارگیری از سامانه های بانکی و سیستم پست درخواست خود را ارائه و خدمات مورد نیاز را دریافت میکنند. در بسیاری از موارد به راحتی از طریق رایانه محل سکونت میتوانند به امور خود پردازند، بدون اینکه نیاز به طی مسافت برای مراجعه به سازمان باشد و اگر کمی دقت کنیم به این نتیجه خواهیم رسید که مدیریت دانش در زمان کوتاهی تاثیراتش را بر محیط زیست و فرهنگ جامعه نشان خواهد داد. نتیجه گیری: مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی هنوز به جایگاه واقعی خود دست نیافته است (بوژه در بخش دولتی) به همین دلیل هنوز مسائل و ابهاماتی در این زمینه وجود دارد، البته تجارب کشورهای پیشرفته و صنعتی نشان میدهد مبحث مدیریت دانش به عنوان جزء لاینفک سازمانها در آینده نزدیک مطرح خواهد شد. در صورتی که سازمانهای دولتی نتوانند زیرساختهای لازم را برای پیاده سازی مدیریت دانش مهیا کنند قطعاً با چالشهای مختلفی روبرو خواهند گردید. اهمیت مدیریت دانش در سیاستگذاری و خدمات رسانی به مردم به حدی است که در برخی از بخش های دولتی مدیریت دانش در دستور کار دولت قرار گرفته است. منابع: ۱- ماهنامه صنعت برق - مرداد ۱۳۸۷ - شماره ۱۴۳۲ - کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی - نویسنده میثم نوروزیان - ماهنامه تدبیر شماره ۱۵۶ اریهشت ۱۳۸۴ - ۳- رهبران سازمانی کلید نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان - افسانه بهاء ۴- مدیریت دانش؛ تعاریف و مفاهیم - تالیف وحیده علیپور - برگرفته از سایت مرکز تحقیقات و مطالعات رسانه ای (همشهری) ۵- نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش - دکتر حسین ادب، محمد شفیع خانی - ماهنامه تدبیر شماره ۱۸۲ تیر ۱۳۸۶

&lt;div class="e"&gt;

## مدیریت دانایی؛ رویکردی استراتژیک



چکیده: امروزه سازمانها دریافته اند که هیچ چیز به اندازه دانایی نمی تواند آنها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانایی و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته اند، و مدیریت دانایی به عنوان ابزاری که می تواند دانایی موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه

دهد اهمیت یافته است. اما تجربه بسیاری از شرکتها در مورد مدیریت دانایی به شکست انجامیده است و این به آن جهت است که به مدیریت دانایی به عنوان یک امر موقت زودگذر نگریسته شده است. در حالی که امروزه ضرورت توجه مدیریت دانایی به عنوان ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد منابع سازمان و موقعیت در عرصه رقابت مطرح است. این امر بیانگر این است که بدون توجه به اصل مدیریت دانایی و شناخت سازمان نسبت به آن نمی توان از آن در سازمان بهره گرفت. لذا باید توجه داشت که مدیریت دانایی یک امر پایان ناپذیر است که همواره سازمان را در تغییرات یاری می کند و نیازمند پشتیبانی و توجه دائمی است. آنچه که موفقیت آن را به عنوان یک ابزار استراتژیک می تواند قطعیت بخشد، اینست که افراد به عنوان صاحبان دانایی مورد توجه قرار گیرند و فرایندهای سازمانی به گونه ای باشد که دانایی به کل سازمان اشاعه یابد. در عین حال، برنامه دانایی بر سلسله مراتب سازمانی ارجح تر باشد و همواره شناخت صمیمی از بازار و هدف آن وجود داشته باشد که این نیازمند پویایی سازمان است و همواره به صورت عملیاتی راههایی برای همکاری و مشارکت اجزای سازمان در مورد مدیریت دانایی وجود داشته باشد. مقدمه‌ب بررسی و تحلیل دانایی و اهمیت ویژگیهای آن در حیطه عملکرد سازمانها می توان دریافت که برخورداری از دانایی و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانایی در جامعه به دقت مورد ارزیابی واقع شود. این نتیجه هم حاصل می شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوریهای نیروافزا جای خود را به فناوریهای دانش افزا می دهند. (احمدپور داریانی، ۱۳۸۱) و در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمانها ضروری است که به طور مداوم دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کار گیرند. بنابراین، مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانایی برتر اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعهای مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانایی را پیدا کنند. از این رو، مدیریت دانایی مقوله ای مهم محسوب می شود که در سازمانها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانایی و مهارتهای فردی و گروهی تبیین و روشن سازد. از این رو، ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانایی در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه ای است که بدین منظور ضروری به نظر می رسد، چرا که مدیریت دانایی می تواند گستره ای از ویژگیهای عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد. (ویگ، ۱۹۹۹) مدیریت دانائیتاریخچه مدیریت دانائیدورنمای تاریخی از مدیریت دانایی امروزی، به این مطلب اشاره دارد که مدیریت دانایی یک خواسته قدیمی بوده است. دانایی شامل دانستن و دلایل دانستن به وسیله فلاسفه غربی به صورت مدون شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی یک مشارکت هم اندازه در تدوین دانایی داشتند اگرچه بیشتر تاکید آنها بر دریافت هدایتهای روحانی و زندگی مذهبی بود و بسیاری از این تلاشها به سمت به دست آوردن دریافتهای مجرد و فرضی از آنچه که دانایی مورد بحث قرار می دهد مربوط می گشت (ویگ، ۱۹۹۹). حتی برخی دیگر از این هم فراتر رفته اند و معتقدند که تلاشها و نیروهای انسانهای اولیه در محیط ناآشنای زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمونه های عملی از جستجوی دانایی و هدایت آن دانایی به سود خود است. اما تمرکز حاضر بر دانایی به طور عمده اغلب بر اثربخشی های اقتصادی تاکید دارد. و اینجاست که نقش اصلی انسان در سطح مدیریت دانایی مطرح می گردد چرا که این واقعیت آشکار شده است که دستیابی به سطحی از رفتار اثربخش برای رقابت عالی و سطح بالا ضروری است و این مستلزم این است که همه افراد سازمان در نظر گرفته شوند. و ما برای این کار باید بین شناخت، انگیزش، رضایت فردی، احساس امنیت و خیلی از عوامل دیگر یکپارچگی و هماهنگی ایجاد کنیم. (دراکر، ۱۹۹۸، بالدینگ، ۱۹۶۶، کلیولند، ۱۹۸۰، استوارت، ۱۹۹۱). امروزه مدیریت دانایی

فقط با فشار اقتصادی ایجاد نمی شود بلکه جنبه مهم مدیریت دانایی رفتار اثربخش افراد است. در مدیریت دانایی امروز تاکید بر این است که افراد دارای قدرت فکر کردن و تجزیه و تحلیل مسائل بشوند و افراد بیشتر دارای وظایف عقلانی باشند تا فعالیتهای یدی و باید به کارکنان آزادیهای فکری داد تا بتوانند در مورد کار خود اظهار نظر کنند. و این دریافتها در مورد مدیریت دانایی به صورت شانسسی اتفاق نیفتاده است بلکه بر اثر کار و تجربه طولانی از دهه ۱۹۸۰ به این طرف شکل گرفته است. تعریف: از مدیریت دانایی تعاریف مختلفی شده است اما به طور کلی می توان گفت مدیریت دانایی عبارتست از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیریهای شرکت دخیل هستند بتوانند از آن استفاده کنند. (داونپورت و پروساک ۱۹۸۸). پس مدیریت دانایی فرایندی است که به سازمانها یاری می کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش و سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون درک مشکلات، آموختن پویا و تصمیم گیری ضروری است. مدیریت دانایی این امکان را به سازمان می دهد که دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتبار و بخش کاربرد به خدمت بگیرند و بدین ترتیب گستره ای از ویژگیهای سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد. رویکردهای متفاوت به مدیریت دانایی (دانش) در محیطهای پرهرج و مرج و بی نظم سازمانی، چگونگی توجه به مدیریت دانایی توسط سازمانها خالی از لطف نیست. در اغلب سازمانها و بنگاهها چهار نوع استراتژی مدیریت دانایی وجود دارد (شکل ۱)، برخی از سازمانها رویکردی انسان مدار (فردمدار) را در سازمان اتخاذ می کنند که طی آن دانایی بین افراد تقسیم می شود تا در جهت همکاری و یگانگی آموزشی و تخصیص تواناییهای دانش مدارانه به کار رود. برخی از سازمانهای دیگر رویکرد مدیریت فناوری اطلاعات را، جهت کسب فناوری اطلاعات در کنترل و تخصیص دانایی و یا تنها در جهت اطلاعات به کار می گیرند. دیگر سازمانها نیز یک رویکرد اثربخشی تجاری را در نظر دارند که به واسطه آن، از هر طریق ممکن جهت بهبود عملیات تجاری و اثربخشی کلی در نظر می گیرند و در نهایت هنوز هم برخی از سازمانها وجود دارند که بر سرمایه گذاری عقلانی متمرکزند تا به واسطه آن به ایجاد و ساخت دانایی کلی جهت ارتقای عملکرد تجاری و ارزشهای اقتصادی نائل شوند. (ویگ، ۱۹۹۹) بنگاههایی با فعالیتهای استثنایی در حال خلق محیطهای حساس، دانش مدار، با تمرکز پویا و توجه متداول در جهت متقاعد ساختن سرمایه گذاری عقلانی - رقابتی برای کسب موفقیت دراز مدت و در نتیجه اعتباری و پایداری سازمانی تلاش می کنند. آنها اطمینان می دهند که سرمایه گذاری عقلانی را به طور مطلوب در سازمان به کار بندند و خاطر نشان می کنند که منبع حیاتی و پشتیبانی کننده رفتار اثربخش نیروی انسانی، نیازمند حفظ و نگهداری عملکرد مطلوب و پیوسته سازمانی است. مدیریت دانایی و تامین اهداف راهبردی، فنی و عملیاتی را به طور اثربخش مدنظر دارد و خواهان کاربرد فواید آن در موقعیتهای سازمانی است. باوجود این، رویکردها و عقاید متفاوتی در این زمینه وجود دارد و هنوز افکار و عقاید پیچیده در مورد ماهیت دانایی و چگونگی استفاده از آن در سازمانها در پرده ای از ابهام قرار دارد. مدیریت دانائیاصول مدیریت دانایی: بسیاری از بنگاههای تجاری و شرکتهای دانایی و اطلاعات کارکنان خود را منبع و سرمایه بسیار ارزشمندی در نظر می گیرند. اگرچه صحت این امر محرز است اما چارچوبهای سازمانی اندکی وجود دارد که فعالیت مدیریت دانایی را به طور عملیاتی بر روی طیف وسیعی از فعالیتها مدنظر قرار می دهند. بنابراین، مدیریت دانایی به ندرت در سطح فلسفی و فنی (به دلیل گستردگی طیف این مقولات) مورد توجه قرار می گیرند. بانددکی بحث عملی در مورد ماهیت دانایی می توان آن را اداره کرد و اجرای آن را در سازمان به صورت اثربخش تر انجام داد. مدیریت دانایی در تجارت، شکل مقتضی تری از گفتگوست که ارتباط کمتری با فنون دارد و به جای آن سطوح بالای اصول مدیریت دانایی را به خود اختصاص می دهد. وقتی یک سازمان در مورد اصول هماهنگ با مدیریت دانایی تصمیم گیری می کند، اصول مرتبط و به هم پیوسته را ایجاد می کند که طرحهای سازمانی خود را براساس این اصول اجرا می کند (داونپورت، ۱۹۹۸). باید خاطر نشان کرد که هریک از اصول مدیریت دانایی، برخی از زمینه های این مقوله را مورد بحث قرار می دهد که این

اصول عبارتند از: مدیریت دانایی امری گران و پرهزینه: دانایی یک دارایی است، اما مدیریت اثربخش نیازمند سرمایه گذاری در دیگر دارائیه‌ها هم هست. بسیاری از فعالیتهای تخصصی مدیریت دانایی وجود دارد که نیازمند سرمایه گذاری مالی و نیروی انسانی است که شامل موارد زیر است: کسب دانش دانش، مثل به وجود آوردن اسناد و انتقال آن اسناد به رایانه؛ ارزش اضافی دانایی از طریق ویرایشگری، طبقه بندی و کنار گذاردن اطلاعات زائد و اضافی (هرس کردن اطلاعات)؛ رویکردهای طبقه بندی شده توسعه دانایی؛ توسعه کاربردها و زیرساختهای فناوری اطلاعات برای تخصیص دانایی و اطلاعات؛ آموزش کارکنان جهت ارتقای خلاقیت، هماهنگی و استفاده از دانش. اثربخشی مدیریت دانایی نیازمند راه‌حلهای مختلف است: امور پرسنلی در سازمانها بسیار پرهزینه است، اما نیروی انسانی با وجود چنین هزینه‌ای به انجام وظیفه در سازمان می‌پردازد. هنگامی که ما فهم دانایی را در سازمان جستجو می‌کنیم، آن را در یک بستر وسیعی که از دیگر عناصر اطلاعاتی تشکیل شده است. در نظر می‌گیریم و یا ممکن است با اشکال مختلف بدون ساختاری در دانایی محوری ترکیب شده باشد. دانایی و اطلاعات انواعی دارد که ما برای بهبود عملکرد سازمانی باید از آنها استفاده کنیم. مدیریت دانایی نیازمند به مدیران دانایی محور است: دانایی به صورت مطلوب نمی‌تواند به تنهایی اداره شود به جز اینکه گروههای سازمانی برای انجام وظایف خود، وظایف شغلی مشخصی داشته باشند. در میان وظایف گروهها ممکن است جمع آوری و طبقه بندی دانایی وجود داشته باشد و یا زیرساختهای فناوری دانش مدار و نیز نظارت همراه با استفاده از دانایی مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، تمامی کارکردها و نقشهای مدیریتی بر محوریت دانایی قرار می‌گیرد که همواره در جستجو و کنترل دانایی خواهد بود. در این میان وظیفه مدیر تنها ایجاد تسهیلات و تقسیم آنها در بین نیروی انسانی سازمان به منظور استفاده از دانایی است. در مدیریت دانایی فواید برنامه‌ها بیش از سلسله مراتب سازمانی است: مدیریت دانایی سعی بر این دارد که به خلق الگوهای سلسله مراتبی برای دانایی اقدام کند. مثل دایره المعارف دانایی انگلیسی که به جمع آوری، طبقه بندی دانایی پرداخته است. اما اغلب سازمانها ترجیح می‌دهند با بازار دانایی و اطلاعات کار کنند و به آسانی اطلاعاتی در مورد مصرف کنندگان کسب کنند. این پراکندگی دانایی و اطلاعات و توضیح و تشریح آن در یک چارچوب، غیرمنطقی به نظر می‌رسد، اما در مقایسه با الگوهای فرضی دانایی محور بیشترین کمک و مساعدت را به مصرف کننده می‌کند تا از طریق آن در مدیریت دانایی محور به بهترین فهم از نیازهای مصرف کنندگان پی‌برد، که تنها از این طریق ما می‌توانیم مدیریت دانایی بدون نقصی را اجرا کنیم. مدیران دانایی محور می‌توانند از تجربه مدیران اطلاعاتی نیز کمک بگیرند، که مدلهای و الگوهای پیچیده اطلاعاتی که ایجادکننده ساختار آینده است را به خوبی تشخیص دهند. بنابراین، مدیران دانایی محور باید تمامی اهتمام خود را در برنامه ریزی باتوجه به نیازمندیهای بازار صورت دهند تا به موفقیت دست یابند. کاربرد دانایی فعالیت غیرطبیعی: اگر دانایی و اطلاعات منابع ارزشمندی هستند، چرا آنها را توسعه ندهیم؟ اگر کار ما تولید دانایی است چرا ما کار خود را در یک موفقیت ریسک پذیر قرار ندهیم؟ بعضی اوقات ما از اینکه نمی‌توانیم دانایی و اطلاعات را در عمل اجرا کنیم متعجب می‌شویم، اما ما می‌توانیم مدیریت دانایی را باین فرض به کار ببریم که تمایل طبیعی برای توسعه دانایی ما وجود دارد و نیز علاوه بر آن بینشی را اتخاذ کنیم که از سوی دیگران نسبت به دانایی و آگاهی ما ظن و تردید وجود دارد. به منظور استفاده سیستم از دانایی و اخذ یا جستجوی دانایی از دیگران، نه تنها تهدیدکننده نیست بلکه باید تمامی سعی خود را در ایجاد انگیزه به منظور انجام این قبیل کارها جامه عمل ببوشانیم. بنابراین، مدیر دانایی محور تمامی سعی خود را در کسب دانایی و اطلاعات جهت ارتقای عملکرد سازمان خود به کار می‌برد. مدیریت دانایی به معنی بهبود فرایند دانایی کاری: فرایند مدیریت دانایی امری اساسی است و باید آن را هدفمند سازیم. اما دانایی تولید می‌شود و به طور موثر در فرایندهای دانایی ویژه شغلی به کار خواهد رفت. این فرایند ویژه براساس تحقیق بارز از طراحی تولید و توسعه و نیز فرایند سوداگرایی به منظور تعیین قیمت، کاربرد دارد. اگر بخواهیم مدیریت دانایی را به طور واقعی بهبود بخشیم، ابتدا باید فرایندهای اساسی و بنیادی بازار تجاری را در این عوامل بهبود بخشیم و به طور کلی اغلب

رویکردهای بهبود اثربخشی، رویه‌ای میانی در دو سوی طیف طراحی مجدد یا مهندسی مجدد فرایندها در نظر گرفته می‌شود که طی آن نیروی کار دانایی محور به صورت مستقل به طراحی فرایند اطلاعاتی می‌پردازد. ثروت و دارایی دانایی تنها آغازگر هستند: اگر دارایی و ثروت برای دانایی کافی باشد، باید در بیرون و خارج از سیستم سازمانی، کتابخانه‌های ملی بسیاری داشته باشیم. ثروت و دارایی امری حیاتی است اما مدیریت دانایی اثربخش نیازمند توجه و پشتیبانی است. توجه در مدیریت دانایی را می‌توان جاری بودن و دانش در عصر اطلاعاتی جدید دانست. بدین منظور، مصرف‌کنندگان دانایی باید به دانایی توجه کنند. زیرا آنها باید بیش از یک دریافت‌کننده منفعل باشند. به منظور حضور فعالان نیروی انسانی در کسب دانایی و اطلاعات، ما اطلاعات را از طریق خلاصه کردن و نیز گزارش آن به دیگران و یا از طریق ایفای نقش در بازارها براساس مزیت و فایده دانایی ارائه می‌کنیم و یا از طریق دریافت دانایی و اطلاعات از طریق تعامل تنگاتنگ با فراهم‌کننده اطلاعات (منبع اطلاعاتی) انجام می‌دهیم. این امر بخصوص وقتی که دانایی دریافت شده ضمنی باشد، بسیار مهم به نظر می‌رسد. مدیریت دانایی امری پایان‌ناپذیر: ممکن است مدیران دانایی مدار احساس کنند که اگر آنها تنها می‌توانستند دانایی موجود در سازمان خود را تحت نظارت درآورند، کار خود را با اثربخشی انجام می‌دهند. با وجود این، وظایف مدیریت دانایی هرگز پایانی نخواهد داشت. همانند مدیریت منابع انسانی یا مدیریت مالی هرگز زمان آن نخواهد رسید که دانایی تمام و کمال کنترل و مدیریت شود. دلیل آن این است که مدیریت دانایی هرگز پایانی نخواهد داشت، زیرا که تقسیم بندی دانایی مورد نیاز، همیشه در حال تغییر و تحول است. فناوری جدید، رویکردهای مدیریتی نو و اهمیت مشتری همیشه باید در مدیریت دانایی مدنظر قرار گیرند. شرکتها، راهبردها، ساختارهای سازمانی و کالا و خدمات خود را تغییر می‌دهند و به تغییر مداوم این عوامل براساس نیازهای محیطی تاکید دارند. مدیران جدید، نیازمند دانش جدید هستند. مدیریت دانایی نیازمند پیمان دانایی محور: در اغلب سازمانها مشخص نیست که چه کسی استفاده درستی از دانایی کارکنان در سازمان می‌کند و این سوال مطرح می‌شود که آیا دانایی کارکنان مربوط به خود کارکنان است یا این دانایی عاریتی است؟ بسیاری از سازمانها اطلاعات را در سیستم خود به کار می‌برند، در نهایت توسعه دانایی در سازمان نیز فواید بسیاری را در پی خواهد داشت. کارکنان سازمانی امروزی، همواره جذب کارها و سازمانهای جدید می‌شوند و فاصله زندگی کاری و زندگی خانوادگی بسیار کم و ناچیز شده است و کارمندان قراردادی بسیار زیادی در سازمانها وجود دارند. اگر دانایی تنها یک منبع ارزشمند سازمانها در نظر گرفته شود، می‌توان انتظار داشت که شاهد توجه بیشتری به برسمیت یافتن مدیریت دانایی در سازمانها باشیم. ما از اصول چنین استنباط می‌کنیم که مدیریت دانایی در سازمانها به زمینه‌ها و مشکلات مدیر مواجه خواهند شد و این نوآوریها با مقاومت روبرو خواهند شد. امروزه، مدیریت دانایی و اصول آن بسیار تغییرپذیرند زیرا با مخالفت‌های بسیاری مواجه می‌شود. بهترین خبر بیش از هر خبر دیگر این است که مدیریت دانایی محور، همواره در حال ترقی و پیشرفت باشد. مدیریت دانایی یک ابزار استراتژیک: هدف اولیه هر برنامه مدیریت دانایی در سازمانها حمایت از کسب اهداف راهبردهای تجاری است. به عبارت دیگر، نقطه شروع برای مدیریت دانایی، فهم اهداف موجود سازمانهاست. اخیراً مک کنسی تحقیقی را پیرامون ۴۰ شرکت در امریکا، اروپا و ژاپن انجام داده است که نتایج آن حاکی از این است که اغلب تفکر اجرای مدیریت دانایی و پروژه‌های فناوری اطلاعات اموری هستند که سازمانهای امروزی دست به گریبان آن هستند. (هوسپین و همکاران، ۲۰۰۱). بیشتر پروژه‌های مدیریت دانایی با شکست روبرو می‌شوند که دلیل آن ترس شرکتها از پروژه‌های فناوری اطلاعات است که آینده‌ای مبهم دارند. به منظور موفقیت در مدیریت دانایی نباید مدیریت دانایی محور را به عنوان فرایند پایان پذیر در نظر گرفت، بلکه باید آن را به عنوان نیروی کسب اهداف واقعی تجاری در نظر داشت. راهبردهای دانایی و نوآوریهای مدیریت دانایی امور مستقلی هستند و به استراتژی‌های تجاری ارتباطی ندارند. این امور به نتایجی منجر خواهند شد که به صورت مرحله‌ای در نظر گرفته می‌شوند و مراحل آن عبارتند از توانایی بنیادی شناخت دانایی در جهت موفقیت تجاری، رهبری دانایی محور، برنامه ریزی دانایی

محور، شناخت شکافهای دانایی و دانش، تعریف و به کار بردن نوآوریها در برطرف ساختن این شکافها. مراحل کلیدی مدیریت دانایی: اولین مرحله مدیریت دانایی، کسب اهداف استراتژیک تجاری است. مرحله بعد از آن، شناخت تواناییهای دانایی و اطلاعات در کسب اهداف تجاری است که این امر به وسیله دانایی ابتکاری ارائه می گردد مانند شناخت تواناییهای موجود دانش، اطلاعات و اینکه کجا این تواناییها کسب خواهند شد. دانایی ابتکاری و طرح و برنامه قادر به شناخت سرمایه دانشی سازمان هستند و اینکه کجا و از چه طریقی این دانایی کسب خواهد شد. شکافهای دانایی و شناخت راهبردها و ابداعات در برطرف ساختن این شکاف می تواند شامل مراحل زیر باشد: ۱- اجرای مناسب ابزارهای اطلاعاتی که از دانایی هماهنگ و منسجم حمایت و به جمع آوری آن اقدام می کند که شامل مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان می شود. ۲- تشکیل شرح وظایف کلی که به وسیله هر متخصص در هر یک از تواناییهای حرفه ای مدیریت دانایی انجام می گیرد؛ ۳- شناسایی بهترین اقدامات، مطالعات موردی و مانند آن از منابع داخلی و خارجی؛ ۴- تقسیم فرایندهای تعریف شده مطلوب مدیریت دانایی و اجرای این فرایندها؛ ۵- برنامه های یادگیری منسجم و مداوم جهت نیروی انسانی (هاری هارن، ۲۰۰۲). آنچه که موجب چالش در مدیریت دانایی می شود این حقیقت است که در اغلب سازمانهای امروزی، همان طور که مراحل آن در بالا ذکر شد، زمان فعالیت مشخص نیست و نیازمند به طراحی مجدد پایه های دانایی دارد. بعضی سازمانها نیازمند پرکاری بیشتر در مشارکت مصرف کنندگان یا نیازهای بازار هستند تا همواره در مقابل رقبای خود در بازار تجاری قرار گیرند. مدیریت دانایی اثربخش قادر خواهد بود به سازمانها چابکی و تصمیمات غیررسمی تجاری خوبی ارائه کند. هدف کلیدی و حیاتی مدیریت دانایی این است که به واسطه آن سازمان قادر خواهد بود با افراد کارآمد در یک زمان مناسب یک رویه پویا و تیمی را برای تصمیم گیری به موقع در سازمان اتخاذ کند. یک برنامه سازمان مدیریت دانایی محور باید همانند ارگانیک موجود زنده باشد که همواره به صورت روزآمد سعی دارد مشکلات موجود در مدیریت دانایی را مرتفع سازد. عوامل بنیادی موفقیت در مدیریت دانایی: عوامل بنیادی در مدیریت دانایی حیطه ای وسیع را در بر می گیرد که در چهار طبقه قرار می گیرند یعنی مردم، فرایندها، فناوری و تعهدات استراتژیک. تمامی چهار عامل، عواملی هستند که سازمانهای یادگیرنده را ایجاد می کنند و نتایج تجاری آن مدیریت دانایی را به همراه خواهد داشت. سازمانهایی که به طور متداول مدیریت دانایی را در نظر دارند، به این نتیجه رسیده اند که به کار گرفتن فرایندها و فناوری اطلاعات در سازمان آسان تر از حفظ تعهد استراتژیک و اجزای آن است که این امر می تواند چالشهای بزرگتری را شکل دهد. فناوری اطلاعات: فناوری مدیریت دانایی، راه حلهایی را به صورت عملیاتی فراهم می سازد تا مشارکت و همکاری اجزای سازمان را در مدیریت دانایی ایجاد کند. ابزارهای مدیریت دانایی می توانند منابع قدرتمندی را فراهم کنند که کارکنان و مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان بتوانند به تبادل اطلاعات بپردازند و دانایی تقسیم شده افراد سازمان را هدایت کند تا سازمان بتواند از این راه بهتر تصمیم بگیرد. فرایندها: شامل فرایندهای استاندارد شده ای برای تقسیم دانش، مدیریت محتوا و افراد در اقدامات ارتباطی، اجرای پروژه ها براساس دانایی و دانایی محوری، روش شناسی و استانداردها جهت جمع آوری اطلاعات در مطالعات موردی و غیره می شود. این امر بسیار اساسی است که فرایندها به سادگی و روشنی ممکن است به وسیله کارکنان در سازمان جریان یابد. مردم: بزرگترین چالش در مدیریت دانایی اطمینان از مشارکت کارکنان استفاده از دانایی در کسب نتایج تجاری است. در بسیاری از سازمانها، تغییر در روشهای سنتی، فرهنگ سازمانی از رویکرد ذخیره و اندوختن دانایی به رویکرد مشارکت دانایی محور و ایجاد جو اعتماد در سازمان از مهمترین فعالیتهای مدیریت دانایی است. عنصر کلیدی موفقیت در مدیریت دانایی فراهم ساختن قابلیت تشخیص اعتبار برای نیروی انسانی در حوزه های مورد نظر تخصصی شان است که مدیران دانایی محور نباید آن را از نظر دور دارند. تعهد استراتژیک: مدیریت استراتژیک نقش کلیدی در ارتقای رفتارهای مطلوب از طریق ثبات و پایداری ارتباط در سازمان صورت می دهد. اهمیت استراتژیک برای کسب دانایی امری بدیهی است. موفقیت اساسی در مدیریت دانایی برای مدیران

سطوح بالای سازمان، بهبود حفظ تعهد استراتژیک در مدیریت دانایی است. نوآوریهای مدیریت دانایی در چندین سازمان با شکست روبرو شده است زیرا در این سازمانها مدیریت دانایی امری زودگذر و در یک مدت زمان کوتاه مورد توجه قرار می گیرد. هدف از مدیریت دانایی، حمایت از کسب اهداف تجاری است و تخصیص دانایی و مشارکت در آن به خوبی نیاز به تشویق و تشخیص در سطح کارکنان و نیازسنجی اطلاعات در سطح افراد سازمانی و سطح کلان سازمان دارد و مهمترین اقدام برای آگاهی از کارکردهای دانایی محور در سازمان به حساب می آید. حفظ تعهد استراتژیک و انسجام فرهنگی، موجب استنتاج عملکردهای دانایی مداری که امری حیاتی برای موفقیت مدیران سازمان است، در نظر گرفته می شود. نتیجه گیریا مروزه مدیریت دانایی به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است به طوری که سازمانها برای رقابت و حفظ بقا بدون مدیریت دانایی تقریباً منفعل هستند. اما در به کارگیری فرایند مدیریت دانایی برای بهبود عملکردها لازمست که سازمانها اولاً نوع استفاده از مدیریت دانایی را برای خود مشخص کنند و یا به عبارت دیگر، استراتژی به کارگیری مدیریت دانایی را مشخص سازند. دوماً: آشنایی با اصول مدیریت در تعیین دیدگاهها ضروری به نظر می رسد موفقیت آمیز باشد، اما نکته آخر که در مدیریت دانایی باید مورد توجه قرار بگیرد اینست که مدیریت به صورت یک راهبرد موثر برای سازمانها عمل کند و اولین نکته اینست که اهداف مدیریت دانایی در همخوانی با اهداف سازمانها روشن باشد و دیگر اینکه به مدیریت دانایی به صورت یک فرایند نگریسته شود که کل سازمان را در اختیار دارد و با اتمام یک پروژه، این فرایند پایان نمی پذیرد بلکه شروعی می شود برای موقعیت بعدی. توجه به افراد سازمان به عنوان کسانی که صاحبان دانایی هستند و مهم ترین سرمایه سازمانی محسوب می شوند حائز اهمیت است این آن چیزی است که در طول تاریخ مدیریت دانایی بر آن تاکید شده است. منابع و مآخذ: احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱)، کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، تهران: نشر مولف.

1 - DAVEN PORT, THOMAS, & OTHER (۱۹۹۸) SUCCESSFUL KNOWLEDGE MANAGEMENT - PROJECT, SOLAN MANAGEMENT REVIEW. 2 - DAVEN PORT, THOMAS. (۱۹۹۸). SOME PRINCIPLES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN. 3 - HARIHARAN, ARUN. ۲۰۰۲, KNOWLEDGE MANAGEMENT: STRATEGIC TOOL. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE. 4 - HUSCHILD, S. LICHT, T, STEIN, W, ۲۰۰۱ "CREATING A KNOWLEDGE CULTURE", MC.KINSEY QUARTERLY. NO ۴.۵ - WIIG. KARL, ۱۹۹۹ "KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN EMERGING DISCIPLINE ROOTED, IN ALONG HISTORY. EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL. 6 - WIIG. KARL. ۱۹۹۹ "SUCCESSFUL KNOWLEDGE MANAGEMENT". EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL

منبع: ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۳

### استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست

؟ مترجم: محمد محمدی

چکیده: مدیریت دانش چیز جدیدی نیست. در واقع، از صدها سال قبل که مالکان شرکتهای فامیلی و یا پیشه وران زبده تجارت حرفه ای خود را به طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خویش انتقال می داده اند، 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 از آن بوده اند تا به بررسی دانش زیربنایی کسب و کارشان و چگونگی استفاده از آن پردازند. درست در همین زمان، افزایش شبکه های کامپیوتری امکان طبقه بندی، ذخیره سازی و استفاده برابر افراد از انواع مهم دانش را به گونه ای آسانتر و ارزاتر از گذشته امکان پذیر ساخت. نویسندگان مقاله - هانسن، نوری و تایرنی - اقدامات مدیریت دانش را در چندین صنعت مورد مطالعه قرار دادند. در این راستا، آنها کارشان را با مطالعه مدیریت دانش شرکتهای مشاوره ای شروع کردند. زیرا، دانش " سرمایه اصلی مشاوران بوده و این شرکتها در زمره اولین شرکتهایی بودند که به مدیریت دانش توجه کرده و در این زمینه سرمایه گذاریهای کلانی انجام داده بودند. همچنین آنها در بین اولین شرکتهایی بودند که در یک حجم وسیع در پی استفاده از تکنولوژی اطلاعات به منظور تسخیر و گسترش آن برآمده اند. از سوی دیگر، به نظر محققان فوق، تجارب این شرکتها که در ارتباط با تجارب تمامی شرکتهایی بود که به نیروی انسانی خبره و جریانهای فکری وابسته بودند، می توانست در مورد اینکه چه کارهایی در زمینه مدیریت دانش انجام شده و چه کارهایی انجام نشده آنها را راهنمایی کند. هانسن و همکارانش دریافته اند که مشاوران یک روش متداول را برای مدیریت دانش تعقیب نمی کنند بلکه آنها از دو استراتژی متفاوت در این زمینه استفاده می کنند که عبارتند از: استراتژی کدگذاری "Codification Strategy" و استراتژی شخصی سازی "Personalization Strategy". استراتژی کدگذاری یا استراتژی شخصی سازی از شرکتهای بزرگ مشاوره ای مانند آندرسون کانسولتینگ "Anderson Consulting" و ارنست اندیانگ، استراتژی کدگذاری را تعقیب می کنند. 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 مورد نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند. در بیش از پنج سال اخیر، این شرکتهاراههای بسیاری را برای کدگذاری " به رمز درآوردن، " ذخیره سازی و استفاده مجدد از دانش توسعه داده اند. یکی از این روشها، روش انتقال اطلاعات از فرد به مستندات " است. در این روش، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد، مستقل از فرد ساخته می شود. رالف پوول مدیرعامل مرکز دانش تجاری ارنست اندیانگ این روش را اینگونه تشریح می کند: " بعد از آنکه ما اطلاعات مهم مرتبط با مشتریان را به دست آوردیم اجزای کلیدی موضوع مورد نظر 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 مورد نظر 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. به عنوان نمونه "، راندل لائو " که یکی از مشاوران بخش لوس آنجلس شرکت ارنست اندیانگ بود، طرحی را برای استقرار سیستم برنامه ریزی منابع شرکت آماده می کرد. وی قبلاً پروژه هایی را در زمینه بکارگیری سیستم های اطلاعاتی در شرکتهای مختلف صنعتی هدایت کرده بود با وجود اینکه او برای یک پروژه صنعتی به این شکل تجربه ای نداشت ولی می دانست که سایر تیمهای مشاوره ای شرکت ارنست اندیانگ در این زمینه از تجربیاتی برخوردارند. بنابراین، او پایگاه الکترونیکی مدیریت دانش را به منظور یافتن اطلاعات مرتبط، مورد کنکاش و جستجو قرار داد. برای کمک به فرایند فروش او طرحهای مختلفی را شناسایی و مورد استفاده قرار داد، یعنی مستنداتی که دربرگیرنده راه حلهایی بودند که قبلاً تجربه شده بودند. طبیعتاً، روش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات تنها شیوه ای نیست که شرکتهای مشاوره ای چون ارنست اندیانگ و آندرسون کانسولتینگ بدان متوسل شده اند، بلکه آنها می توانند از شیوه های دیگری نیز استفاده کنند. اما در هر صورت، نکته حایز اهمیت، درجه تاکید آنها بر استراتژی کدگذاری است. برعکس شرکتهای پیش گفته، شرکتهای مشاوره ای از قبیل گروه مشاوره ای بوستون مکینزی بر استراتژی شخصی سازی

تاکید دارند. این شرکتها به موجب استراتژی دانش خود بر گفتگوی بین افراد تاکید دارند نه موضوعهای 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 ردوبدل می گردد. در استراتژی شخصی سازی، مشاوران به طور دسته جمعی از طریق برگشت به مشکل و مورد توجه قرارداد آن به منظور یافتن راه حل، بینش عمیق تری را نسبت به مشکل به دست می آورند. 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. به عنوان مثال، ماریابلنکو که یکی از مشاوران شرکت بان "BAIN" در بخش لندن بود به موجب درخواست یکی از موسسات بزرگ مالی بریتانیا درصدد طراحی یک استراتژی جهت توسعه این موسسه از طریق پیشنهاد خدمات و محصولات جدید بود. انجام این کار مستلزم بهره مندی از نظرات متخصصان جغرافیا و خطوط تولید، شناخت کلی نسبت به صنعت مورد نظر و اقدامات بزرگ در زمینه تفکر خلاق بود. بلنکو که برای مدت ۱۲ سال در شرکت بان کار کرده بود به خوبی می دانست که چه افرادی در شرکت از تجربیات لازم در این خصوص برخوردارند. بنابراین وی در پایگاه اطلاعاتی "EOPLE FINDER" به جستجو برای یافتن افراد مورد نظرش پرداخت. در نهایت، وی توانست با ۹ نفر از سایر مشاوران شریک شرکت بان که در طراحی استراتژی توسعه موسسات مالی نقش داشته اند، ارتباط برقرار کند. در این راستا، او توانست با یک گروه از آنها در اروپا ملاقات شخصی داشته باشد، با گروه دیگری که در سنگاپور و سیدنی بودند از طریق ویدئو کنفرانس ارتباط برقرار کند و مسافرت کوتاه مدتی را به بوستون به منظور حضور در میتینگ اقدامات انجام شده در زمینه خدمات مالی، انجام دهد. به علاوه او تعداد کمی از هم قطارانش را به عنوان مشاور انتخاب و یکی از مدیران آسیایی را به صورت تمام وقت برای موضوع مورد نظر منصوب کرد. در طول چهار ماه بعدی بلنکو و اعضای تیم اش با متخصصان فوق به طور منظم از طریق برگزاری جلسات مشترک، تلفن و پست الکترونیک راینیهای را انجام دادند. همزمان با فرایند پیشرفت پروژه، اعضای تیم در تلاش بودند تا از طریق شبکه های بین المللی به منظور استفاده از تجارب هم قطارانشان در سایر نقاط جهان اقداماتی انجام دهند. به منظور تسهیل در اجرای استراتژی شخصی سازی، شرکتیایی چون "بان" تمایل دارند تا در ایجاد شبکه های ارتباطی بین افراد، سرمایه گذارهای کلانی انجام دهند تا افراد نه تنها از طریق ارتباطات چهره به چهره "۲"، بلکه بتوانند از طریق تلفن، پست الکترونیک و ویدئو کنفرانس با یکدیگر تبادل دانش کنند. استراتژیهای کدگذاری و شخصی سازی فقط در اختیار شرکتهای مشاوره ای نیست. بلکه ارائه دهندگان خدمات درمانی و صنایع کامپیوتری نیز به انتخاب یک روش مدیریت دانش جهت رفع نیازها و تحقق اهدافشان نیازمندند. اکسیس هلث که یک مرکز درمانی تلفنی است مدل استفاده مجدد را به کار گرفته است. وقتی فردی به مرکز، تلفن می زند یک پرستار با استفاده از روش کلینیکی تشخیص بیماری علایم بیماری را تشخیص داده و سپس در مورد اینکه چه چیزهایی برای بیمار مورد نظر مفید و چه چیزهایی مضر است، راهنمایی را ارائه داده، یک سری داروهای خانگی را تجویز کرده، وقت ملاقات بیمار با پزشک را مشخص می کند و در صورت نیاز، اقداماتی را برای انتقال فرد بیمار به بیمارستان انجام می دهد. پایگاه اطلاعاتی دانش این مرکز شامل الگوریتمی از علایم بیش از ۵۰۰ نوع بیماری است. جوزف تالمن، مدیر عالی شرکت، استراتژی شرکتش را این چنین بیان می کند: "ما ابداع کننده یک روش جدید برای درمان بیماریها نیستیم، بلکه ما دانش موجود در دسترس را گرفته و روشهای جدیدی برای استفاده بهتر از آنها ارائه می کنیم." اکسیس هلث یک مثال خوب از منافی است که به دنبال استراتژی استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده برای شرکت به ارمغان می آید. این شرکت پول بسیار زیادی را صرف توسعه و طراحی الگوریتمها کرده، اما هنوز نیز تمایل دارد که در این زمینه سرمایه گذارهای کلانی انجام دهد. در وهله اول حدود ۳۰۰ الگوریتم که اکسیس هلث توسعه داده بود هریک به طور متوسط ۸۰۰۰ بار در سال مورد استفاده واقع می شدند. این سطح از استفاده مجدد به شرکت فوق اجازه می داد تا قیمت پایین تری را به نسبت هر بار تلفن مطالبه کند. از سوی دیگر با انجام این کار، مشتریان طرف قرارداد



شرکت اکسیس هلت از قبیل شرکتهای بیمه و گروههای ارائه دهنده خدمات درمانی، توانستند در هزینه هایشان صرفه جویی کنند زیرا، تا قبل از آن بیماران مجبور بودند رفت و آمدهای هزینه ساز زیادی را برای رفتن به اتاق مراقبت های ویژه و یامطب پزشک انجام دهند. برعکس اکسیس هلت، مرکز پزشکی بیماری سرطان مموریال اسلوان کیتزینگ "۳" درصد توسعه مدل شخصی سازی بود. این مرکز بهترین خدمات و معالجات درمانی - پزشکی را به مشتریان عرضه می کرد. برای هر بیمار تیمی مرکب از متخصصان بیماریهای مختلف وجود داشت که مشاوره های درمانی لازم را به بیمار ارائه می دادند. این افراد با یکدیگر در ۱۷ تیم تخصصی مربوط به بیماریهای مختلف کار می کردند. به عنوان مثال، تیم سرطان پستان شامل ۴۰ متخصص در زمینه هایی چون غدد، جراحی، رادیولوژی، روان شناسی و نیز تعدادی از دانشمندان علوم پایه بود. به منظور تسهیل ارتباطات فردی متخصصان با یکدیگر، مکان خاصی در بیمارستان برای همه در نظر گرفته شده بود. اعضای هر تیم در هفته چندین جلسه با یکدیگر ملاقات حضوری داشتند که در آن می بایست تمامی اعضای تیم حضور می یافتند. در این جلسات پیرامون نوآوریهای جدید علوم پایه، یافته های پزشکی، مراقبتهای لازم برای بیمار و تحقیقاتی که نیاز بود همچنان ادامه داشته باشند بحث و تبادل نظر می شد. شاید تصور اینکه چگونه دو شرکت وابسته به یک صنعت همانند اکسیس هلت و مموریال اسلوان کیتزینگ دو الگوی متفاوت را در زمینه استراتژی مدیریت دانش شان دنبال می کنند برایتان مشکل باشد. این درحالی است که هر دو به خوبی قادرند نوع بیماری مشتریان شان را تشخیص داده و توصیه های درمانی پزشکی خوبی را به آنها ارائه دهند و هم اینکه هر دو از موفقیت بسیار خوبی برخوردار بوده اند. اکسیس هلت توانست ۵۰ درصد سهم بازار را به خود اختصاص داده و سالانه حدود ۴۰ درصد رشد درآمد داشته باشد. مموریال اسلوان نیز پیوسته به عنوان بهترین مرکز درمانی و تحقیقاتی سرطان در کشور شناخته شده است. شرکتهای کامپیوتری دل "DELL" و هیوولت پاکارد "HEWELETT PACKARD" نیز دو استراتژی متفاوت را در زمینه مدیریت دانش تعقیب کرده اند. شرکت دل استراتژی کدگذاری را در تولید کامپیوترهای شخصی دنبال می کرد. مشتریان آنچه را که مورد نظرشان بود از یک منو "صورت سفارش" انتخاب کرده، عرضه کنندگان اجزای مورد نظر مشتری را بر مبنای سفارش آنها ارائه داده و نهایتاً تولید کنندگان سفارشات را از سیستم بازیافت و اجزا کامپیوتر را بر مبنای سفارش مشتری سرهم بندی می کنند. دل مجبور شد سرمایه گذاری زیادی را برای تعیین و تشخیص ترکیب سفارشات مشتریان انجام دهد اما توانست به دلیل استفاده مجدد به سرعت آن را جبران کند. در سال ۱۹۹۷، دل ۲ میلیون کامپیوتر شخصی با ۴۰ هزار ترکیب مختلف تولید کرد درحالی که رقبایش در همان زمان نتوانسته بودند بیش از ۱۰۰ ترکیب ارائه دهند. این بدان معناست که هر ترکیبی به طور متوسط ۲۷۵ مرتبه مورد استفاده واقع شده است. این سطح از استفاده مجدد به دل امکان داد تا بتواند در مقایسه با رقبایش به میزان بیشتری از هزینه هایش بکاهد و درآمدش را در سال ۱۹۹۷ از ۹۹۴ میلیون دلار به ۳/۱۲ میلیارد دلار افزایش دهد به عبارت دیگر، درآمد شرکت از چهار سال قبل سالانه ۸۳ درصد رشد داشته است. برعکس شرکت دل، هیوولت پاکارد یک استراتژی شخصی سازی را به منظور پشتیبانی از استراتژی تجاری اش که طراحی محصولات ابتکاری بود، به کار گرفت. به این دلیل استراتژی فوق موفق عمل کرد که توانست دانش فنی را به موقع در اختیار تیمهای طراحی محصول قرار دهد. دانش "از طریق مجاری ارتباطی چون مبادله شخص با شخص انتقال می یافت. به عنوان مثال، یکی از هواپیماهای شرکت به صورت تمام وقت در اختیار تیم مهندسی طراحی محصول قرار گرفته بود تا آنها بتوانند هر زمانی که خواستند با مراجعه به بخشهای مختلف شرکت در سایر نقاط، از ایده ها و نظرات کارکنان این بخشها در تولید محصولات جدید استفاده کنند. مدیران شرکت نیز به جای اینکه بودجه های این قبیل مسافرتها را کاهش دهند کارکنان را تشویق به انجام این قبیل مسافرتها می کردند به گونه ای که تمامی کارکنان بتوانند به هواپیماهای شرکت جهت مسافرت روزانه به ادارات مختلف هیوولت پاکارد دسترسی داشته باشند. نکته جالب توجه این بود که این شرکت علی رغم دارا بودن ۱۲ هزار کارمند به خوبی امکان تبادل دانش را مابین آنها فراهم ساخته بود. در تمامی شرکتهایی که تا اینجا از آنها نام

برده شد استراتژیهای متفاوتی را برای مدیریت دانش برگزیده بودند. اگرچه روشهایشان تا حدودی با هم متفاوت بود اما یک الگوی عمومی نیز در بین آنها وجود داشت. آنهایی که استراتژی مونتاژ محصولات "ASSEMBLE STRATEGY" بر مبنای سفارش مشتری را تعقیب می کردند بر کدگذاری و استفاده مجدد از دانش تاکید داشتند. برعکس، آنهایی که بر استراتژی ارائه خدمات کاملاً سفارشی و یا استراتژی نوآوری محصول تاکید داشتند سرمایه گذاری کلانی در زمینه تسهیم اطلاعات از طریق ارتباطات شخص با شخص، انجام داده بودند. ویژگیهای کلی این دو استراتژی مدیریت دانش در جدول زیر ارائه شده است. شرکتهای مشاوره ای چگونه دانش شان را به کار می گیرند. استراتژی کدگذاری استراتژی شخصی سازی- این استراتژی قادر است از طریق استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده ابزاری برای سیستمهای اطلاعاتی ارائه دهد که ضمن داشتن "اعتبار" از کیفیت و سرعت بالایی برخوردار می باشد. استراتژی رقابتی این استراتژی قادر است با ردو بدل کردن تجربیات افراد این یکدیگر، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه حلهای خلاقانه ای که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند ارائه دهد. 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 تیمهای بزرگ که دارای نرخ بالایی از ارتباط با شرکا باشند. - تمرکز بر ایجاد بازدهی بالا مدلهای اقتصادی "مدل اقتصادی متکی بر افراد متخصص" - بیشترین سرمایه گذاری بر روی راه حلهایی انجام می گیرد که قادرند با کمترین هزینه یک مشکل خاص را حل کنند. - استفاده از تیمهای کوچک که دارای نرخ پایینی از ارتباط با شرکا - یعنی سایر تیمها و یا شرکتهای مشاوره ای تحت تملک یک شرکت - می باشند. - تمرکز بر حفظ حاشیه سود بالا روش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات - توسعه یک سیستم مستند الکترونیکی که قادر به "کدگذاری"، "ذخیره سازی" و "پخش اطلاعات" بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد. استراتژی مدیریت دانش 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. - سرمایه گذاری کلان در تکنولوژی دانش که هدف از آن ایجاد ارتباط بین افراد با دانش کدگذاری شده قابل استفاده مجدد است. تکنولوژی اطلاعات - سرمایه گذاری متوسط در تکنولوژی اطلاعات که هدف از آن تسهیل مکالمه بین افراد و مبادله دانش پنهان است. - به استخدام در آوردن افرادی که به خوبی قادرند دانش را مورد استفاده مجدد قرار داده و راه حلها را به اجرا در آورند. - آموزش افراد در گروهها و از طریق یادگیری از راه دور به وسیله کامپیوتر "۵- پاداش به افراد به دلیل کاربرد و نقشی که برای پایگاه اطلاعاتی داشته اند. منابع انسانی - استخدام افرادی که دارای مدرک تحصیلی ام بی آ "۴" بوده، قادرند مشکلات را حل کنند و تحمل شرایط ابهام را دارا هستند. - آموزش افراد از طریق مکالمات فرد با فرد - پاداش به افرادی تعلق می گیرد که قادرند مستقیماً "در دانش یکدیگر سهیم شوند. - آندرسون کانسولتینگ - ارنست اندیانگ مثال - کمپانی مکینزی - کمپانی باناستراتژیهای متفاوت گردانندگان مختلف استراتژی مدیریت دانش شرکت می بایست انعکاس دهنده استراتژی رقابتی آن شرکت باشد: اینکه این استراتژی قرار است چه قیمتی را به مشتریانش عرضه کند، و اینکه این قیمت از طریق کدام نوع "مدل اقتصادی" استراتژی مدیریت دانش امکان پذیر است، و بالاخره اینکه این مدل به چه ترکیبی از نیروی انسانی نیازمند است. تعیین قیمت برای مشتریان: پاره ای از شرکتهای از قبیل راندل لایو به دلیل مواجه بودن بامشکلات مشابه از روش استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده برای به کارگیری سیستم های اطلاعاتی استفاده می کنند. در این قبیل شرکتهای به دلیل یکدست بودن خدمات ارائه شده مشتریان منتفع می گردند زیرا این شرکتهای قادرند در مقایسه با شرکتهایی که برنامه های کاری، کدهای نرم افزاری و راه حلهایی که موفقیتشان به اثبات رسیده است را ارائه می دهند. سیستم های اطلاعاتی معتبر و با کیفیت بالا را سریعتر و باقیمت مناسبتر به مشتریانشان ارائه دهند. از سوی دیگر، مشاورینی مانند بلنکو گرفتار مشکلاتی می شوند که از ابتدا راه حلهای مشخصی برای آنها وجود ندارد. آنها تلاش می کنند با بهره گیری از نظرات و پیشنهادات مشورتی همکارانشان شناخت بیشتر و عمیق تری نسبت به مشکلات پیدا کنند اما در نهایت راه حلی انتخاب می شود که نسبت به سایر راه

حلقه، اقتصادی تر " مقرون به صرفه تر " است . بنابراین ، از آنجایی که مشکلات مشتریان این قبیل شرکتها - شرکت بان - متفاوت و هر کدام از یک سنخ متفاوت هستند، پیداست که آنها حق الزحمه های نسبتا بالایی را در ازای خدماتشان مطالبه می کنند. چرخه سود: شرکتهایی که از استراتژی کدگذاری پیروی کرده و متکی به مدل اقتصادی " استفاده مجدد " هستند زمانی در یک دانش سرمایه گذاری می کنند که مطمئن باشند می توان آن دانش را در زمانهای مختلف با هزینه نسبتا پایین و بدون آنکه نیاز به اصلاحات اساسی داشته باشد، مورد استفاده مجدد قرار داد. از این رو در استراتژی کدگذاری به دلیل آنکه " دانش " در پایگاه الکترونیکی دانش ذخیره می شود افراد بیشتری می توانند به طور همزمان به اطلاعات ذخیره شده دسترسی پیدا کنند که خود باعث صرفه جویی در کار، زمان و کاهش هزینه های ارتباطی می گردد. این امر به شرکتهای فوق امکان می دهد که پروژه های بیشتری را عهده دار گردیده و از این طریق و با توجه به اصل " صرفه جویی نسبت به مقیاس " به دلیل افزایش استفاده از دانش ذخیره شده ، سودآوری خود را افزایش دهند. به عنوان مثال ، شرکت مشاوره ای ارنست اندیانگ توانست بابت بهره گیری از استراتژی کدگذاری درآمد خود را از یک میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵ بهم ۷/۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۷ افزایش دهد. برخلاف استراتژی کدگذاری ، استراتژی شخصی سازی متکی بر منطق مدل اقتصادی " افراد متخصص " است . شرکتهای مشاوره ای فعال در این زمینه ، توصیه ها و راهکارهایی به مشتریان شان عرضه می دارند که از جهت " دانش پنهان " غنی است . فرایند تبادل این نوع از دانش ، زمان بر و هزینه ساز بوده ، به کندی انجام می شود و نمی توان آن را به طور صحیح قاعده مند کرد به گونه ای که به صورت کارآمد ساخته شود. این بدان معناست که اولاً، نسبت مشاوران به شرکاء در این شرکتها نسبتا پایین است . به عبارت دیگر، تعداد اعضای تیمهای مشاوره ای در این شرکتها به نسبت تعداد اعضای تیمها در شرکتهایی که از استراتژی کدگذاری پیروی می کنند کمتر است . ثانیاً، از آنجایی که در استراتژی شخصی سازی فرایند سهم شدن در اطلاعات و پاداش افراد از طریق ارتباطات چهره به چهره انجام می گیرد. بنابراین ، مشکل است که بتوان تعداد زیادی مشاور را برای یک دوره زمانی کوتاه به خدمت گرفت . زیرا، هر شخص جدیدالاستخدام نیاز به میزان خاصی آموزش فرد با فرد " ۶ " دارد. به این دو دلیل ، شرکتهای مشاوره ای که در زمینه " استراتژی ارائه خدمت می کنند دریافته اند که به منظور دستیابی به رشد سریع می بایست از ارائه خدماتی که به صورت سفارشی " ۷ " ارائه می گردند، دست بردارند. با وجود این ، شرکتهای مشاوره ای که خدمات سفارشی به مشتریان شان ارائه می دهند در مقایسه با شرکتهایی که خدمات استاندارد شده ای ارائه می دهند، حق الزحمه بالاتری به اعضای تیمهای مشاوره ای شان پرداخت می کنند. به عنوان مثال ، در سال ۱۹۹۷ حق الزحمه روزانه " DAILY FEES " برای یک مشاور در شرکت مکینزی به طور متوسط بیش از ۲۰۰۰ دلار بود، در حالی که در همین زمان حق الزحمه مشاوران شرکت آندرسون بندرت از ۶۰۰ دلار تجاوز می کرد. مدیریت کارکنان : جای هیچ گونه تعجبی وجود ندارد که چرا این دو گروه شرکتها افراد متفاوتی را به استخدام در آورده و یا اینکه به آنها به گونه ای متفاوت آموزش و یا پاداش داده می شود. شرکتهایی چون ارنست اندیانگ و آندرسون کانسولتینگ فارغ التحصیلان مقطع تحصیلی لیسانس وزیر لیسانس دانشگاههای معتبر را به خدمت گرفته و در مراکز آموزشی فنی و حرفه ای خود از طریق طراحی سناریوهای مرتبط آنها را آموزش می دهند. در واقع ، این قبیل شرکتها به افرادی نیاز دارند که بیشتر " اجراکننده " باشند تا " نوآور. " زیرا، دانشی که هنوز ابداع نشده است در استراتژی استفاده مجدد جایی ندارد. برعکس ، شرکتهایی چون مکینزی و گروه مشاوره ای بوستون فارغ التحصیلان دارای مدارج عالی MBA که از قوه خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار هستند را به استخدام در می آورند تا بتوانند از مهارتهای تجزیه و تحلیل و قوه خلاقه شان برای حل مشکلات استفاده کنند. این شرکتها همچنین تمایل به استخدام افرادی دارند که می توانند به طور کارآمد با بهره گیری از روش " فرد با فرد " با یکدیگر تبادل دانش کنند. به منظور حصول اطمینان از استخدام افراد مورد نیاز، این شرکتها توجه بسیار زیادی به عمل می آورند. به این منظور، شرکاء و مشاوران ارشد این شرکتها حدود ۶ تا ۸ ساعت قبل از استخدام فرد به منظور سنجش میزان مهارتهای مورد نیاز با وی مصاحبه می کنند. به طور کلی

مهمترین بخش کارآموزی در این شرکتها زیر نظر مشاوران باتجربه که به عنوان "استاد" عمل می کنند انجام می گیرد. از سوی دیگر، هریک از این دو استراتژی مدیریت دانش مستلزم سیستم های پاداش "INCENTIVE SYSTEMS" متفاوتی هستند. در استراتژی کدگذاری، مدیران نیاز به طراحی سیستم هایی دارند که افراد را تشویق کند به اینکه آنچه را که در ذهن دارند بر روی کاغذ پیاده کرده و سپس آن را در حافظه الکترونیکی دانش به صورت مستند ذخیره کنند. بالطبع، کسانی که بتوانند این مراحل را با موفقیت پشت سر گذارند پاداش دریافت می کنند. درحقیقت، سطح و کیفیت نقش افراد در پایگاه اطلاعاتی به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مورد توجه است. به عنوان مثال، معیار فوق یکی از معیارهای مورد توجه شرکت ارنست اندیانگ در ارزیابی عملکرد افراد است. محرکها و سیستمهای تشویق در شرکتهایی که از استراتژی شخصی سازی پیروی می کنند به گونه ای دیگر است. در این شرکتها پاداش به افرادی تعلق می گیرد که قادر بوده اند به طور مستقیم با همکارانشان تبادل دانش کنند. به عنوان مثال، در شرکت بان عملکرد سالانه افراد بر پایه معیارهای متفاوتی از قبیل کمکهایی که آنها به طور مستقیم به همکارانشان ارائه داده اند، سنجیده می شود. در این شرکت، کیفیت گفتگوهای فردی افراد با یکدیگر یک چهارم پاداش سالانه را به خود اختصاص می دهد. دچار دوگانگی نشوید "DON'T STRDDL" شرکتهایی که از دانش به طور کارآمد استفاده می کنند یک استراتژی را به طور عمده مورد استفاده قرار داده و از استراتژی دیگر در جهت پشتیبانی از استراتژی اصلی استفاده می کنند. تصور بر آن است که این تسهیم به صورت ۸۰-۲۰ است، به این صورت که ۸۰ درصد تبادل دانش از طریق استراتژی اصلی و ۲۰ درصد از طریق استراتژی دوم صورت می گیرد. مدیرانی که در تلاشند تا در زمینه هر دو استراتژی به برتری دست یابند ریسک شکست در هر دو را برای خود افزایش می دهند. از سوی دیگر، شرکتهایی که تنها از یک نوع استراتژی استفاده می کنند با مشکلات عدیده ای مواجه می شوند. شرکتهایی که تنها به استراتژی کدگذاری تکیه می کنند نمی توانند "دانش پنهان" را منتقل کنند. زیرا، فهم غنای دانش و یا منطقی که برای دستیابی به راه حلها به کار گرفته می شود مستلزم ارتباطات فرد با فرد است و آنها را نمی توان از طریق مستندات منتقل کرد. به عنوان مثال، شرکت بان از جمله شرکتهایی است که یک تجربه مهم را از متکی شدن به مستندات آموخته است. در سال ۱۹۸۰ قبل از آنکه سیستم های مستند الکترونیکی متداول گردند، مدیران شرکت یک کاغذ اسلاید بزرگ را به عنوان پایگاه اطلاعاتی ذخیره دانش طراحی کرده بودند که شامل کتابهای مرتبط، پیشنهادات، تجزیه و تحلیلها و اطلاعات پیرامون صنایع مختلف بود. هدف از طراحی چنین پایگاه اطلاعاتی ای کمک به مشاوران جهت استفاده از تجارب قبلی بدون آنکه نیاز به برقراری ارتباط مستقیم با تیمی که آن کار را انجام داده بود، اعلام شد. این سیستم نتوانست خیلی مثرتر واقع شود زیرا، همانگونه که یکی از مشاوران شرکت عنوان داشته بود مرکز تصویری از یک کیک را ارائه می داد بدون آنکه هیچ گونه اشاره ای به دستور پخت آن داشته باشد. از سوی دیگر، هنگامی که شرکتها تنها به استراتژی شخصی سازی متکی می شوند از توان خود در زمینه ارائه خدمات مقرون به صرفه به دلیل صرفه جوئیهای اقتصادی ناشی از استفاده مجدد که از برتریهای استراتژی کدگذاری محسوب می شود، می کاهند. این بدان دلیل است که افراد سازمان ممکن است دچار این تصور شوند که به دلیل طراحی راه حلهای جدید برای مشکلات حتی زمانی که راه حلهای خیلی بهتری در پایگاه الکترونیکی دانش وجود داشته، مورد تشویق واقع شده اند این درحالی است که این قبیل نوآوریهای غیر ضروری بسیار هزینه زا بوده و رفع نقایص آن هزینه های بسیار زیادی رامی طلبد. از سوی دیگر، تبادل دانش ما بین افراد از طریق ارتباطات چهره به چهره مستلزم مسافرتها و جلسات ملاقات متعددی است که خود هزینه های هنگفتی را طلب می کند. شرکتهایی که تلاش می کنند تا در زمینه هر دو استراتژی به موفقیت نایل گردند خودشان را با ترکیب نامتجانسی از افراد سازمان مواجه می سازند. داشتن چنین ترکیبی از نوآوران و اجراکنندگان باعث بروز اصطکاک در بین آنها و در نهایت فلاکت سازمان خواهد شد. رکود شرکت سی اس سی ایندکس "CSC INDEX" یعنی همان شرکت مشاوره ای که مفهوم مهندسی مجدد را در اوایل سال ۱۹۹۰ ابداع کرد - نشان داد که تاچه حد این مشکلات می

توانند جدی باشند. باری، موفقیت‌هایی که شرکت با مهندسی مجدد به دست آورد آن را ترغیب کرد که سرمایه‌گذاری خود را در حوزه مدیریت عمومی افزایش دهد. به این منظور، آنها تلاش می‌کردند تا دو گروه از افراد را به خدمت گیرند: اولین گروه، مشاوران ارشد شرکتهای مشاوره‌ای بودند که در زمینه استراتژی فعالیت داشتند و دومین گروه، فارغ‌التحصیلان مدارس بازرگانی دارای مدرک MBA بودند. در نتیجه این شرکت دارای دو ترکیب جمعیتی شد: یک گروه، افراد باتجربه‌ای بودند که علاقه‌مند به سیستم‌های تکنولوژی اطلاعاتی "IT" بوده و از مهارتهای اجرایی بالاتری برخوردار بودند. گروه دیگر، افراد کم‌تجربه‌تری بودند که علاقه‌مند به "استراتژی" بوده و از مهارتهای ادراکی قویتری برخوردار بودند. مشکل زمانی بروز کرد که مهندسی مجدد به عنوان یک کالای اقتصادی برای سازمانها مطرح شد. افراد باتجربه که علاقه‌مند به موضوع مهندسی مجدد بودند احساس می‌کردند که می‌بایست روشهای مورد نیاز را استاندارد کرده و دانشی را ایجاد کنند که از قابلیت استفاده مجدد بیشتری برخوردارند. برعکس، افراد جوانتر که تمایل کمتری به موضوع مهندسی مجدد از خود نشان می‌دادند علاقه‌مند بودند که بر روی موانع و مشکلاتی به مطالعه پردازند که مانع از اجرای صحیح استراتژی شرکتها می‌شدند و آنها را از کار می‌انداختند. نتیجه این تعارض آن شد که شرکت ایندکس نتواند با رقبایی چون کانسولتینگ آندرسون و ارنست اندیانگ برابری کند. در بازاری که از ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۶ سالانه ۲۰ درصد رشد داشت، درآمد سالانه شرکت ایندکس از ۲۰۰ میلیون دلار در سال ۱۹۹۴ به ۱۵۰ میلیون دلار کاهش یافت. انتخاب استراتژی صحیح استراتژی رقابتی شرکت می‌بایست استراتژی مدیریت دانش آن را هدایت کند. مدیران می‌بایست قادر باشند به اینکه محاسبه کنند که چرا مشتریان به جای رقبای آنها خرید می‌کنند؟ مشتریان چه قیمتی را از شرکت انتظار دارند؟ و دانش موجود در شرکت چه قیمتی را می‌تواند به مشتریان ارائه دهد؟ اگر شرکتی پاسخی به این سؤالات را نداشته باشد نباید دست به انتخاب استراتژی بزند زیرا به احتمال زیاد انتخاب صحیحی نخواهد داشت. با فرض آنکه استراتژی رقابتی شرکت واضح است با در نظر گرفتن سه سوال زیر مدیران خواهند توانست استراتژی اصلی مدیریت دانش خود را انتخاب کنند. اگرچه مضمون جوابها ممکن است آشکار باشند اما نکته مهم برای مدیران آن است که آنها بتوانند بین استراتژی رقابتی و استراتژی مدیریت دانش خود ارتباط واضح و روشنی برقرار کنند. آیا شما محصولات استاندارد شده، را ارائه می‌دهید یا محصولات سفارشی را؟ شرکتهایی که از استراتژی تولید محصولات استاندارد تبعیت می‌کنند محصولات را می‌فروشند که تغییرات چندانی در کل محصول ایجاد نمی‌شود. به عبارت دیگر، محصولات تا حدود زیادی شبیه به هم هستند. حتی شرکت دل که تا حدودی محصولاتش را بر مبنای سفارش مشتریان مونتاژ می‌کرد و نسبت به تولید انبوه تغییرات بیشتری را در خطوط تولید انجام می‌داد محصولات استاندارد شده‌ای را ارائه می‌دهند. شرکتی که محصولات و خدمات را بر مبنای سفارش مشتری به آنها ارائه می‌دهد بیشتر در جهت برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های منحصربه‌فرد یک عده از مشتریان خاص حرکت می‌کند. به دلیل آنکه نیازهای این عده از مشتریان به سرعت تغییر پیدامی‌کند بنابراین دانش کدگذاری شده از اهمیت چندانی برخوردار نیست. شرکتهایی که از روش تولید بر مبنای سفارش مشتری تبعیت می‌کنند می‌بایست از مدل شخصی سازی پیروی کنند. آیا کارکنان شما برای حل مشکلات به دانش پنهان "TACIT KNOWLEDGE" متکی هستند یا به دانش آشکار "EXPLICIT KNOWLEDGE" دانش آشکار دانشی است که می‌توان آن را کدگذاری کرد مانند کدهای نرم افزاری و داده‌های بازار. وقتی کارکنان یک شرکت متکی به دانش آشکار هستند روش انتقال دانش از افراد به مستندات "استراتژی کدگذاری" می‌تواند بیشترین کارایی را داشته باشد. برعکس، دانش پنهان را به سختی می‌توان بر روی کاغذ پیاده کرد و بیشتر مستلزم تجارب شخصی افراد است. این دانش عمدتاً شامل تخصصهای علمی، فوت و فن کار، بینش خاص فرد در مورد یک صنعت، قوه تشخیص در زمینه کسب و کار و تخصص فنی است. وقتی شخصی دانش پنهان را برای حل مشکلات به کار می‌گیرد روش فرد به فرد

"استراتژی شخصی سازی" از کارآیی بیشتری برخوردار است. مدیران ذاتا در تلاش اند تا دانش پنهان را تبدیل به دانش آشکار کنند که خود می تواند مشکلات جدی به همراه داشته باشند. زیرا در دانش پنهان چیزهایی نهفته است که امکان انتقال آن تنها از طریق ارتباطات چهره به چهره افراد امکان پذیر است. آیا شما یک محصول مرسوم و ثابت را تولید می کنید یا یک محصول بدیع را؟ یک استراتژی مبتنی بر تولید محصولات مرسوم و ثابت بیشتر از یک مدل استفاده مجدد استفاده خواهد کرد. فرایندی که برای طراحی و فروش این قبیل محصولات به کار می رود شامل وظایفی است که به خوبی درک شده و دانشی است که از قابلیت کدگذاری برخوردار است. از سوی دیگر، یک استراتژی مبتنی بر ابداع محصولات جدید از طریق استراتژی شخصی سازی بهتر می تواند مورد حمایت واقع شود. در شرکتی که در جستجوی نوآوری هستند لازم است کارکنان اطلاعاتی را با یکدیگر مبادله کنند که در صورت استفاده از استراتژی کدگذاری آن اطلاعات از دست خواهند رفت. پاسخ به سه سوال پیش گفته که اغلب نوع استراتژی مدیریت دانش شما را مشخص می کند. اما مشکل زمانی پیچیده تر می شود که در شرکت واحدهای تجاری مختلف وجود داشته باشد و یا ما قصد آن داشته باشیم که از دانش به عنوان یک کالای اقتصادی، استفاده کنیم. بدیهی است دو استراتژی مدیریت دانش را نمی توان به طور همزمان در واحدهای مختلف یک شرکت به کار گرفت مگر آنکه این واحدها مستقل از هم باشند. در شرکتی مانند جنرال موتورز که بخش تولید در ارتباط بسیار کم با بخش مالی و اعتبارات است امکان استفاده از دو استراتژی مختلف امکان پذیر است. اما، در شرکتی که از واحدهای به شدت به هم مرتبط تشکیل شده اند یا فقط می بایست بر یک استراتژی تکیه کرد و یا اینکه واحدهایی که نمی توانند با کل مجموعه هماهنگ گردند را به صورت مجزا در نظر گرفت. از سوی دیگر، تا زمانی که دانش به صورت یک کالای اقتصادی در نیامده بهتر است از استراتژی شخصی سازی در جهت حمایت از آن دانش استفاده کرد. ولی زمانی که دانش به صورت یک کالای اقتصادی درآمد - یعنی شرکت ابداع کننده دانش قصد دارد با فروش دانش خود کسب درآمد کند - بهتر است از استراتژی استفاده مجدد استفاده کرد. از مدیریت دانش جدا نشوید... Title:

What's Your Strategy for Managing Knowledge Authors: Hansen, Morten T., Nohria, Nitin, Tierney, Thomas

Subject: Knowledge management Publish: ۱۹۹۹ Status: full text Source: Harvard Business Review, ۰۰۱۷۸۰۱۲, Mar/Apr ۹۹, Vol. ۷۷, Issue ۲ Preparation: Scientific Database Management Journal Articles www.SYSTEM.parsiblog.com Abstract: The rise of the computer and the increasing importance of intellectual assets have compelled executives to examine the knowledge underlying their businesses and how it is used. Because knowledge management as a conscious practice is so young, however, executives have lacked models to use as guides. To help fill that gap, the authors recently studied knowledge management practices at management consulting firms, health care providers, and computer manufacturers. They found two very different knowledge management strategies in place. In companies that sell relatively standardized products that fill common needs, knowledge is carefully codified and stored in databases, where it can be accessed and used - over and over again - by anyone in this organization. The authors call this the codification strategy. In companies that provide highly customized solutions to unique problems, knowledge is shared mainly through person-to-person contacts the

chief purpose of computers is to help people communicate. They call this the personalization strategy. A company's choice of knowledge management strategy is not arbitrary – it must be driven by the company's competitive strategy. Emphasizing the wrong approach or trying to pursue both can quickly undermine a business. The authors warn that knowledge management should not be isolated in a functional department like HR or IT. They emphasize that the benefits are greatest – to both the company and its customers – when a CEO and other general managers actively choose one of the approaches as a primary strategy.

**Introduction** Some companies automate knowledge management others rely on their people to share knowledge through more traditional means. Emphasizing the wrong approach—or trying to pursue both at the same time—can quickly undermine your business. Knowledge management is nothing new. For hundreds of years, owners of family businesses have passed their commercial wisdom on to their children, master craftsmen have painstakingly taught their trades to apprentices, and workers have exchanged ideas and know-how on the job. But it wasn't until the ۱۹۹۰s that chief executives started talking about knowledge management. As the foundation of industrialized economies has shifted from natural resources to intellectual assets, executives have been compelled to examine the knowledge underlying their businesses and how that knowledge is used. At the same time, the rise of networked computers has made it possible to codify, store, and share certain kinds of knowledge more easily and cheaply than ever before. Since knowledge management as a conscious practice is so young, executives have lacked successful models that they could use as guides. To help fill that gap, we have recently studied the knowledge management practices of companies in several industries. We started by looking at management consulting firms. Because knowledge is the core asset of consultancies, they were among the first businesses to pay attention to—and make heavy investments in—the management of knowledge. They were also among the first to aggressively explore the use of information technology to capture and disseminate knowledge. Their experience, which is relevant to any company that depends on smart people and the flow of ideas, provides a window onto what works and what doesn't. Consultants, we found, do not take a uniform approach to managing knowledge. The consulting business employs two very different knowledge management strategies. In some companies, the strategy centers on the computer. Knowledge is carefully codified and stored in databases, where it can be accessed and used easily by anyone in the company. We call this the codification strategy.

In other companies, knowledge is closely tied to the person who developed it and is shared mainly through direct person-to-person contacts. The chief purpose of computers at such companies is to help people communicate knowledge, not to store it. We call this the personalization strategy. A company's choice of strategy is far from arbitrary—it depends on the way the company serves its clients, the economics of its business, and the people it hires. Emphasizing the wrong strategy or trying to pursue both at the same time can, as some consulting firms have found, quickly undermine a business. The two strategies are not unique to consulting. When we looked beyond that business and analyzed computer companies and health care providers, we found the same two strategies at work. In fact, we believe that the choice between codification and personalization is the central one facing virtually all companies in the area of knowledge management. By better understanding the two strategies and their strengths and weaknesses, chief executives will be able to make more surefooted decisions about knowledge management and their investments in it.

**Codification or Personalization?** Some large consulting companies, such as Andersen Consulting and Ernst & Young, have pursued a codification strategy. Over the last five years, they have developed elaborate ways to codify, store, and reuse knowledge. Knowledge is codified using a "people-to-documents" approach: it is extracted from the person who developed it, made independent of that person, and reused for various purposes. Ralph Poole, director of Ernst & Young's Center for Business Knowledge, describes it like this: "After removing client-sensitive information, we develop "knowledge s" by pulling key pieces of knowledge such as interview guides, work schedules, benchmark data, and market segmentation analyses out of documents and storing them in the electronic repository for people to use. This approach allows many people to search for and retrieve codified knowledge without having to contact the person who originally developed it. That opens up the possibility of achieving scale in knowledge reuse and thus of growing the business. Take the example of Randall Love, a partner in the Los Angeles office of Ernst & Young. Love was preparing an important bid for a large industrial manufacturer that needed help installing an enterprise resource planning system. He had already directed projects for implementing information systems for several manufacturers in other industries, but he hadn't yet worked on a manufacturing project in this one. He knew other Ernst & Young teams had, however, so he searched the electronic knowledge management repository for relevant knowledge. For help with the sales process, he found and used several



presentations on the industry—documents containing previously developed solutions—as well as value propositions that helped him estimate how much money the client would save by implementing the system. Because Love reused this material, Ernst & Young won the project and closed the sale in two months instead of the typical four to six. In addition, his team found programming documents, technical specifications, training materials, and change management documentation in the repository. Because these documents were available, Love and his team did not have to spend any time tracking down and talking with the people who had first developed them. The codification of such knowledge saved the team and the client one full year of work. Ernst & Young executives have invested a lot to make sure that the codification process works efficiently. The ۲۵۰ people at the Center for Business Knowledge manage the electronic repository and help consultants find and use information. Specialists write reports and analyses that many teams can use. And each of Ernst & Young's more than ۴۰ practice areas has a staff member who helps codify and store documents. The resulting area databases are linked through a network. Naturally, people-to-documents is not the only way consultants in firms like Ernst & Young and Andersen Consulting share knowledge—they talk with one another, of course. What is striking, however, is the degree of emphasis they place on the codification strategy. By contrast, strategy consulting firms such as Bain, Boston Consulting Group, and McKinsey emphasize a personalization strategy. They focus on dialogue between individuals, not knowledge s in a database. Knowledge that has not been codified and probably couldn't be—is transferred in brainstorming sessions and one-on-one conversations. Consultants collectively arrive at deeper insights by going back and forth on problems they need to solve. Marcia Blenko, for example, a partner in Bain's London office, had to consider a difficult strategy problem for a large British financial institution. The client wanted Bain to help it expand by offering new products and services. The assignment required geographic and product-line expertise, a broad understanding of the industry, and a large dose of creative thinking. Blenko, who had been with Bain for ۱۲ years, knew several partners with expertise relevant to this particular problem. She left voice mail messages with them and checked Bain's "people finder" database for more contacts. Eventually she connected with nine partners and several managers who had developed growth strategies for financial services institutions. She met with a group of them in Europe, had videoconferences with others from Singapore and Sydney, and made a quick trip to Boston to attend a meeting of the

financial services practice. A few of these colleagues became ongoing advisers to the project, and one of the Asian managers was assigned full time to the case team. During the next four months, Blenko and her team consulted with expert partners regularly in meetings and through phone calls and e-mail. In the process of developing a unique growth strategy, the team tapped into a worldwide network of colleagues' experience. To make their personalization strategies work, firms like Bain invest heavily in building networks of people. Knowledge is shared not only face-to-face but also over the telephone, by e-mail, and via videoconferences. McKinsey fosters networks in many ways: by transferring people between offices by supporting a culture in which consultants are expected to return phone calls from colleagues promptly by creating directories of experts, and by using "consulting directors" within the firm to assist project teams. These firms have also developed electronic document systems, but the purpose of the systems is not to provide knowledge s. Instead, consultants scan documents to get up to speed in a particular area and to find out who has done work on a topic. They then approach those people directly. When we initially looked at how consulting companies manage knowledge, we found that they all used both the codification and the personalization approaches. When we dug deeper, however, we found that effective firms excelled by focusing on one of the strategies and using the other in a supporting role. They did not try to use both approaches to an equal degree. Different Strategies, Different Drivers A company's knowledge management strategy should reflect its competitive strategy: how it creates value for customers, how that value supports an economic model, and how the company's people deliver on the value and the economics. Creating Value for Customers. Randall Love's approach to implementing the information system is typical of consulting companies where the efficient reuse of codified knowledge is essential because they are dealing with similar problems over and over. In such firms, the service offering is very clear: the customer benefits because the consultants can build a reliable, high-quality information system faster and at a better price than others by using work plans, software code, and solutions that have been fine-tuned and proven successful. That's not to say that the process operates on automatic pilot. It's like building with Lego blocks: consultants reuse existing bricks while applying their skills to construct something new. Strategy consulting firms offer customers a very different kind of value. Consultants like Marcia Blenko tackle problems that don't have clear solutions at the outset. They seek advice from colleagues to deepen their understanding of the issues, but in the end

they must create a highly customized solution to a unique problem. Because their clients' problems are difficult and one of a kind, the consultants can charge high fees for their services. Turning a Profit. Companies that follow a codification strategy rely on the "economics of reuse." Once a knowledge asset—software code or a manual, for example—is developed and paid for, it can be used many times over at very low cost, provided it does not have to be substantially modified each time it is used. Because the knowledge is contained in electronic repositories, it can be employed in many jobs by many consultants. Many consultants can be assigned to a project big projects will have a high ratio of consultants to partners. For example, there are more than ۲۰ consultants for each partner at Andersen Consulting. The reuse of knowledge saves work, reduces communications costs, and allows a company to take on more projects. As a consequence, firms such as Andersen Consulting and Ernst & Young have been able to grow at rates of ۲۰% or more in recent years. Ernst & Young's worldwide consulting revenues, for example, increased from \$۱.۵ billion in ۱۹۹۵ to \$۲.۷ billion in ۱۹۹۷. By contrast, the personalization strategy relies on the logic of "expert economics." Strategy consulting firms offer their clients advice that is rich in tacit knowledge. The process of sharing deep knowledge is time consuming, expensive, and slow. It can't truly be systematized, so it can't be made efficient. That means, first, that the ratio of consultants to partners in these firms is relatively low—there are approximately seven consultants for each partner at McKinsey and Bain. And second, it means that it's difficult to hire many new consultants in a short period because every new person needs so much one-on-one training. For those two reasons, strategy consulting firms find it difficult to grow rapidly without sacrificing the customized approach. Nevertheless, their highly customized offerings allow them to charge much higher prices than firms offering more standardized services can. In ۱۹۹۷, for example, daily fees for a McKinsey consultant were on average more than \$۲,۰۰۰, at Andersen Consulting, the figure was slightly more than \$۶۰۰. Managing People. Not surprisingly, the two kinds of firms hire different kinds of people and train and reward them differently. Ernst & Young and Andersen Consulting hire undergraduates from top universities and train them to develop and implement change programs and information systems. Andersen's recruits are trained at the firm's Center for Professional Education, a ۱۵۰-acre campus in St. Charles, Illinois. Using the knowledge management repository, the consultants work through scenarios designed to improve business processes. They are implementers, not inventors the "not invented

here" attitude has no place in a reuse firm. McKinsey, BCG, and Bain hire top-tier M.B.A. graduates to be inventors—that is, to use their analytic and creative skills on unique business problems. These firms also want people who will be able to use the person-to-person knowledge-sharing approach effectively. To be sure of obtaining people with that mix of skills, they recruit with extraordinary care. Partners and senior consultants interview a candidate six to eight times before making a job offer. At Bain, ۱ out of ۶۰ applicants gets an offer. Once on board, their most important training comes from working with experienced consultants who act as mentors. Any company that depends on smart people and the flow of ideas must choose a knowledge management strategy. From Health Care to High Tech

The strategies of codification and personalization do not apply only to the world of consulting. We found that providers of health care and manufacturers of computers also need to choose a knowledge management approach that fits their needs and goals. Access Health, a call-in medical center, exploits a reuse model. When someone calls the center, a registered nurse uses the company's "clinical decision architecture" to assess the caller's symptoms, rule out possible conditions, and recommend a home remedy, doctor's visit, or emergency room trip. The knowledge repository contains algorithms of the symptoms of more than ۵۰۰ illnesses. CEO Joseph Tallman describes the company's strategy: "We are not inventing a new way to cure disease. We are taking available knowledge and inventing processes to put it to better use. Access Health provides a prime example of the benefits that come from reusing codified knowledge—in this instance, software algorithms. The company spent a lot to develop those algorithms, but it has been repaid handsomely for its investment. The first ۳۰۰ algorithms that Access Health developed have each been used an average of ۸,۰۰۰ times per year. That level of reuse allows it to charge low prices per call. In turn, the company's paying customers—insurance companies and provider groups—save money because many callers would have made expensive trips to the emergency room or doctor's office when they could have been diagnosed over the phone. Contrast Access Health's reuse strategy with the highly developed personalization model used at Memorial Sloan-Kettering Cancer Center in New York City. The center provides the best, most customized advice and treatment to cancer patients. A variety of experts consults on each patient's case, and managing the experts' collaboration is, in essence, managing the center's knowledge. Dr. James Dougherty, its deputy physician in chief, describes this collaboration as follows: "We coordinate intensive face-to-face communication in order

to ensure that knowledge is transferred between researchers and clinicians and between different types of clinicians." Employees work together in ۱۷ disease-specific teams. The breast cancer team, for example, has ۴۰ specialists: medical oncologists, surgeons, radiation therapists, psychologists, and others—as well as a core of basic scientists. To make person-to-person communication easy, a team's members are all located in the same area of the hospital. Each team has several face-to-face meetings per week that everyone attends. The meetings cover basic science initiatives, clinical findings, patient care, and ongoing research. The center's human resource-policy is aligned with its knowledge management strategy. Top cancer clinicians are attracted by Memorial Sloan-Kettering's state-of-the-art technology and excellent reputation. These clinicians are highly paid—most receive salaries that place them in the ninety-fifth percentile or above relative to their counterparts at other academic institutions. The center hires clinicians from two pools of candidates. Junior people are hired from top university residency programs and trained as fellows. The best fellows are moved into an "up or out" pyramid system. The center also hires senior, nationally recognized clinicians who often bring teams of people with them. It is hard to imagine two business models in the same industry as different as those of Access Health and Memorial Sloan-Kettering. Yet both assess patients' symptoms and make recommendations for their care, and both are highly successful. By providing reliable service at low cost, Access Health has captured ۵۰% of the call-center market and is growing at ۴۰% a year. One insurer using its services saw its emergency-room admissions drop by ۱۵% and its physician office visits by ۱۱%. For its part, Memorial Sloan-Kettering is consistently ranked as the top cancer research and treatment institution in the country. Medicine, like management consulting and other services, is built on unique knowledge. But the two knowledge management models also apply in the industrial sector. Consider the very different approaches taken by two computer companies, Dell and Hewlett-Packard. Dell's competitive strategy is to assemble expensive PCs that are made to order and sell them directly to customers. A sophisticated knowledge management system lies behind that business model. Dell has invested heavily in an electronic repository that contains a list of available components. The system drives the operation: customers choose configurations from a menu, suppliers provide components based on their orders, and manufacturing retrieves orders from the system and schedules assembly. Dell does not deliver highly customized orders, and it raises its prices considerably for orders with special components. Dell has to invest a good

deal up front to determine and specify configurations, but its investment pays off because of the knowledge's reuse. In 1997, Dell shipped 11 million PCs. Those systems were put together from 40,000 possible configurations (competitors typically offer only about 100 configurations), which means that each configuration was used on average 275 times. That level of reuse allows Dell to lower its costs and charge less than the competition. Propelled in part by its knowledge reuse model, Dell's net income for 1997 was \$944 million on sales of \$12.3 billion the company's revenues have grown 83% annually over the last four years. Hewlett-Packard, by contrast, uses a personalization approach to support its business strategy, which is to develop innovative products. For that strategy to succeed, technical knowledge must get transferred to product development teams in a timely way. The company channels such knowledge through person-to-person exchanges. For example, engineers routinely use one of the company's planes to visit other divisions and share ideas about possible new products. Rather than limiting travel budgets, executives encourage such travel. Every employee has access to the corporate airplanes, which travel daily between HP offices. Remarkably, the company manages effective person-to-person knowledge sharing despite its size with 120,000 employees, HP dwarfs the largest consulting company, Andersen Consulting, which has about 60,000 people. Consider this example. An HP team recently developed a very successful electronic oscilloscope with a windows operating system and interface. Executives wanted to be sure that other divisions understood and applied the interface. To keep the costs of knowledge transfer low, they considered trying to codify the acquired know-how. They realized, however, that the knowledge they wanted to capture was too rich and subtle to incorporate in a written report. And they understood that writing answers to the many questions that would come from HP's divisions would take an extraordinary amount of time. So they took the person-to-person approach and sent engineers from product development teams to meetings at divisions around the world and to a company-wide conference. The executives' decision didn't come cheap: by one estimate, the company spent \$1 million on communication costs alone on this process. But the investment paid off as the interface gained widespread acceptance throughout the company. In all the companies and institutions we examined, managers had chosen a distinct knowledge management strategy. Although their approaches differed slightly, there was a common pattern among them. Those that pursued an assemble-to-order product or service strategy emphasized the codification and reuse of knowledge. Those

that pursued highly customized service offerings, or a product innovation strategy, invested mainly in person-to-person knowledge sharing. Do Not Straddle As we've said, companies that use knowledge effectively pursue one strategy predominantly and use the second strategy to support the first. We think of this as an ۸۰-۲۰ split: ۸۰٪ of their knowledge sharing follows one strategy, ۲۰٪ the other. Executives who try to excel at both strategies risk failing at both. Management consulting firms have run into serious trouble when they failed to stick with one approach. The strategy consulting firms we studied all came to grief with document-driven systems. Consultants were tempted to use the systems to deliver standardized solutions, but their customers were paying for highly customized services. When the systems were misused, customers became dissatisfied. As the CEO of a major U.S. company told us, "I have been using a particular consulting company for over a decade now. One of the main reasons I have used them so regularly is because they have intimate knowledge of my company and our industry. The firm's partners who have worked with me also know my style and my strengths and weaknesses. The advice I have gotten from them has been sensitive to our unique needs. Recently, though, I have found that they are trying to push cookie-cutter solutions. It's almost as if they are simply changing the names on the same set of presentations. While some of their advice is useful, I am not sure if that's enough. Frankly I expect more—and they sure as hell have not reduced their rates.... Choosing the Right Strategy Competitive strategy must drive knowledge management strategy. Executives must be able to articulate why customers buy a company's products or services rather than those of its competitors. What value do customers expect from the company? How does knowledge that resides in the company add value for customers? If a company does not have clear answers to those questions, it should not attempt to choose a knowledge management ....strategy because it could easily make a bad choice

### ارزیابی اثر دانش ضمنی بر نوآوری و خلاقیت

(بررسی وضعیت مدیریت دانش در شرکت توسعه صنعتی الکترونیک) فریبا سیدجعفر نگرز، دکتر عباس افروز همدانشگاه صنعتی امیرکبیر بهمن ۱۳۸۸ چکیده: دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرایند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می‌کند. در این مقاله این نقش در مدیریت نوآوری با توجه به نوع خلاقیت مورد نیاز، نوع صنعت و ساختار خاصی که آن سازمان داراست، روشن گردیده است. در فرایند نوآوری اجزای دانش ضمنی و تصریحی با یکدیگر ادغام گردیده و به سختی قابل جدا شدن هستند. از سوی دیگر، در این پژوهش نیاز به تجزیه و تحلیل مستقیم به منظور دستیابی به نتایج صحیح مدیریت دانش ضمنی در فرایند خلاقیت، بیان گردیده است. مدیران و محققانی که در زمینه تعامل منابع

انسانی و شبکه‌ها فعالیت می‌کنند باید برای دانش ضمنی اهمیت بیشتری قائل شوند زیرا دانش ضمنی جریان فرایند برهمکنش و فعل و انفعال شخصی است. بنابراین، تحقیقات، انتقال فراست و شهود، یا به عبارتی دیگر آنچه انسانها درون خود حس می‌کنند، در جوی غیر رسمی و رودررو بهتر عمل می‌کند. در نتیجه در این فضا به راحتی می‌توان از ایده‌های جدید، محصولات یا فرایندها خلاصانه جهت حل مشکلات به صورت انعطاف پذیر، بهره‌مند گردید. کلید واژه مدیریت دانش، دانش ضمنی، دانش تصریحی، نوآوری، خلاقیت، مقدماتی‌های اخیر «مدیریت دانش» به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در متون تجاری تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمانهای با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. منابع نقد و بررسی و چشم‌اندازهای رقابتی سازمان‌ها نشان‌دهنده تأثیرات این دیدگاه در عرصه‌های استراتژیک سازمان‌های تجاری است. (نلسون و وینتر، ۱۹۸۲) اگرچه مدیریت، آگاهی از پتانسیل‌های منابع دانش است، اما هنوز اتفاق نظری درباره ویژگیهای این دانش و روشهای بهره‌گیری از آن وجود ندارد. مدیریت دانش تبدیل داده و اطلاعات به یکدیگر به واسطه فناوری اطلاعات صورت می‌گیرد ولی فناوری اطلاعات گزینه ناتوانی برای تبدیل «اطلاعات» به «دانش» است. عوامل اجتماعی، «دانش» و «اطلاعات» را بهتر به یکدیگر تبدیل می‌کنند اما همین عوامل در تبدیل «داده» به «اطلاعات» کند هستند. این یکی از دلایلی است که ما اعتقاد داریم مدیریت دانش از طریق بهینه‌سازی دو عامل زیر سیستم‌های اجتماعی و فناوری بهتر انجام می‌شود. ریشه‌های این دیدگاه را می‌توان در چشم‌اندازهای اجتماعی-فناوری سازمان یافت. (امری، ۱۹۵۹؛ تریست و بامفورس، ۱۹۵۱) «داده» و «اطلاعات» بر مبنای «سازمان» و «اطلاعات» و «دانش» بر مبنای «تفسیر» از یکدیگر متمایز شده‌اند. بنابراین بحث این است که دانش ترکیب سازمان یافته‌ای است از «داده» که از طریق قوانین، فرآیندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است. به عبارت دیگر «دانش» معنا یا مفهومی است که از فکر پدید آمده (ماراکاس، ۱۹۹۹) و بدون آن، «اطلاعات» یا «داده» تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که «اطلاعات» حیات یافته و به «دانش» تبدیل می‌شود (بات، ۲۰۰۱). بنابراین تمایز بین «اطلاعات» و «دانش» به دیدگاه کاربر بستگی دارد. دانش یک مضمون وابسته است از آن‌رو که «مفاهیم» در ارتباط با یک الگوی مشخص تفسیر می‌شود. (ماراکاس، ۱۹۹۹، ص ۲۶۴) نوآوری دانش‌رشته مدیریت دانش به عنوان منبع و سرچشمه اصلی مزیت رقابتی در آینده شناخته شده است. این بدان معنا نیست که در دنیای به شدت رقابتی امروز نمی‌توان از مدیریت دانش برای کسب مزیت رقابتی و پیشبرد اهداف و مقاصد نوآوری در سازمانها استفاده کرد، بلکه می‌توان قاطعانه ادعا کرد که امروزه مهارت‌های مدیریت دانش می‌تواند در پیگیری و تحقق نوآوری در سازمانها موثر واقع شود. علاوه بر این، مدیریت نوآوری نیز که با مسائل و موضوعاتی نظیر مدیریت کارآمد فرایند نوآوری سر و کار دارد توجه و اقبال بسیاری را به خود جلب کرده است (GOH, 2004, HARKEMA AND, 1997, GIGET, 2002, BROWAEYS). از آنجا که نوآوری به عنوان یکی از عناصر مهم و کلیدی کسب و کار محسوب می‌شود، امروزه مدیریت دانش به عنوان یکی از وظایف و کارکردهای اصلی سازمان محسوب می‌شود. علی‌رغم مطالبی که بیان شد تحقیقاتی که در زمینه دستیابی، مدیریت و کاربرد داراییهای دانش در نوآوری انجام گرفته است هنوز کافی نبوده است. امروزه، مدیریت دانش و مدیریت نوآوری دو حوزه مدیریتی متمایزی هستند که به نظر می‌رسد دارای تأثیرات و نتایج مجزایی هستند. با وجود این، یکی از دغدغه‌های عمده و اصلی مدیران ارشد سازمانها این است که از طریق کاربرد موثر داراییهای دانش به ایجاد، تحکیم و توسعه نوآوری بپردازند. ترکیب مدیریت دانش و نوآوری افزایش رقابت بین‌نگاه‌ها در مقیاس جهانی باعث شده است که تفکیک یا عدم تفکیک حوزه‌های مدیریت دانش یا مدیریت نوآوری موضوع چندان استراتژیک و مهمی به شمار نیاید. در عوض، موضوع استراتژیک و مهم کاربرد مدیریت دانش در فرایندهای مدیریت نوآوری است که موجب می‌شود سازمانها عملکرد خود را ارتقا ببخشند. برای اینکه بتوانیم چشم‌انداز روشنی به مدیریت استراتژیک نوآوری دانش بگشاییم، لازم است که دو جریان فکری پشتیبان مدیریت دانش و مدیریت نوآوری را بیان کنیم. رویکرد استراتژیک به مدیریت دانش و مدیریت نوآوری



ممکن است به ترکیب و یکپارچه سازی بیشتر این دو حوزه منجر گردد. برای اینکه این جنبه از مدیریت نوآوری دانش درک شود یک چارچوب مدیریت استراتژیک ارائه می گردد که به عنوان یک الگوی مفهومی قادر است به سازمانها کمک کند که درک کنند چگونه می توان نوآوری دانش را از طریق یک روش کلی، جامع و هماهنگ هدایت کرد. عناصر تشکیل دهنده نوآوری دانشا اولین بار پیترا دراکر بود که از اصطلاح کارگر دانش (knowledge worker) (استفاده کرد. در واقع تا همین اواخر بود که مدیران و سیاستگذاران سازمانی دریافتند نوآوری موفق نوآوری دانش مدار است. «آمی دون» نوآوری دانش را بدینگونه تعریف می کند: ایجاد، توسعه، تبدیل و کاربرد افکار جدید در قالب کالاها و خدمات قابل فروش که موجب موفقیت سازمانها، اعتبار اقتصاد یک ملت و پیشرفت و ترقی یک جامعه می شود. نوآوری دانش دو عنصر کلیدی دارد: اول شناسایی دانش به عنوان یک عامل کلیدی و دوم اقدامات مربوط به مدیریت دانش. دانش صریح و دانش ضمنی صاحب نظران دانش را به دو دسته تقسیم می کنند: دانش صریح و دانش ضمنی. «نوناکا» و نویسندگان دیگر از جمله «پولانی» دانش تصریحی را دانشی می دانند که می توان آن را به سادگی نوشت یا بیان کرد و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد. این نوع از دانش را می توان فرم داد و به صورت یک فرمول علمی و یا کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد. دستورالعمل‌ها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آئین‌نامه‌ها، شرح جزئیات و... که به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند همه دانش تصریحی به حساب می آیند. به عبارت دیگر، دانش صریح یا آشکار دانشی است که به آسانی قابل انتقال می باشد و می توان آن را به کمک یک سری از نشانه‌ها مثل حروف، اعداد و... در قالب نوشته، صدا، تصویر، عکس، نرم افزار، پایگاه داده و... مدون و کدگذاری کرد؛ به همین دلیل به اشتراک گذاری دانش صریح به راحتی امکان پذیر است. معمولاً دانش صریح در سازمان‌ها به شکل اسناد حاصل از فعالیت های تحقیقاتی، مستندات تولید یا تعمیرات، قوانین، رویه‌های کاری، برنامه‌های روزمره و... در می آیند که بر اساس آنها هر یک از کارکنان به انجام وظایف خود مشغولند. در مقابل، دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است. این نوع از دانش که از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می شود، ریشه در اعمال، رویه‌ها، تعهدات، ارزش‌ها و احساسات افراد داشته؛ قابل کدگذاری نبوده؛ و به سادگی از طریق زبان بیان نمی شود. دانش ضمنی و نوآوری عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوریهاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانش گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید، این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش و متقابلاً مدیریت خلاقیت و نوآوری، آن را به عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت پذیری، در زمره برنامه‌های اولویت دار خود قرار دهد. مدیریت نوآوری در واقع فرایندی است که از طریق ترکیب و یکپارچگی اجزای مختلف دانش به پدیدآوردن بدیهیات می پردازد. در این عصر ضمن تلاشهای بسیاری که در زمینه ساختاردهی و مهندسی مجدد فرایندها و همچنین کاهش هزینه‌ها به منظور کسب سودآوری، توسط شرکتهای انجام گرفته است، اینک نوبت این است تا بسیاری از آنها به تجدید سبد محصولات خود از طریق ایجاد نوآوری بپردازند. در این راستا خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های نو توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و جایگاه والایی را در سازمان به خود اختصاص داده است. امروزه سازمانهایی موفق هستند و می توانند در دنیای پرقابله حیات بدهند که دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند نقش دانش ضمنی به عنوان یک اهرم کلیدی در ایجاد نوآوری مورد تاکید قرار گرفته و با هدف موفقیت خلاقیت، ضمن استناد بر تحقیقات انجام شده در این حیطه، ابعاد مرتبط دانش ضمنی و مدیریت نوآوری بررسی و تشریح می شود. بر این اساس در آغاز با مروری بر ادبیات مدیریت دانش ضمنی و مدیریت نوآوری، نقش دانش ضمنی بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در سه بعد: تکامل

دانش ضمنی، حیاتی سازی آن و انتقال دانش ضمنی بررسی شده، سپس با بیان سه محور: انواع نوآوری، نوع صنعت و ساختار سازمانی یک سازمان خلاق در مدیریت نوآوری، مدلی یکپارچه از ارتباط و تاثیر مدیریت دانش ضمنی بر مدیریت نوآوری ارائه می گردد. کار میدانیکی از رویکردهای علمی در ارزشیابی رویکرد مبتنی بر هدف می باشد که در این راهنما سعی شده الگوریتمی مناسبی برای اجرای ارزشیابی درونی مبتنی بر هدف ارائه گردد. هدف اصلی از چنین ارزشیابی ارتقاء دانش بوده و این مهم از طریق فرایندی انجام می گیرد که منجر به قضاوت یا توصیه ها و پیشنهادهای در خصوص مدیریت دانش می گردد. بطور معمول ماهیت چنین ارزشیابی هایی بیشتر کیفی است. پرسشنامه (در پیوست ارائه شده است) مجموعه ای از سوالهاست که پاسخ دهنده با ملاحظه آنها پاسخ لازم را ارائه می دهد. در این راستا ارزیابی بر روی شرکت توسعه صنعتی الکترونیک انجام گرفت، این شرکت در زمینه تجهیزات پزشکی فعالیت می نماید. و نمایندگی چندین شرکت امریکایی را در ایران برعهده دارد. شایان ذکر است که تعداد پرسنل این شرکت ۶۸ نفر می باشد. نتایج کار میدانی این موضوع کاملاً روشن است که هر سازمانی با توجه به نوع صنعت، نوع خلاقیت و ساختار سازمانی ویژه ای که داراست به منظور به کارگیری دارایی های دانش ضمنی موجود در راستای موفقیت خلاقیت، مکانیسم ها و ساختارهای مختلفی را به کار می گیرد. مشکلاتی که در حوزه فرایند خلاقیت رخ می دهند، اغلب آن قدر پیچیده هستند که تنها بر پایه یک تجزیه و تحلیل ساده قابل حل نیستند. «بلوم» در مطالعات موردی خود نشان داده است که در مراحل انتهایی فرایند نوآوری، دانش ضمنی، به سرعت گرفتن این فرایند کمک کرده، در نتیجه به موفقیت در نوآوری منجر می گردد. در شکل ۲ ارتباط بین مدیریت دانش ضمنی و مدیریت نوآوری دیده می شود. «ریتر» موفقیت نوآوری را با دو بعد موفقیت در نوآوری محصول و موفقیت در نوآوری فرایند تعریف می کند. او معتقد است: «خلاقیت موفقیت آمیز به افزایش سود و درآمد منجر می شود». وی در چهار سازمانی که مورد آزمون قرار داد، از طریق به کارگیری دانش ضمنی صحیح، مراحل انتقال و اجرای ایده ها را در فرایند نوآوری کوتاه کرد. در ادامه باید به این نکته اشاره کرد که در نظر گرفتن محدودیت ذاتی گزینه های مختلف، قبل از اینکه مراحل واقعی آزمون آغاز شوند، به سرعت گرفتن این فرایند منجر می گردد. موفقیت فرایند نوآوری زمانی به وقوع می پیوندد که در هر مرحله آن بر یک بحران، خواه از طریق سرعت گرفتن فرایند یا ممانعت از توقف فرایند، غلبه شود. این موضوع نشان می دهد که با مدیریت صحیح دانش ضمنی مشکلات به وجود آمده به روشی انعطاف پذیر حل خواهند شد و در تمامی مراحل فرایند خلاقیت (از کشف ایده گرفته تا ورود به بازار و استفاده)، دانش ضمنی اهمیت زیادی در جهت موفقیت خلاقیت خواهد داشت. تصمیم گیری در فرایند خلاقیت شدیداً به فن دانش ضمنی بستگی دارد. در نتیجه دانش ضمنی نقش مهمی را در تمام مراحل فرایند نوآوری ایفا می کند. این موضوع کاملاً روشن است که در تمام مراحل فرایند نوآوری (کشف و ایجاد ایده) میزان نامشهودی و ملموس نبودن افزایش می یابد، بنابراین دانش ضمنی، نقش مهمی را در هر مرحله از فرایند خلاقیت ایفا می کند. بنابر تحقیقات انجام شده، این گونه استنتاج می شود که مدیریت دانش ضمنی لازم است به منظور توانایی در بیشینه سازی موفقیت خلاقیت و نوآوری، همراستا با مدیریت نوآوری یک سازمان پذیرفته شده و بر سه بعد مختلف دانش ضمنی (تکامل، حیاتی سازی و انتقال دانش ضمنی) تاکید شود. هر چه دانش ضمنی مرتبط تری در مراحل مختلف فرایند خلاقیت وارد شود، مدیریت نوآوری به صورت کارا و موثرتر عمل خواهد کرد که این امر منجر به افزایش موفقیت خلاقیت می گردد. ارائه راهکار الگوی ماریچ

ماریچ دانش - پل ارتباطی دانش آفرینی و خروجی های سیستم مدیریت دانش - در حقیقت تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و نیز استفاده از دانش صریح برای گسترش دانش ضمنی در میان افراد است. دانش جدید همواره با فرد آغاز می شود. یک محقق برجسته دیدگاهی دارد که او را به ثبت اختراعی جدید رهنمون می سازد. بینش یک مدیر میانی در مورد روند بازار، کاتالیزوری برای معرفی یک محصول جدید و مهم است. یک کارگر ساده پس از سالها تجربه به نوآوری در یک فرآیند جدید می رسد. در تمام این مثالها دانش فردی کارکنان به دانش سازمانی تبدیل می شود که برای شرکت به عنوان یک کل ارزشمند است. قرار دادن

دانش فردی در اختیار دیگران، فعالیت اصلی سازمانهای دانش آفرین است. این کار به‌طور مداوم و در تمام سطوح سازمان انجام می‌شود. الگوی ماریچ دانش چنین است: ۱- ضمنی به ضمنی: بعضی اوقات فردی دانش ضمنی خود را به‌طور مستقیم با فرد دیگری در میان می‌گذارد. برای مثال وقتی تاناکا به عنوان شاگرد سرنانوی هتل شروع به کار کرد توانست مهارتهای ضمنی او را از طریق مشاهده، تقلید و تمرین یاد بگیرد. آنچه او یاد گرفته بود تبدیل به قسمتی از دانش ضمنی او شد. ۲- صریح به صریح: فرد می‌تواند قسمتهای مجزایی از دانش صریح را با یکدیگر ترکیب کند و یک کل جدید تشکیل بدهد. برای مثال حسابرس یک شرکت را در نظر بگیرید. او اطلاعات مختلف سازمان جمع‌آوری و با کنار هم قرار دادن آنها یک گزارش مالی تهیه می‌کند. این گزارش، دانش جدیدی است که از ترکیب اطلاعات کسب شده از منابع مختلف به‌دست آمده است. اما این ترکیب نیز، به‌معنای واقعی، دانش موجود شرکت را گسترش نمی‌دهد. ۳- ضمنی به صریح: وقتی تاناکا توانست دانش ضمنی خود در مورد پخت نان را توضیح بدهد، آن را به دانش صریح تبدیل کرد و بنابراین توانست آن را با همکارانش در تیم تحقیقات در میان بگذارد. مثال دیگر را می‌توان در مورد حسابدار شرکت عنوان کرد. او به جای تدوین یک برنامه مالی معمولی برای شرکت خود، براساس دانش ضمنی حاصل از تجارب سالیان دراز، یک رویکرد ابداعی جدید برای کنترل بودجه شرکت ابداع کرد. ۴- صریح به ضمنی: ضمن اینکه دانش صریح جدید در سازمان به کار می‌رود، کارکنان شرکت آن را به تدریج نهادینه و از آن برای گسترده‌تر کردن، بسط دادن و اصلاح چارچوبهای دانش ضمنی خود استفاده می‌کنند. گروه‌های تخصصی (Community of Practices) گروه‌های تخصصی گروه‌هایی متشکل از افراد می‌باشند که هر یک در یک حوزه کاری متخصص بوده و به منظور حل برخی مشکلات، یادگیری و توسعه ایده‌های جدید دور هم گرد آمده‌اند. تشکیل و به کارگیری گروههای تخصصی (COP) در قسمتهای کلیدی سازمان یکی از راه‌های عملیاتی جهت مدیریت دانایی‌ها به عنوان یک سرمایه می‌باشد همانگونه که سازمان‌ها به صورت سیستماتیک و با حساسیت سرمایه‌های مشهود خود را مدیریت می‌نمایند. در عصر دانش محور پیچیده شدن دانش‌ها و پیشرفت علم و تکنولوژی ایجاد نوعی تضاد نموده است، همزمان با نیاز به متخصصان قوی‌تر و فعالیت به صورت تخصصی‌تر روی دانش‌ها- که مستلزم زمان بیشتر می‌باشد- بازه عمر دانش‌ها کوتاه‌تر شده است! در نتیجه بدون وجود گروههایی که به صورت تخصصی روی حوزه‌های حساس دانش تمرکز کرده باشند، همراه شدن با این سرعت بالای تغییرات غیر ممکن می‌باشد. بی‌توجهی به حفظ دارایی‌های دانشی حساس سازمان می‌تواند منجر به یک تاثیر منفی شدید گردد علی‌الخصوص زمانی که یک کارمند کلیدی و یا مرتبط با یک پروژه و یا فرایند کاری خاص باشد. در این صورت زمان زیادی جهت جایگزینی اطلاعات و دانش‌های از دست رفته سازمان نیاز می‌باشد. در بسیاری از موارد سازمان دست به تولید دانایی‌هایی می‌زند که در اختیار اعضای قبلی سازمان وجود داشته است و می‌تواند باعث ایجاد زیان‌های غیر قابل جبران گردد. گروههای تخصصی (COP) همچنین فرصتهایی جهت ایجاد نوآوری در سازمان می‌باشند. نوآوری فرایندی است که به ندرت به صورت انفرادی ایجاد می‌گردد و معمولاً نتیجه تلاش‌های گروهی و تسهیم دانش می‌باشد. بنابراین اهمیت تشکیل گروههای تخصصی با هدف ایجاد هم‌افزایی جهت پیشرفت‌های کاری به صورت مضاعف برای سازمان نمود پیدا می‌کند. نتیجه‌گیری دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم مملو از داده‌ها و اطلاعاتی است که در فضای ماده پراکنده هستند. برای از دست ندادن و استفاده بهینه از آنها ناگزیر به اداره کردن آنها هستیم. این عمل به‌وسیله مدیریت دانش انجام می‌شود. اما برای مقابله با تغییرات و تاختن به سوی هدف در اجتماع پیشرفته امروزی، باید علاوه بر مدیریت دانش فعلی دست به خلاقیت و نوآوری زد و راههای جدید را آزمود. ایجاد دانش جدید، پاره‌ای از روشهای آن و نیز رابطه ورودی و خروجی سیستم مدیریت دانش، یعنی سازمانهای یادگیرنده-یاددهنده و مربی از مباحثی بودند که در این مقاله مطرح شدند. بجاست که مدیران با دقت و تامل بیشتری این مباحث را دنبال کنند تا بتوانند در دنیای متلاطم و پر رقابت کنونی خود و شرکتشان را به سر منزل مقصود برسانند. منابع و مراجع ۱. جعفری، مصطفی. کلاتر، سیدکیانوش. «مدیریت دانش در سازمان»؛ تدبیر،

سال چهاردهم، شماره ۱۴۲، اسفند ۱۳۸۲.۲. میرزاییگی، جهان‌شاه، انتقال دانش و حفظ مهارت: نیاز پیوسته فرایند جهانی شدن، مجله مدیر ساز، مرداد ۱۳۸۴.۳. الوانی. سید مهدی، "سازمان‌های یاددهنده نسل جدید سازمان‌های یادگیرنده." مدیریت و توسعه. شماره ۱۸. صفحات ۸-۱۷. ۱۳۸۲.۴. تامس. اچ. دانپورت و لارنس پروساک، "مدیریت دانش"، دکتر حسین رحمان سرشت، انتشارات شرکت طراحی مهندسی قطعات ایران خودرو، ۱۳۷۹.

۵. Bajaria, H.J., "Knowledge Creation and Management: Inseparable Twins", Total Quality Management, ۲۰۰۰, Vol. ۱۱, Issue ۴-۶. Delic, Kemal A. Lahaix, Dominique, "Knowledge Harvesting, Articulation, and Delivery", Hewlett-Packard Journal, ۱۹۹۸, Vol. ۴۹, Issue ۲.۷. Hatten, Kennet. Rosenthal, Stephen, "Creating Knowledge through Experiments", Knowledge Management Review, ۲۰۰۰, Vol ۳, Issue ۴.۸. Kershberg, Lany, "Knowledge Management in Heterogeneous Data Warehouse Environment", ۲۰۰۱.۹. Loshin, Pete, "Knowledge Management", Computer World, ۲۰۰۱, Vol ۳۵, Issue ۴۳.۱۰. Marwick, A.D., "Knowledge Management Technology", IBM System Journal, ۲۰۰۱, Vol. ۴۰, Issue ۴.۱۱. Morey, Daryl Mayburg, Mark Thuraingham, Bhavani, "Knowledge Management", Massachusetts Institute of Technology, ۲۰۰۰.۱۲. Nonaka, I., "How Organizations Learn", International Thomson Business Press, ۱۹۹۶, P.P. ۱۸-۳۱.

پیوسترش اهمیت (۰-۹) برخوردار (۰-۹) - رهبری / آیا سازمان شما دارای چشم انداز و استراتژی مشخص در حوزه دانایی می‌باشد، مدیران ارشد سازمان به آن پایبند هستند و نقش دانش در پیشبرد شرکت به درستی مشخص و مکتوب گردیده است؟

۸ ۷- ارزیابی دانشی / آیا سازمان شما سرمایه های دانشی خود را با روشی سیستماتیک اندازه گیری و مدیریت می نماید و گزارشات مناسبی را در این زمینه تدوین می کند؟ ۷ ۵۳- فرایندها / آیا در سازمان شما فرایندهای مدونی جهت جمع آوری، ارزیابی و سازماندهی به دانش های حساس سازمانی و برون سازمانی طراحی گردیده است؟ ۷ ۶۴- دانش ضمنی / آیا شما بهترین متخصصان در حوزه های مختلف کاری سازمانتان را می شناسید و آیا مکانیسم های مشخصی جهت تبدیل دانش ضمنی آنها به دانش آشکار موجود می باشد؟ ۸ ۵- فرهنگ، ساختار / آیا تسهیم دانش در واحدهای سازمان فعالانه مورد تشویق و پاداش دهی قرار می گیرد؟ آیا فضای سازمان موجب تشویق افراد به تسهیم دانش می گردد؟ ۶ ۳

۶- بهره برداری دانشی / آیا در سازمان شما دانش و مدیریت دانش منجر به تولید محصولات و خدمات جدید و یا ارائه خدمات بهتر به مشتریان و افراد خارج سازمانی مرتبط با سازمان می گردد؟ ۸ ۶

۷- افراد، مهارت ها / آیا نقش ها و افراد مشخصی مختص به مدیریت دانش تعریف و مشخص گردیده اند و آیا تمامی مدیران ارشد و متخصصان سازمان آموزش های لازم در حوزه مدیریت دانش را دریافت نموده اند؟ ۷ ۸۵- زیر ساختهای تکنولوژیکی / آیا امکانات لازم جهت تبادل و تسهیم دانش های حیاتی از طریق سیستمی با قابلیت های بالا در سازمان فراهم آمده است؟ ۶ ۲۹- نوآوری و خلاقیت / مدیریت دانش تا چه حد نوآوری و خلاقیت سازمان موثر است؟ ۸ ۷۱۰- ساز و کارهای دانش آفرینی / آیا دانش آفرینی در سازمان شما وجود دارد؟ برای این امر از چه ساز و کارهایی استفاده می گردد؟ ۷ ۵

### موانع و چالش های فراروی مدیریت دانش

چکیده: امروزه برخورداری از اطلاعات و دانش روزآمد به موقعیتی استوار برای ادامه حیات فردی و اجتماعی تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازار منوط به کسب توسعه دانش فردی و سازمانی است تا حدی که دانش جزئی اساسی از سرمایه، تلقی شده است، به منظور استفاده بهینه از سرمایه دانش در سازمانها، رشته جدیدی از مدیریت بنام، مدیریت دانش پدید آمده است تا ضمن بهبود بخشیدن به فرایندهای دانش و با پیوند بین استراتژی سازمان و استراتژی مدیریت دانش در تامین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب به حفظ مزیت رقابتی سازمان کمک کند. امروزه به خوبی مدیران به اهمیت دانش و مدیریت دانش در سازمانها واقف شده اند، بسیاری از آنان به دنبال پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان خود هستند، در عین حال آنان نگران این هستند که نتوانند سیستم مذکور را در سازمان خود پیاده کرده و در نتیجه مدیریت دانش در سازمانها آنها با شکست مواجه شود، در مقاله حاضر ضمن اشاره به منافع حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش، چالش ها و موانع موجود از قبیل تکنولوژی، موانع فرهنگی، ساختار سازمانی، کنترل و فرماندهی، فقدان انگیزش و... را بررسی کرده و در آخر به این نتیجه رسیده شده که در پیاده سازی مدیریت دانش سازمانها با توجه به مزایای بی شمار ناشی از اجرای مدیریت دانش، بایستی اقدام به شناسایی موانع موجود بر سر راه بکنند و قبل از هر اقدام عجولانه و آتی زدگی در این زمینه تحقیق بیشتری انجام داده تا زمینه کاهش موانع و افزایش موفقیت سیستم مذکور بوجود آید. ضمن آنکه روش تحقیق حاضر کتابخانه ای و نتایج حاصل از تحقیق با مطالعه کتب و مقالات بدست آمده است. کلمات کلیدی: مدیریت دانش، فواید مدیریت دانش، چالش ها، شکست مدیریت دانشمقدمه: در دسته بندی ای که از سوی صاحب نظران کسب و کار ارائه گردیده، دهه ۱۹۸۰ را دهه جنبش کیفیت (تاکید بر اینکه برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)، دهه ۱۹۹۰ را دهه مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرایندهای کسب و کار و کاهش هزینه ها) و دهه ۲۰۰۰ را دهه مدیریت دانش لقب داده اند. (فتحیان و قوامی فر، ۱۳۸۴) مدیریت دانش مفهومی میان رشته ای است و تاکید آن بر دانش، آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می کند. بدون این تاکید، مدیریت دانش صرفاً یک مفهوم باز یافته و تکراری موضوع مدیریت می شود و بدون توضیح روشن دانش بحث مدیریت دانش از هدف خود دور می افتد. بنابراین دانش هویت و ماهیت مدیریت دانش را تشکیل می دهد. (عدلی، ۱۳۸۴) یکی از مدیران ارشد شرکت "هیولت پاکارد" می گوید: "اگر هیولت پاکارد می دانست که چه چیزهایی را می داند سود دهی اش سه برابر می شد" (اخوان وجعفری، ۱۳۸۴) مدیریت دانش در پی ایجاد ارزش از طریق دارایی های نامحسوس سازمان می باشد. بسیاری از سازمانها برای تسهیل در فرایند به اشتراک گذاری و ادغام دانش به طراحی سیستم های مبتنی بر رایانه می پردازند. باید توجه داشت که برای این کار تنها استفاده از تکنولوژی های رایانه ای در مدیریت دانش کافی نمی باشد، کاربران سیستم مدیریت دانش می دانند که کارکنان و فرهنگ کار، دیگر عوامل تعیین کننده در موفقیت یا شکست اجرای سیستم مدیریت دانش محسوب می شوند. توجه به ورودی هایی چون توجه، انگیزه، تعهد، خلاقیت، نوآوری برای توضیح مناسب خروجی های عملکرد سازمان ضروری است. اما اغلب مدیران در فهم جنبه های عملی مدیریت دانش با چالش های مختلفی روبرو هستند. (شریف زاده، بودلایی، ۱۳۸۷، ص ۲۷۱) در نتیجه برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید در پی شناخت چالش ها بود. در ادامه مقاله به شناسایی این چالش ها پرداخته شده است. مدیریت دانش چیست: مدیریت دانش یک مدل کسب و کار نظام یافته داخلی است که به تازگی در حیطه علوم و سازمانها پدیدار شده و یک طیف وسیع علمی را با تمام منظرهای آن مورد رسیدگی قرار می دهد. این طیف وسیع می تواند، تولید دانش، تدوین قوانین علمی و مشارکت علمی را شامل شده و نهایتاً به ارتقاء فراگیری و نوآوری منجر شود. (محمد لو، ۱۳۸۳) مدیریت دانش ناظر بر کیفیت و چگونگی به کارگیری اطلاعات توسط افراد برای حل مسائل، منابع اطلاعاتی مناسب برای تبدیل به دانش و چگونگی ذخیره دانش برای استفاده توسط کاربران خاص می باشد. سازمانهای امروزی در حال تلاش برای یافتن روش هائی هستند که به آنها در تحصیل، سازماندهی، انتقال و به کارگیری موثر دانش در کل سازمان

کمک کند. (واعظی و حبیبی، نشریه مدیریت) تعاریف زیادی از مدیریت دانش ارائه شده است از جمله: -مدیریت دانش استفاده خلاق و موثر و کارآمد از کلیه دانش ها و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه به سود خود سازمان (مک دانلد، ۱۳۸۱، ص ۲) -مالهوترا در تعریف مدیریت دانش بیان می کند: "مدیریت دانش، فرایندی است که بواسطه آن سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش) کد گذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، و توزیع و انتقال دانش، مهارتهایی را کسب می کند. (ابطحی، صلواتی، ۱۳۸۵، ص ۳۴) -تعریف اسوان (۱۹۹۹) از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می شود، چرا که این تعریف اهداف را تشریح و مدیریت دانش را در جایگاه سازمانی مناسب قرار می دهد: "مدیریت دانش هر گونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه پذیری و کاربرد آن است" (واعظی، حبیبی) ویژگی ها و فواید مدیریت دانش: مدیریت دانش با بکارگیری دانش روز، به دانش بشر اعتبار می بخشد. هوش سازمانی را تقویت می کند. سازمان را در جهت انطباق با محیط و شرایط موجود توانمند می سازد. زمینه نوآوری پایدار و خلاقیت بخشی سازمان را فراهم می نماید. سازمان را به شناخت مسایل روز و پاسخگویی آن ها با راه حل های جدید قادر می سازد. با استفاده از روش های سیستمی به رفع اشتباهات و اصلاح انحرافات می پردازد. جو آزاد اندیشی متناسب با سازماندهی و هدایت دانش جدید را خلق می نماید. جنبش نرم افزاری جهانی را گسترش می دهد. درک هدفهای آرمانی و بلند مدت را در محیط آزادی افکار تسهیل می نماید. ۱۰- با ایجاد جو آزاد اندیشی و شکل گیری مدیریت دانش از فساد و تباهی جلوگیری می کند. ۱۱- محیط رشد پردازش اطلاعات و دانش را سرعت می بخشد. (کریمی پور، داودی، ۱۳۸۵) با وجود ویژگی های مهم مدیریت دانش و منافی که به سازمانها می رساند اکثر سازمانها از این مهم غافل مانده و یا در پیاده سازی آن دچار شکست شده اند. در نتیجه سازمانها بایستی ضمن آگاهی از مزایای مدیریت دانش، موانع و چالش های پیش روی آن را شناخته تا با شناسایی آنها زمینه اجرای موفقیت آمیز آن را مهیا کنند. چالش های فرا روی مدیریت دانش: اغلب مدیران در فهم جنبه های عملی مدیریت دانش با چالش های مختلفی روبرو هستند. این چالش ها از آن جهت به وقوع پیوسته که مدیران سنتی در گذشته دائما با منابع فیزیکی و ملموس سرو کار داشته اند و از سایر موارد غافل شده اند در زیر به مهمترین این چالش ها اشاره شده است - چالش راهبرد تجارت و تکنولوژی در محیطی که خروجی های آن بسیار متنوع است، اتوماسیون وظایف، بهینه سازی جریان کار و طراحی مجدد فرایندهای کار، کافی نخواهند بود. اکثر سازمانها نیازمند توسعه ظرفیت انطباق پذیری جهت ارتقاء طرح ارزشی سازمان می باشند. مدل های دیجیتالی سازمان نیازمند به بهبود سریع در مفاهیم سنتی صنعت، سازمان، محصولات، خدمات و کانالهای بازاریابی، توزیع و فروش می باشند. نسل آینده سیستم های مدیریت دانش نیازمند کنجکاوی پیوسته در مورد منطق برنامه ریزی و قابلیت انطباق بسیار بالا، برای لحاظ نمودن تغییرات پیوسته در متد ها و ساختار اطلاعات سازمان می باشند. (شریف زاده، بودلایی، ۱۳۸۷، ص ۲۷۶) - چالش کنترل سازمانی: کنترل برای رسیدن به مقاصد، اقدامات و خروجی های از پیش تعیین شده ضروری می باشد. هماهنگی جهت اطمینان از انطباق پذیری در پردازش یک مجموعه اطلاعات و ارائه یک خروجی معین ضروری است. در محیطی که تغییرات آن جهشی و غیر پیوسته است، بقا سازمان به ارزیابی های پیوسته از مفروضات موجود در منطق سازمان بستگی دارد، تا این اطمینان حاصل شود که خروجی های عملکرد سازمان با تغییرات شرایط بازار ترجیحات مصرف کننده، نیازهای رقابتی، مدل های سازمان و ساختار صنعت سازگار می باشد. در طراحی سیستم های مدیریت دانش باید این اطمینان وجود داشته باشد که این سیستم ها با تاکید بیش از اندازه بر مقاصد، اقدامات و خروجی های از پیش تعیین شده، محدود نشده باشد. در منطق سنتی، سازمان مبتنی بر کنترل بوده است، حال آنکه سازمانهای جدید بدلیل وجود تغییرات محیطی بسیار زیاد به مدل هایی نیازمندند که در آن قوانین کمتر و آزادی عمل بیشتری وجود داشته باشد. (همان منبع، ص ۲۷۷) چالش فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی می تواند بزرگ ترین مانع برای موفقیت مدیریت دانش باشد. اجزای دانش سه جنبه دارد: سهمیم سازی دانش کاربرد دانش یا اجرا بر اساس به اشتراک گذاری با دیگران

استفاده مجدد از دانش جنبه اول یعنی سهم سازای دانش با فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیم دارد. فرهنگی که احتکار دانش را به جای سهم سازای آن تشویق کند، مانع جدی مدیریت دانش است. مانع دیگر فرهنگی، تشویق وضع موجود است که از آن به عنوان نایبایی سازمانی یاد می‌کنند و اشاره به وضعیتی دارد که افراد باور دارند عمل فعلی بهترین رفتار است. فرهنگ‌ها و ارزش‌ها در سازمان باید محیط‌های یادگیری‌ای را بوجود بیاورند که در آن همه افراد متعهد هستند تا برتر شوند. شکست و ریسک قابل تحمل باشد و به عقاید بیرونی باید خوش آمد گفت. (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۲۳۵) چالش ساختار سازمانی: مدل‌های اولیه مبتنی بر فرایندهایی بود که برای استفاده از دانش‌های از قبل برنامه ریزی شده و مشخص شده بکار می‌رفت. در حالیکه، مدل‌های جدید بر ایجاد فرهنگ سازمانی تاکید دارد که موجب به اشتراک گذاری اطلاعات و نوسازی و خلق دانش‌های جدید می‌شود. در واقع مدیریت دانش خواسته‌های جدیدی بر بخش‌های مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می‌کند. ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیر منعطف نمی‌تواند محمل خوبی برای مدیریت دانش باشد. ساختار مناسب ساختاری است که از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد. تا ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به سادگی مقدور باشد و به عبارتی جنبه غیر رسمی ساختار سازمانی نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا نماید. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروه‌های خارج از سازمان را نیز میسر می‌سازد. (شریف زاده، بودلایی، ۱۳۸۷، ص ۲۸۰) - ابهام در سیستم‌های انگیزشی مانع جدی دیگر، ابهام در سیستم‌های انگیزشی به منظور کاربرد و سهم سازای دانش است. در حال حاضر علی‌رغم وجود بهترین تکنولوژی‌ها و غنی‌ترین منابع اطلاعاتی، شواهد نشان می‌دهد که انگیزه و تعهد کارگران دانش برای استفاده از آنها بسیار کم است. این در حالی است که انگیزه و تعهد برای خلاقیت، سهم سازای و کاربرد دانش به عنوان عوامل نامرئی موفقیت مدیریت دانش شناخته شده است. سیستم‌های پاداش می‌تواند یک محرک برای توسعه دانش و مهارت کارکنان باشند. به نظر می‌رسد در سازمانی جهل و نادانی در زمینه انگیزش و تعهد کارگران دانش - خالقان دارایی دانش سازمانی - بیشتر از دانایی در این زمینه است. و بدون تردید کارگران دانش نیازمند سیستم‌های پاداش متفاوتی هستند و سیستم پاداش آنها به احتمال زیاد صرفاً مادی و ملموس نخواهد بود. با اذعان به این واقعیت که وجود انگیزه‌های مادی و غیر مادی در تضاد با هم قرار ندارند و با توجه به اهمیت تفاوت‌های فردی، بایستی به شناخت این انگیزه‌ها اقدام کرد. (عدلی، ۱۳۸۵، صص ۸-۲۳۵) چالش فرماندهی و کنترل مدیریتی: عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه مدت و جزئی‌نگری و سبک‌های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های مدیریت دانش می‌شود. کنترل سازمانی به دنبال کسب پذیرش و موافقت در مورد اهداف از پیش تعیین شده است، که این برای رسیدن به روش‌های برتر و رویه‌های عملیاتی استاندارد ضروری می‌باشد. موضع‌گیری صریح سیستم‌های کنترل و فرماندهی برای رسیدن به هماهنگی موجب کاهش انگیزه افراد می‌شود، که این برای سیستم‌های فعال در محیط‌های پیچیده مطلوب نمی‌باشد. سیستم‌ها برای اطمینان از ایجاد هماهنگی طراحی می‌شوند، اما آنها به شناسایی و اصلاح شکاف بین ورودی‌ها، منطبق فرایند، خروجی‌های سازمان و ملزومات بقا سازمان توجه چندانی ندارند. (شریف زاده، بودلایی، ۱۳۸۷، صص ۸۱-۲۸۰) چالش بازده اقتصادی: برخی از اقتصاددانان مانند (Arthur, ۱۹۹۶) بیان می‌کنند که تولید و توزیع محصولات و خدماتی که مبتنی بر دانش می‌باشند، بازده اقتصادی بیش تری در مقایسه با محصولات و خدمات صنعتی ایجاد می‌نمایند. هر یک از عوامل صنعتی یک حد آستانه دارند، به این معنی که هر واحد اضافه‌تر در حد آستانه برای زمین، نیروی کار و سرمایه منجر به کاهش بازده خواهد شد. در مقابل محصولات دانش و اطلاعات با قانون اقتصادی متفاوتی عمل می‌نمایند، به این صورت که سرمایه‌گذاری در هر واحد اضافی از اطلاعات و دانش جدید می‌تواند به بازده بیشتر سرمایه منجر شود. بنابراین، این نکته مهم است که، تحقق این نرخ بازده نه تنها به تجدید نظر در ماهیت تولید و خدمت نیازمند است، بلکه تجدید نظر در کانال‌های توزیع و همچنین فرایندهای

سازمانی مربوط به توزیع و بهره برداری نیز اهمیت دارند. (همان، ص ۲۸۱) - چالش سیاسی: البته این چالش در سازمانهای دولتی چشمگیرتر هستند، اگر باور داشته باشیم که دانش یک منبع قدرت است و شخص دارای قدرت می تواند اعمال نفوذ کند، طبیعی است که عده ای برای دستیابی انحصاری به دانش تلاش می کنند. ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز بدلیل اثر گذاری بر فرایند خط مشی گذاری و ثبات مدیریت در سازمانهای دولتی، مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار خواهد داد. هم چنین وجود فضایی باز که در آن افراد به راحتی بتوانند ایده های خود را اظهار نمایند، بر روند فعالیت های مدیریت دانش اثر گذار خواهد بود. (همان، ص ۲۸۲) موانع دیگری که مدیریت دانش با آن مواجهه است عبارتند از: عدم موفقیت در تطبیق تلاش های مدیریت دانش سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد در سازمان بدون توجه به محتوای آن عدم ارتباط مدیریت دانش سازمانی با فعالیت های روزانه افراد تمرکز بر تلاش های مدیریت دانش سازمانی فقط در محدوده مرز های سازمان تاکید بیش از حد بر شیوه های رسمی یادگیری به عنوان مکانیزمی برای تسهیم و توزیع اطلاعات (مکی)، درون گرایی فزاینده سازمانها که توأم با ترس یادگیری از غریبه ها است نیاز به بازشناسایی سیستم های پاداش که اغلب بر اساس اندازه گیری مالی سنتی است. کشف زمان، با وجود فراوانی رقبا نوآور که اهمیت آن را دریافته اند. (عدلی، ۱۳۸۵، ص ۲۳۸) در تحقیقی که در کشور فرانسه و آلمان انجام گرفته عوامل بازدارنده مدیریت دانش بصورت زیر بیان شده است: عوامل بازدارنده دانش - سازمانهای مطالعه شده فرانسوی عوامل بازدارنده موتورولا اوچان گروه آکور محدودیت های زمانی و تولید × × × نظام آموزش اجباری × × منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره ها × فقدان انگیزه در کارکنان یا مدیریت × × چند فرهنگی بودن (شریف زاده، بودایی، ۱۳۸۷، ص ۲۸۳) عوامل بازدارنده دانش - سازمانهای مطالعه شده آلمانی عوامل بازدارنده بوش ریمنس آگروو GTZ سونی تسهیم ناکافی دانش × × × اولویت های دیگر × × × فقدان انگیزه در کارکنان × × نبود انگیزه در مدیریت و عدم تشویق و حمایت از یادگیری کارکنان × × × نبود اطلاعات مورد نیاز برای یادگیری × × × نبود اطلاعات در مورد فرصت های یادگیری × × فرهنگ ضعیف یادگیری × × نبود ارزیابی × × × (شریف زاده، بودایی، ۱۳۸۷، ص ۲۸۴) علل مهم شکست مدیریت دانش و اهمیت تحقیق: یکی از مهم ترین عواملی که طی یک دهه و نیم گذشته باعث شکست بسیاری از پروژه های مدیریت دانش شده است بیماری آتی زدگی نام دارد. در گزارشی که در سال ۲۰۰۷ منتشر شد شرکت Bain & company (از بزرگ ترین شرکت های جهان در زمینه مشاوره مدیریت) نتایج بررسی های خود را بر روی ۲۵ ابزار مدیریتی که معمولاً مدیران برای حل مشکلات سازمانی خود از آن بهره می گیرند ارائه کرد. این بررسی از سال ۱۹۹۳ شروع شد و در مدت ۱۴ سال و طی ۱۱ دوره پیمایش گسترده در مجموع مبتنی بر نظرات هزار نفر از مدیران ارشد سازمانهای قدرتمند در بیش از ۷۰ کشور دنیا (در مناطق آمریکای شمالی، اروپا، آسیا، آفریقا، خاورمیانه و آمریکای لاتین) تدوین شده است. هدف از این تحقیق تعیین اثر بخشی و چالش های استفاده از پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی توسط مدیران ارشد سازمانها بود و در این میان مدیریت دانش نیز به عنوان یکی از ابزارهای مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است. در بین ۲۵ ابزار مورد بررسی، مدیریت دانش از نظر میزان کاربرد، رتبه هشتم را در جهان به خود اختصاص داد. جالب این بود که رتبه مدیریت دانش در شرکت های آسیایی هفت بود. اما نکته جالب تر این بود که وقتی از مدیران در خصوص میزان رضایت مندی آنها از به کارگیری ابزارهای مدیریتی سوال شد مدیریت دانش رتبه ۲۲ را به خود اختصاص داد (اقبال زیاد رضایت کم) (رضازاده، ۱۳۸۷) ریشه مشکل چیست؟ شاید یکی از مهم ترین دلایل، رویکرد نادرست و غلط به مدیریت دانش باشد. متخصصان تاکید می کنند که فناوری تنها یکی از اجزاء یک نظام مدیریت دانش است و این مشکل تا حد زیادی بر عهده شرکت های است که به بهانه مدیریت دانش درصد فروش نرم افزارهای خود هستند. دقیقاً مانند حالتی که به یک بیمار مبتلا به قند، شیرینی خامه ای تجویز کرده و یا به نوزادی یک ماهه به زور کباب کوبیده خوراندند شود. با



توجه به این توضیحات باید مدیران سازمانها رویکرد صحیحی به مدیریت دانش داشته و تحقیق بیشتری در این زمینه صورت دهند تا از بیماری آتی زدگی جلوگیری شود. نتیجه گیری: منافع ناشی از ابتکار مدیریت دانش فراتر از آن است که بتوان از اجرای آن صرفنظر کرد، کاهش هزینه ها، اشتباه کمتر، اداره روابط موثر با مشتری، ارائه هوش رقابتی و .... با توجه به منافع گسترده مدیریت دانش باید موانع اجرایی آن را شناسایی کرد. در هنگام اجرای برنامه مدیریت دانش بایستی نسبت به برخی عوامل که در برنامه خلل ایجاد می کند و اجرای موفقیت آمیز آنرا دچار نقص می کنند آگاه بود. مجریان برنامه مدیریت دانش باید نسبت به شناخت این چالش ها حساس بوده و تاثیر آنان را درک کرده و اقدامات مقتضی را مبذول نمایند. در غیر این صورت چنین چالش هایی قطعاً اجرای موفقیت آمیز هر پروژه ای را با مخاطره مواجه خواهند ساخت. یکی از موارد دیگری که توجه به آن مهم است اشاره به این نکته است که هر سازمانی در مواجهه با پیاده سازی مدیریت دانش چالش های منحصر به خود و به طور قطع راهکارهای مخصوص به خود را دارد در نتیجه نمی توان یک راهکار یکسان برای همه سازمانها تجویز کرد، چالش ها و موانع ارائه شده در مقاله حاضر در اکثر سازمانها مشاهده شده ولی هر سازمانی در هنگام پیاده سازی مدیریت دانش باید ضمن توجه به این موانع، عوامل دیگر بازدارنده در سازمان خود را بشناسد و راههای تسهیل آنها را فراهم کند، ضمن آنکه از آتی زدگی و توجه صرف به نرم افزارهای مدیریت دانش پرهیز کند. منابع: -ابطحی، حسین. صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان -. اخوان، پیمان، جعفری، مصطفی. (۱۳۸۴). ناکامی مدیریت دانش در سازمانها، نشریه تدبیر ۱۶۱-رضا زاده، محمد حسین (۱۳۸۷). مدیریت دانش ابزاری در دست مدیران جهان، نشریه حیات نو. -شریف زاده، فتاح. بودلایی، حسن. (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمانهای اداری، تولیدی و خدماتی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی. -عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش، حرکت به سمت فراسوی دانش، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه -. کریمی پور، محمد رضا. داوودی، رسول. (۱۳۸۵). مدیریت دانش و جو آزاد اندیشی، نشریه اسرار ۱۸۷-فتحیان، محمد. قوامی فر، عاطفه. (۱۳۸۴). نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری، نشریه تدبیر ۱۶۴-محمد لو، مسلم. (۱۳۸۳). مدیریت دانش و استعدادها، نشریه تدبیر ۱۴۷-مک داند، جان (۱۳۸۱). مدیریت دانش در یک هفته، ترجمه و تدوین: گروه کارشناسان ایران -واعظی، رضا. حبیبی، متولی، نگاهی دانش مدار به مدیریت دانش، نشریه مدیریت.

## مقدمه ای بر داده کاوی و اکتشاف دانش

یوحنا قدیمی، علی عباسی، کاوه پاشایی

مقدمه: امروزه با گسترش سیستم های پایگاهی و حجم بالای داده های ذخیره شده در این سیستم ها، نیاز به ابزاری است تا بتوان داده های ذخیره شده پردازش کرد و اطلاعات حاصل از این پردازش را در اختیار کاربران قرار داد. با استفاده از پرسش های ساده در SQL و ابزارهای گوناگون گزارش گیری معمولی، می توان اطلاعاتی را در اختیار کاربران قرار داد تا بتوانند به نتیجه گیری در مورد داده ها و روابط منطقی میان آنها پردازند اما وقتی که حجم داده ها بالا باشد، کاربران هر چند زبر دست و با تجربه باشند نمی توانند الگوهای مفید را در میان حجم انبوه داده ها تشخیص دهند و یا اگر قادر به این کار هم باشند، هزینه عملیات از نظر نیروی انسانی و مادی بسیار بالا است. از سوی دیگر کاربران معمولاً فرضیه ای را مطرح می کنند و سپس بر اساس گزارشات مشاهده شده به اثبات یا رد فرضیه می پردازند، در حالی که امروزه نیاز به روشهایی است که اصطلاحاً به کشف دانش [۱] پردازند یعنی با کمترین دخالت کاربر و به صورت خودکار الگوها و رابطه های منطقی را بیان نمایند. داده کاوی [۲] یکی از مهمترین این روشها است که به وسیله آن الگوهای مفید در داده ها با حداقل دخالت کاربران شناخته می شوند و اطلاعاتی را در اختیار کاربران و تحلیل گران قرار می دهند تا براساس آنها تصمیمات مهم و حیاتی در سازمانها اتخاذ شوند. در داده کاوی از

بخشی از علم آمار به نام تحلیل اکتشافی داده‌ها [۳] استفاده می‌شود که در آن بر کشف اطلاعات نهفته و ناشناخته از درون حجم انبوه داده‌ها تأکید می‌شود. علاوه بر این داده‌کاوی با هوش مصنوعی و یادگیری ماشین نیز ارتباط تنگاتنگی دارد، بنابراین می‌توان گفت در داده‌کاوی تئوریهای پایگاه داده‌ها، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و علم آمار را در هم می‌آمیزند تا زمینه کاربردی فراهم شود. باید توجه داشت که اصطلاح داده‌کاوی زمانی به کار برده می‌شود که با حجم بزرگی از داده‌ها، در حد مگا یا ترابایت، مواجه باشیم. در تمامی منابع داده‌کاوی بر این مطلب تأکید شده است. هر چه حجم داده‌ها بیشتر و روابط میان آنها پیچیده تر باشد دسترسی به اطلاعات نهفته در میان داده‌ها مشکلتر می‌شود و نقش داده‌کاوی به عنوان یکی از روشهای کشف دانش، روشن تر می‌گردد. مفاهیم پایه در داده‌کاوی در داده‌کاوی معمولاً به کشف الگوهای مفید از میان داده‌ها اشاره می‌شود. منظور از الگوی مفید، مدلی در داده‌ها است که ارتباط میان یک زیر مجموعه از داده‌ها را توصیف می‌کند و معتبر، ساده، قابل فهم و جدید است. تعریف داده‌کاوی در متون آکادمیک تعاریف گوناگونی برای داده‌کاوی ارائه شده‌اند. در برخی از این تعاریف داده‌کاوی در حد ابزاری که کاربران را قادر به ارتباط مستقیم با حجم عظیم داده‌ها می‌سازد معرفی گردیده است و در برخی دیگر، تعاریف دقیقتر که در آنها به کاوش در داده‌ها توجه می‌شود موجود است. برخی از این تعاریف عبارتند از: \* داده‌کاوی عبارت است از فرایند استخراج اطلاعات معتبر، از پیش ناشناخته، قابل فهم و قابل اعتماد از پایگاه داده‌های بزرگ و استفاده از آن در تصمیم‌گیری در فعالیتهای تجاری مهم. [۱] \* اصطلاح داده‌کاوی به فرایند نیم خودکار تجزیه و تحلیل پایگاه داده‌های بزرگ به منظور یافتن الگوهای مفید اطلاق می‌شود [۲]. \* داده‌کاوی یعنی جستجو در یک پایگاه داده‌ها برای یافتن الگوهایی میان داده‌ها. [۳] \* داده‌کاوی یعنی استخراج دانش کلان، قابل استناد و جدید از پایگاه داده‌های بزرگ. \* داده‌کاوی یعنی تجزیه و تحلیل مجموعه داده‌های قابل مشاهده برای یافتن روابط مطمئن بین داده‌ها. همانگونه که در تعاریف گوناگون داده‌کاوی مشاهده می‌شود، تقریباً در تمامی تعاریف به مفاهیمی چون استخراج دانش، تحلیل و یافتن الگوی بین داده‌ها اشاره شده است. تاریخچه داده‌کاوی اخیراً داده‌کاوی موضوع بسیاری از مقالات، کنفرانس‌ها و رساله‌های عملی شده است، اما این واژه تا اوایل دهه نود مفهومی نداشت و به کار برده نمی‌شد. در دهه شصت و پیش از آن زمینه‌هایی برای ایجاد سیستم‌های جمع‌آوری و مدیریت داده‌ها ایجاد شد و تحقیقاتی در این زمینه انجام پذیرفت که منجر به معرفی و ایجاد سیستم‌های مدیریت پایگاه داده‌ها گردید. ایجاد و توسعه مدل‌های داده‌ای برای پایگاه سلسله‌مراتبی، شبکه‌ای و بخصوص رابطه‌ای در دهه هفتاد، منجر به معرفی مفاهیمی همچون شاخص‌گذاری و سازماندهی داده‌ها و در نهایت ایجاد زبان پرسش SQL در اوایل دهه هشتاد گردید تا کاربران بتوانند گزارشات و فرمهای اطلاعاتی مورد نظر خود را، از این طریق ایجاد نمایند. توسعه سیستم‌های پایگاهی پیشرفته در دهه هشتاد و ایجاد پایگاه‌های شی‌گرا، کاربرد گرا [۴] و فعال [۵] باعث توسعه همه‌جانبه و کاربردی شدن این سیستم‌ها در سراسر جهان گردید. بدین ترتیب DBMS‌هایی همچون DB۲، Oracle، Sybase، ... ایجاد شدند و حجم زیادی از اطلاعات با استفاده از این سیستم‌ها مورد پردازش قرار گرفتند. شاید بتوان مهمترین جنبه در معرفی داده‌کاوی را مبحث کشف دانش از پایگاه داده‌ها ([۶] KDD) دانست بطوری که در بسیاری موارد DM و KDD بصورت مترادف مورد استفاده قرار می‌گیرند. همانطور که در تعریف داده‌کاوی ذکر شد، هدف از جستجو و کشف الگوهایی در پایگاه داده‌ها و استفاده از آنها در اخذ تصمیمات حیاتی است، بنابراین می‌توان گفت که DM بخشی از فرایند KDD است که در نهایت به ایجاد سیستم‌های [۷] DSS شکل ۱-۱ نقش داده‌کاوی در فرایند کشف دانش از پایگاه داده‌ها را نشان می‌دهد. [۴] برای اولین بار مفهوم داده‌کاوی در کارگاه [۸] IJCAI در زمینه KDD توسط Shapir مطرح گردید. به دنبال آن در سالهای ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۴، کارگاههای KDD مفاهیم جدیدی را در این شاخه از علم ارائه کردند بطوری که بسیاری از علوم و مفاهیم با آن مرتبط گردیدند. برخی از کاربردهای داده‌کاوی در محیطهای واقعی عبارتند از: ۱. خرده‌فروشی ۲. تعیین الگوهای خرید مشتریان ۳. تجزیه و تحلیل سبد

خرید بازار ۴. پیشگویی میزان خرید مشتریان از طریق پست (فروش الکترونیکی) ۵. بانکداری ۶. پیش بینی الگوهای کلاهبرداری از طریق کارتهای اعتباری ۷. تشخیص مشتریان ثابت ۸. تعیین میزان استفاده از کارتهای اعتباری بر اساس گروههای اجتماعی ۹. بیمه ۱۰. تجزیه و تحلیل دعاوی ۱۱. پیشگویی میزان خرید بیمه نامه های جدید توسط مشتریان ۱۲. پزشکی ۱۳. تعیین نوع رفتار با بیماران و پیشگویی میزان موفقیت اعمال جراحی ۱۴. تعیین میزان موفقیت روشهای درمانی در برخورد با بیماریهای سخت

Knowledge Discovery[۲]Data[۱]-----  
Mining[۳]Exploratory Data Analysis[۴]Application Oriented[۵]Active DBMS[۶]Knowledge  
Discovery From Database[۷]Decision Support System[۸]Workshop

### سازمان یادگیرنده با تاکید بر مکانیسم یادگیری مغز

سازمان یادگیرنده با تاکید بر مکانیسم یادگیری مغز انسان دکتر ناصر پورصادق-دکتر غلامرضا رحیمی- مهدی علوی  
سازمان یادگیرنده با تاکید بر مکانیسم یادگیری مغز انسان (با اشاره موردی به رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در مدیریت درمان آذربایجان غربی) چکیده: در این مقاله ما ضمن بیان ارتباط یادگیری با عملکرد سازمانی بر استفاده از مکانیسم های یادگیری مغز آدمی تاکید گردیده و سعی به شبیه سازی سازمان در معنای عام به عنوان یک مغز مصنوعی در مقیاسی کاملاً ابتدائی

خواهیم کرد سپس به ارتباط بین یادگیری سازمانی در یک مطالعه موردی در سازمانی درمانی با حدود ۱۲۰۰ نفر پرسنل با عملکرد آن سازمان خواهیم پرداخت علت انتخاب یک مجموعه درمانی یا همان بیمارستان به علت پیچیدگی بیمارستانهاست که بحث را جالب تر می کند در پایان راهکارهای پیشنهادی برای رسیدن به ساختاری آرمانی در سازمان مورد بحث بیان خواهد گردید. مقدمه: صاحب نظران معرفت پذیری (یادگیری) را تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه که از تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می شود تعریف کرده اند. (رضائیان به نقل از ایکینز ۱۳۸۶ ص ۷۴) در سازمان های یادگیرنده، تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند، به طوری که «پیتر دراگر» این گونه سازمان ها را به ارکستری تشبیه می کند که هر کس ساز خود را می زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند و نتیجه کار، یک آهنگ موزون است. (توپ را در بازی فوتبال در زمین رها کن و فقط قواعد بازی را به پرسنل بگو و بعد از دور نظارت کن) سری کتابهای کنت بلانچارد نیز بر این مفهوم تاکید دارند. من می خواهم این نکته را تاکید نمایم که یک سازمان هم مانند موجود زنده و در سطح عالی مانند انسان که در راس آن مغز می باشد است تلاش کنیم سازمانی تولید کنیم که همانند انسان - حتی - پیچیده تر از آن عمل کند؟؟؟ مغز بر الگوهایی که دایماً در حال اصلاحند تکیه میکند و نه بر زنجیره ای از علت و معلول (تیلور) مغز انسان هم وظیفه مدیریت تمام بدن انسان را بر عهده دارد پس مسئول عملکرد آدمی مغز و هوش اوست آیا امکان دارد سازمانهای یادگیرنده ای را طرح ریزی نمود که ظرفیت آنها داشته باشد تا همانند مغز عملکردی انعطاف پذیر برگشت پذیر و نوآور داشته باشد آیا ممکن است ظرفیتهای هوش و کنترل را در سراسر یک بنگاه به گونه ای توزیع نمود که سیستم بتواند به عنوان یک کل به خود سازماندهی و تعامل با چالشهای پدید آمده پردازد به زبان بسیار ساده هوش مصنوعی تلاش برای تولید ماشینی است که همانند انسان عمل کند. اما این تعریف حقایق و جزئیات را در خود جای نمی دهد. AI:AI یک علم بسیار عمیق و پیچیده در قرن اخیر است که در حالت کلی به مطالعه بر روی اطلاعات، چگونگی جمع آوری و نگهداری از آنها، بکارگیری اطلاعات و جابجایی و انتقال آنها به ماشین و یا انسان و حیوان می پردازد. در فیزیک و شیمی بر اساس قانون اصل بقای انرژی، انرژی از بین نمی رود و فقط از صورتی بصورت دیگری در می آید. بسیاری از علوم مانند بیولوژی، داروسازی، زمین شناسی و دانشهای مهندسی براساس این

اصل تکامل یافته است و تمامی این رشته‌ها بر اساس درک صحیحی از مکانیزم طبیعی و یا مصنوعی تبدیل نیرو، جرم و انرژی استوار است. در مورد اطلاعات نیز این اصل استوار است که اطلاعات انتقال می‌یابد و از صورتی بصورت دیگر در می‌آید. به همین دلیل میتوان این علم را علم اطلاعات و یا علم هوش نامگذاری کرد. علمی که بر اساس اصل تبدیل اطلاعات به فرم مکانیکی و شیمیایی و بالعکس استوار است. ما در طی یک مطالعه آماری ضمن بررسی یادگیری سازمانی در مدیریت درمان آذربایجان غربی رابطه آن را با عملکرد سازمانی ثابت نمودیم بدیهی است که اگر ابعاد یادگیری سازمانی تقویت گردد سازمان مورد مطالعه گامی به جلو در پیاده سازی مفهوم مورد بحث در این مقاله خواهد گذاشت کلیاتی از این تحقیق برای استفاده های بعدی در این مقاله گنجانده می شود. در این مطالعه یادگیری سازمانی در سه بعد فردی و تیمی و سازمانی در مدیریت درمان تامین اجتماعی استان آذربایجان غربی به شیوه مارسیک و واتگینز بررسی و ضمن مطالعه میدانی از تجزیه تحلیل های آماری چون آزمون میانگین و آزمون  $\chi^2$  و تست اسمیرو کولموگراف برای تعیین نرمال بودن توزیع و ضرایب پیرسون برای تعیین همبستگی متغیرها و مقدار آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه بهره گرفته شده است مطالعه طبق چارچوب مارسیک و واتگینز در سه بعد فردی، تیمی و سازمانی از طریق مولفه های هفتگانه یادگیری مستمر، پرسش و گفتگو، یادگیری تیمی، توانمند سازی، سیستم جایگیری، ارتباط و اتصال سیستم و رهبری استراتژیک که شامل کلا ۵۵ متغیر می باشد انجام گردید. روش تحقیق - جامعه و نمونه آماری و شیوه تعیین حجم نمونه و ابزار گرد آوری داده ها: جامعه مورد پژوهش مدیریت درمان تامین اجتماعی آذربایجان غربی بوده و برای تعیین حجم نمونه از جدول محاسبه شده تعیین حجم نمونه که از جزوه درسی روش تحقیق جناب آقای دکتر فرهاد نژاد ایرانی صفحه ۹۴ اقتباس شده است استفاده گردیده که این جدول "منسوب به سه دانشمند به نامهای کهن و مورگان و کرجسای بوده که در آن تعداد مورد نیاز اعضای نمونه با توجه به حجم جامعه مشخص شده است. لازم به ذکر است که این اعداد از طریق محاسبه با انواع فرمولهای آماری بدست آمده اند و اعتبار دارند." (ایرانی ۸۵ ص ۹۳) که تعداد کل پرسنل مدیریت درمان آذربایجان غربی ۱۱۰۷ نفر طبق آمار تحویلی از آن مدیریت محترم بود که ۲۹۱ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. روش گرد آوری اطلاعات میدانی و کتابخانه ای تواءمان بوده و ابزار جمع آوری داده ها در شیوه میدانی پرسشنامه ای متشکل از ۵۵ سوال اصلی و ۵ سوال عمومی بوده که به سبک لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه استاندارد از نوع بسته و منظم بوده و منسوب به دو دانشمند صاحب نظر در این زمینه به نامهای واتگینز و مارسیک می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی تحلیلی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شده است. آمار استنباطی نیز در نتیجه گیری ها به کار می رود. روش نمونه گیری تصادفی بوده و اقدام به توزیع ۲۹۱ پرسشنامه بین افراد گردیده است. روائی و پایایی ابزار سنجش: برای تعیین روائی (اعتبار از نظرات گرانهای خبرگان امر استفاده گردیده و مورد تایید ایشان است برای تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ با کمک نرم افزار spss استفاده گردید که مقدار آن (۰.۹۳۹) به دست آمد که از ۰.۷ بالاتر بوده و نشان می دهد که پرسشنامه پایایی لازم را دارد نتایج آزمون اسمیرو کالموگراف هم حاکی از نرمال بودن توزیع متغیرها بود (Asymp. Sig. (2-tailed = ۰.۰۰۰)) نتیجه کلی آزمون  $\chi^2$  در مورد یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی نتایج آزمون  $\chi^2$  با متد مجانبی (asymptotic) در هر سه بعد یادگیری فردی، تیمی و سازمانی حاکی از ارتباط کامل متغیرهاست. Asymp. sig = ۰.۰۰۰ نتایج آزمون  $\chi^2$  با متد مونت کارلوبا اطمینان ۹۹٪. حاکی از ارتباط کامل متغیرهاست. Sig. = ۰.۰۰۰ confidence ۹۹٪ = ۰.۰۰۰ Mont carlo sig. پس یادگیری سازمانی کلی با عملکرد سازمانی در مدیریت درمان آذربایجان غربی در هر سه بعد مطرح شده رابطه مثبت دارد. نه تنها سیستمهای مصنوعی بلکه انسانها نیز اطلاعات را دریافت میکنند، بکار میگیرند و انتقال می دهند. انسانها حتی با اینها کنترل میشوند. برای مثال با جایزه خوشحال، با خبر بد غمگین، از صدای بلند در تاریکی هراسناک میشوند یعنی با دریافت یکسری اطلاعات از خود احساس

نشان می‌دهند. این مورد نیز در حال بررسی و مطالعه است. بنابراین AI برخلاف ظاهر اسمش، درباره سیستم‌های طبیعی و مصنوعی تجزیه و تحلیل اطلاعات و نه فقط چگونگی دریافت اطلاعات بلکه چه میکنند و چگونه احساس میکنند، می‌باشد اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل آفرینند که اطلاعات ناقص مسئله ساز (الوانی، ۸۶، ۱۲۸) لذا نیاز به طراحی یک شبکه اطلاعاتی می‌باشد این شبکه باید نقاط استراتژیک در کنترل را شناسایی و مشخصات زیر را به عنوان مشخصات یک سیستم کنترل موثر داشته باشد: متناسب با برنامه بودن، عدم افراط و تفریط، اطلاعات دقیق و صریح و به روز، سریع و عینی باشد نه بر اساس ذهنیات و نظرات شخصی، اقتصادی و واقع بینانه باشد، نتیجه کنترل دقیق و معین باشد و کنترلرها واجد شرایط باشند. مقایسه ای که از نظر توپولوژیکی و شناخت مدارها توسط محققان انجام شده حاکی از ارتباطات موازی و آرایه ای نظم یافته در مغز انسان نسبت به مغز حیوانات است بشر از طریق تعامل با سیستم های انسانی مختلف زندگی می کند! نیز از ترکیبی از سیستم های اخلاقی که به هم مرتبط اند شکل می پذیرد که با همدیگر ارتباطات موقت زیادی ایجاد می کنند. و این یک رمز موفقیت سیستم های انسانی می تواند باشد که در سازمانهایی بسته به شرایط می توان آن را پیاده کرد در سازمانها آنچه که کار سازمان را تشکیل می دهد همان ارتباط بین بخشها یا افراد است در صورتی که در مغز آدمی ارتباط نورونها با یکدیگر کارکرد آنها شکل می دهد. ارتباط بین انسانها در سیستم فعل و انفعال شیمیایی الکتریکی مثل ارتباطات نورونی کانالهایی ارتباطی یا مکانیزم حلقه فیدبک نیست بلکه آنها فعال اند ACTION BASE همانطور که سیستم انسانی قادر به ترمیم قسمت آسیب دیده خود هستند سازمان هم باید این توانایی را داشته باشند سازمان فراتر از عمل: ۱- دارای عملکرد قانون و ساختار است. ۲- لذا ارزیابی سازمان مطرح است. ۳- آنگاه تغییرات از بالا به پایین یا تغییرات سریع موجودند ۴- پس نیاز به سیستم های سازگار پیچیده در یک سازمان امروزی وجود دارد ۵- یک سیستم سازگار پیچیده تنوع الگوی واکنش و انتخاب دارد ۶- مغز آدمی نیز تنوع تغییرات را در محیط خود احساس می کند و الگوی واکنش برای آن می یابد و طراحی می کند و عملکرد مناسب را انتخاب می کند. ۷- در سازمان سازمان به خودی خود نمی تواند فرمان دهد و تصمیم بگیرد ولی در انسان مغز تصمیم می گیرد فرمان می کند و تجسم یا شبیه سازی می نماید فبارک ا... احسن الخالقین آینده نگری های واقع گرایانه معمول و امکان تصحیح اشتباهات و انتظار وقوع حوادث را داشتن، در عمل، کارکرد خوبی دارد. به علاوه اگر راهکار های بدست آمده از ارتباط های درک شده مختلف را با توجه به قدرتشان درست جمع بندی کنیم می توانیم با ترکیباتی از شرایط دست و پنجه نرم کنیم که هنوز تجربه مواجهه با آنها را نداشته ایم. این کار با روش فعال سازی گسترشی (Spreading activation) صورت می گیرد ۱۹۹۹ Heylighen) این روشی است که مغز ما هر روز با دیگر سیستم های پیچیده به آن شیوه سر و کار دارد: تنها ساختار کارکردی که خارج از مغز چنین عمل می کند شبیه سازی های شبکه عصبی هستند تحقیقات هایقن نشان می دهد که این مکانیزم های "شبه مغزی" را می توان براحتی در سطح ارگانها تعمیم داد که پشتوانه هوش جمعی تطابقی (Adaptive collective intelligence) باشند ۱۹۹۹ Heylighen) خودسازمان یابی (Self organization): در حالی که انطباق به ما می آموزد که چگونه با پیچیدگی کنار آییم، می توانیم سیستم های پیچیده ای داشته باشیم که برای ما کار کنند، در واقع، هر سیستم دینامیکی اساسا توانایی خودسازمانیابی دارد Heylighen & Ashby, ۲۰۰۲ Heylighen, ۱۹۶۲ Ashby) Gerhenson, ۲۰۰۳) و هر چه سیستم پیچیده تر باشد نتیجه "جالب توجه تر" خواهد بود. می توانیم سازمان (Organization) را بعنوان ساختاری با کارکرد تعریف کنیم. کارکرد یعنی ساختار شکل گرفته تا اینکه هدف یا مقصودی حاصل آید. مکانیزم پایه خود سازمانیابی اینست که سیستم های دینامیک دیر یا زود بحالت جاذب (Attractor) دینامیک ها میرسدند یعنی ترکیبی پایدار از حالتها که سیستم می تواند به آن وارد شود ولی نمی تواند آنرا ترک گوید. می توانیم بگوییم که اجزا در ترکیب دو بدو تطابق یافته اند ۱۹۶۲ Ashby) که تعاملات آنها به شکلی محدود می کند که این ترکیب

جمعی پایدار بماند. بنابر این "کار کرد" این ترکیب بقا است و رفتار بعدی سیستم را می‌توان حمایت از این کار کرد تلقی کرد خود سازمانیابی را می‌توان یک هماهنگی خود بخودی تعاملات بین اجزای سیستم در نظر گرفت بشکلی که همکاری (Synergy) آنها به حداکثر برسد. این نیاز به ازدیاد (Propagation) و پردازش اطلاعات دارد، زیرا که اجزا مختلف وجوه متفاوتی از شرایط را دریافت می‌کنند لیکن هدف مشترک آنها نیاز دارد که این اطلاعات به اشتراک گذاشته شود. فرآیند حاصله شناخت گسترش یافته خواهد بود (Huchings) ۱۹۹۵ (نظر گاه پیچیدگی اظهار می‌دارد که نه تنها عدم قطعیت اجتناب ناپذیر است، داشتن اطلاعات زیاد همانقدر مضر است که کم اطلاعات داشتن بد است. در واقع ما به تفاوتی نیاز داریم که تفاوتی ایجاد کند که اهداف ما را در نظر داشته باشد. آنچه در بقیه جهان اتفاق می‌افتد بی‌اهمیت است و سعی در گنجاندن آن در مدل‌هایمان فقط بار اضافی بر توانمندی‌های محدود ما برای پردازش اطلاعات ایجاد می‌کند. در تفکر پیچیده دانش یک مدل ذهنی است که بنا شده تا حل مساله را تا حد ممکن ساده کند و نه بازتاب عینی از واقعیت بیرونی و تصمیم‌گیری صرفاً راه‌حلی است که بقدر کافی خوب است و بعدها باید با استفاده از فرصتها بهبود یابد و آنطور که در تفکر کلاسیک اظهار می‌شود بهترین روش نیست. پس قسمت مشکل کار اینست که انتخاب گر باشیم و تفاوت‌های اصلی را از بین حجم بی‌پایان اطلاعات پایش کنیم. خوشبختانه خود سازمانیابی دوباره به کمک ما می‌آید. سازمان از اجتماع عوامل مرتبط با کانالهای ارتباطی مختلف شکل گرفته است که بطور خود کار با یادگیری از تجربه، خود را رشد می‌دهد: ارتباطاتی که موثرند بیشتر استفاده می‌شوند، درحالیکه آنهایی که بی‌تاثیرند بتدریج نادیده گرفته می‌شوند. به این صورت، اطلاعات بصورت کارآتری انتشار می‌یابد و اضافات فیلتر می‌شوند و این اطمینان وجود دارد که پیامهای صحیح به مکانهای صحیح می‌رسند. این آموزش همزمان در دو سطح اتفاق می‌افتد: "ذهنی": وقتی یک شخص تجربه می‌کند که شخص دیگری پاسخ مناسب یا نامناسبی به گونه خاصی از پیام می‌دهد و در مورد اینکه با چه کس و در باره چه چیز ارتباط برقرار کند حساس تر می‌شود و یا "مادی": باشد: وقتی امکانات مفید مثل دفترچه یادداشت یا ارتباط اینترنتی در دسترس تر می‌شوند، باید موارد بی‌فایده مثل دفتر تلفن یا ماشین فاکس را به انبار برد. با این همه این آموزش منتشر نشده هنوز در سازمانهای معمول قدری کند و غیر قابل اعتماد است. با استفاده از اصول خود سازمانیابی و سیرنیتیک ۲۰۰۱ Joslyn ۱۹۹۲, ۲۰۰۲ (Heylighen) خواهیم توانست سازمانی بسیار کارآمدتر طراحی کنیم. نتایج: ترتیب بندی بر مبنای اهمیت چیزی است که سیستم ارتباطی می‌تواند به تجربه بیاموزد. بر این اساس که پیامها فعالانه تر توسط کدام کارمندان مورد توجه قرار می‌گیرند. یک مدل هوشمندانه تر سیستم هم می‌تواند روش کار معمول و تقسیم کار را در یک سازمان بیاموزد و این اطمینان را حاصل کند که تکلیف هر کس به درستی و در زمان مناسب به دستش می‌رسد با فهم مکانیسم خود سازمانیابی می‌توانیم یک سیستم پیچیده را واداریم که برای ما کار کند. این مطلوب وقتی بدست می‌آید که شرایط را طوری محیا سازیم که خود سازمانیابی طوری عمل کند که با انتظارات ما منطبق باشد. ما حتی می‌توانی از هوش ذاتی شاخصه یک سیستم خود سازمانیابی استفاده کنیم و از آن بهره بگیریم. با تهییج افراد و رسانه‌ها برای تعامل و یادگیری از تعاملات آنها می‌توانیم یک پردازش اطلاعات منتشر بسازیم که فعالیتهای متفاوت در سیستم را هماهنگ سازد. کار تیمی و تفویض اختیار که نشانه بلوغ کامل پرسنل است، تقویت تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات، افزایش خلاقیت و نوآوری و انعطاف پذیری و سازش با نیروی کار ناهمگون از دیگر پیشنهاد‌های این بررسی به تمام سازمانهایی است که می‌خواهند یاد بگیرند و پیشرفت کنند. منابع و مآخذ: منابع فارسی: ۱- مبانی فلسفی تئوری سازمان دکتر حسن میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۶ سمت ۲- مبانی مدیریت استراتژیک نوشته هانگر و ویلن ترجمه دکتر اعرابی و ایزدی ۱۳۸۶ دفتر پژوهش‌های فرهنگی ۳- مدیریت تحول در سازمان فرنچ و بل ترجمه و نگارش الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۲ نشر صفار و اشراقی ۴- شبکه کوانتمی: (به نقل از شبکه ۴ سیما) ۵- مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن ناصر میرسپاسی ۱۳۸۴ نشر میر ۶- مبانی مدیریت رفتار سازمانی دکتر علی رضائیان

۱۳۸۶ سمت ۹-مجله اطلاعات و فناوری شماره ۴۷ مهر ماه ۱۰۸۸-مبانی مدیریت استراتژیک جی دیوید هانگر و ال ویلن دکتر اعرابی و ایزدی ۱۱-استراتژی اندیشه بزرگ برند اچ اشمیت ترجمه دکتر ناصر پور صادق دکتر فرهاد نژاد ایرانی و رضا رسولی ۱۲-سیستمهای اطلاعات مدیریت پیشرفته دکتر هوشنگ مومنی انتشارات ستاره سپهر ۱۳۸۵۱۳-مدیریت تکنولوژی طارق خلیل ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی ۱۳۸۶ دفتر پژوهشهای فرهنگی ۱۴-مدیریت و رفتار سازمانی پروفیسور جان آر شمر هورن ترجمه مهدی ایرانزاد پاریزی ۱۳۸۶ نشر مدیران ۱۵-مدیریت منابع انسانی دکتر اسفندیار سعادت ۱۳۸۶ سمت ۱۶-مدیریت عمومی دکتر الوانی ۱۳۸۵ نشر نی ۱۷-مبانی مدیریت رفتار سازمانی دکتر علی رضائیان ۱۳۸۶ سمت ۱۸-تفکر استراتژیک و مدیریت تحول رالف استیسی ترجمه دکتر مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی موحد ۱۳۸۷ رسا ۱۹-مدیریت رفتار های سیاسی در سازمان دکتر علی رضائیان ۱۳۸۶ سمت ۲۰-مدیریت استراتژیک آرنولد هگس و نیکلاس مجلوف ترجمه غلامرضا معمازاده و ناصر پورصادق سعید صیاد منابع انگلیسی:

Learning-Org Dialog on Learning Organizations.htm-۱ Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (۱۹۹۳). Sculpting the Learning-۲ Organization. San Francisco: Jossey-Bass.Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (Eds.). (۱۹۹۶). In Action-: Creating the Learning Organization. Alexandria, VA: ASTD Press.Marsick, Victoria J. & Watkins, Karen E. (۱۹۹۹). Facilitating Learning-۴ Brookfield, VT: Gower.Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (Eds.), (May ۲۰۰۳). Making-۵ Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, Advances in Developing Human Resources, Vol. ۵, No.۲. Thousand Oaks, Ca:Sage-۶ Adapted from 'The Learning NGO', Bruce Britton (۱۹۹۸). MS Excel version developed Marc Steinlin (Helvetas). ModifiedCunningham, ۲۰۰۶The Training Needs Analysis Toolkit.htm-۷ peter senge and the theory and practice of the learning organization.mht-  
۱۰-۹-۲۰۰۳,http://www.nis.wvu.edu/wvu/guest\_commentary\_ten\_characteristics.htm  
Tadbir\NovinErtebatIsp.htm-۱۱

## دین و دانش در سیره رضوی

دکتر حسن رضائی مهر

مسئله دین و دانش و رابطه آن دو، قدمتی به اندازه مبدأ پیدایش این دو مقوله دارد و بحث تعامل یا عدم تعامل علم و دین، از زمانهای دور دست مورد نظر بوده است. در همین راستا انظار گوناگونی از سوی نحله های مختلف فکری بخصوص در قرنهای اخیر و در جامعه مغرب زمین ارائه شده و هر کس رویکرد خاصی را در این زمینه پذیرفته است. البته، مخفی نماند که چنین مسأله ای به جوامعی مربوط است که منزلت دین و علم را پذیرفته باشند. از این رو، در تفکر لائیک، جایی برای دین نیست تا بخواهد در برابر علم، ابراز وجود کند، و نیز در صورت فرض جامعه ای که برای علم هیچ گونه منزلتی قائل نباشد، طرح این مسأله نابجاست، زیرا در چنین رویکردی، علم چیزی نیست که بخواهد در مقابل دین قد علم کند و حرفی خلاف آن نزند. پس متعلق این بحث جوامعی هستند که جایگاه هر یک از علم و دین را پذیرفته و به رسمیت شناخته باشند. بنابراین، می توان ادعا کرد که ترابط علم و دین به عنوان دو مشغله مهم آدمی، در طول تاریخ جریان داشته و طرح آن برای هر مقطعی از تاریخ جوامعی که اعتبار دین و علم

را پذیرفته اند، امری موجه است. یکی از مقاطع تاریخی که طرح مسأله وضعیت دین و دانش در آن موجه است، عصر حضرت امام علی بن موسی الرضا (ع) است که به منظور دستیابی به این مهم، نگاهی به وضعیت علم در عصر امام رضا (ع) و نیز موضعگیری آن حضرت در قبال این مسأله ضروری است تا از این رهگذر بتوان به نظر محققانه در باب رابطه علم و دین در آن دوره، دست یافت.\* وضعیت دانش در عصر امام رضا (ع) تاریخ نویسان، دوران امام رضا (ع) را به لحاظ شکوفایی علمی و نیز جهانی شدن تمدن اسلامی در آن، عصر طلایی نامیده و به عنوان عصری تابناک و شگفت انگیز در اعصار اسلامی، از آن یاد کرده اند. سطره علمی مسلمانان در این عصر، سایه خود را بر این کره خاکی انداخته بود. فعالیت‌های علمی در عرصه های مختلف، رشد زاید الوصفی پیدا کرد و پیشرفت تمدن اسلامی در این مقطع تاریخی، به بالاترین حد ممکن رسید. توجه به مظاهر علمی و فرهنگی گسترش یافته در این عصر، می تواند هر چه بهتر و بیشتر ما را در فهم وضعیت علمی مسلمانان در آن عصر یاری رساند که به برخی از آنها اشاره می شود: الف) نشستهای علمی: تشکیل محافل علمی در عرصه های مختلف و بحث و بررسی پیرامون موضوعات گوناگون علمی و نیز تاسیس کتابخانه های متعدد در بلاد مختلف اسلامی در این عصر، زمینه تحقیقات جدی علمای اسلامی و نیز تمرکز دانشمندان غیر اسلامی را در منطقه حکومت اسلام، به وجود آورد. ب) نهضت ترجمه: یکی از حرکت‌های علمی قابل توجه در عصر حضرت رضا (ع) و عناصر مهم در ارتقای علمی مسلمانان، ترجمه کتابها از زبانهای خارجی به زبان عربی بود. تحقیق و تتبع در موضوعات مختلف کتابهای وارداتی از جمله طب، ریاضیات، فلسفه، علوم سیاسی، نجوم و... روحیه توجه به تحقیقات علمی را تقویت کرد. «ابن ندیم» در کتاب الفهرست خود ضمن ذکر بسیاری از این کتابها در خصوص نهضت ترجمه کتابها می نویسد که «مأمون ضمن مراسلاتی به پادشاه روم، از او خواست تا از باب همکاری، ارسال کتابهای قدیمی ذخیره شده در انبارها اجازه دهد و پادشاه روم هم پس از ممانعت اولیه نسبت به چنین امری، آخر الامر پاسخ مثبت داد. مأمون هم گروهی از افراد از جمله حجاج بن مطر و ابن بطریق و سلم، سرپرست بیت الحکمه را به روم فرستاد و آنها تمام آن کتابها را به دارالحکمه منتقل کردند.» امر انکارناپذیر آن است که ترجمه این کتابها، توانست کمک قابل اعتنایی برای جامعه علمی مسلمانان بوده و منشأ اشاعه این علوم در سایر بلاد اسلامی و نیز پیدایش آرای علمی متعدد در نقد و بررسی آنها بگردد. از این رو، وقوع این پدیده فی الجمله در ارتقای علمی جامعه اسلامی نقش بسزا داشت، هر چند به سبب وجود مطالب غیر منطبق با فرهنگ اسلامی و اشتغال آنها بر الحادیات، منشأ چالشهای عقیدتی در برخی افکار مسلمانان گردید که به این مطلب نیز اشاره ای خواهیم کرد. ج) ایجاد رصدخانه و ترسیم نقشه های جهانی: یکی از مظاهر علمی در آن دوره، ترسیم نقشه ها و ایجاد رصدخانه ها بود که مأمون دستور آنها را داده بود. مأمون دستور داد نقشه جغرافیایی تمام جهان کشیده شود. این کار انجام شد و آن نقشه را «نقشه مأمون» (صور المأمونیه) نامیدند و این اولین نقشه جهان بود که در زمان عباسیان کشیده شد. همین طور او دستور داد رصدخانه ای را بسازند که این امر در یکی از محلات بغداد عملی شد و رصدخانه ای به نام «شمسائیه» احداث گردید. نگاهی به علوم مهم متداول در عصر امام رضا (ع) و توجه اندیشمندان به آنها نیز می تواند ما را در شناسایی بیشتر موقعیت علمی و اقبال عمومی عصر امام رضا (ع) به علم و عمل اندوژی یاری دهد که به برخی از آنها اشاره می شود. از جمله علوم متداول و مورد توجه علماء در آن زمان علم تفسیر بود و از آنجا که غیر از پیامبر (ص) و اوصیای او هیچ کس نمی تواند مدعی باشد که تمام ظاهر و باطن قرآن رامی فهمد، پس طبیعی خواهد بود که مشعل این علم در آن عصر، افاضات ائمه هدی (ع) و بخصوص امام رضا (ع) باشد. از همین رهگذر بود که علما و اندیشمندان دینی در ظل افاضات حضرت رضا (ع) نسبت به علم تفسیر اقبال شایان نشان دادند و منشأ اثرات مهمی در این زمینه گردیدند. علم حدیث نیز از جمله علوم متداول بود و شیعیان و علمای آنها با توجه به الهام گرفتن از حضرات ائمه (ع) در خصوص جمع آوری و تدوین احادیث، توانستند در این خصوص گوی سبقت را از دیگران برابند. از جمله نوآوریهای شیعه در آن زمان نسبت به علم حدیث آن بود که گروهی از اصحاب امام رضا (ع) احادیث معتبر را در کتاب بزرگی جمع آوری کردند و این اولین کتاب جامع



در باب حدیث برای مسلمانان و بخصوص شیعه بود که در واقع اساس تدوین جوامع چهارگانه (کتب اربعه) برای سه عالم بزرگ اسلام یعنی شیخ الطائفه طوسی، رئیس المحدثین، شیخ صدوق و ثقه الاسلام کلینی گردید. علم کلام نیز در این عصر بشدت مورد توجه قرار گرفت و مباحث گوناگونی از سوی طوایف مختلف متکلمان در خصوص دفاع از معتقدات خویش طرح و بحث می شود که خود این قضیه روحیه تحقیق و تتبع در مسائل کلامی را در طالبان حقیقت تقویت می کرد. هر چند در این برهه از تاریخ اسلام، شاهد پیدایش و یا اشاعه فرق مختلفی هستیم که به نوعی گرفتار انحرافهای عقیدتی بودند و برای تثبیت مدعیات خویش، از هیچ تلاشی فروگذار نمی کردند، متأسفانه تأثیر افکار انحرافی چنین گروه هایی بر برخی افراد قابل کتمان نیست. البته، نقش اساسی حضرت امام رضا(ع) و اصحاب و شاگردان او در ابطال برهانی و عقلانی مبانی این فرقه ها و افشای انحرافهای آنها و هدایت مردم به سوی تنها صراط مستقیم خداوندی، حائز اهمیت است. علم اصول نیز در کانون توجه خاصی قرار داشت. گسترش علم پزشکی در زمان امام رضا(ع) را می توان از مختصات آن دوره دانست. نقش اول در اهتمام به علم طب و گسترش آن، مربوط به امام رضا(ع) است که با ارایه بحثها و مکتوبات مهمی در این زمینه، از جمله رساله شریفه ذهبیه، حکام عباسی را بر آن داشت تا مردم را به تحقیق در این زمینه تشویق کنند و خود نیز در این خصوص اقدامهایی انجام دادند. از جمله، می توان به صرف هزینه های قابل توجه به منظور گسترش این علم و نیز در نظر گرفتن اعتبارات مالی زیادی برای صاحبان این علم به منظور ادامه تحقیقات و تکمیل دانسته های آنها، اشاره کرد. علم شیمی نیز در این عصر آوازه منحصر به فرد خویش را پیدا کرد. جابر بن حیان از شاگردان امام صادق(ع) در ضمن تحقیقات خویش در علم شیمی، به جایی رسید که جهان را متعجب خود ساخت و از طرف برخی دانشمندان غربی بعنوان مغز متفکر انسانیت معرفی شد و بدین وسیله مؤسس علم شیمی در جهان معرفی گردید. معماری و تحقیقات مهندسی نیز در آن زمان پیشرفت بسیار کرد، به گونه ای که در هندسه و تکنولوژی، حد اعلای خود را پیدا کرد و معماری مسلمانان زبانزد خاص و عام جهانیان شد. ارتقای علم نجوم و دستاوردهای آن را در عصر امام رضا(ع) نیز نباید از نظر دور داشت. آنچه گذشت، اجمالی از برخی علوم بود که در زمان حضرت رضا(ع) توسعه پیدا کرد و از جمله مظاهر ارتقای علمی مسلمانان و شکوفایی تمدن اسلامی بود. \*امام رضا(ع) و ترویج حوزه های بنیادین دین و دانشنش حضرت ثامن الحجج(ع) در شکل گیری این نهضت علمی و شکوفایی تمدن اسلامی، از دو جهت سیره علمی و عملی، قابل توجه است: الف) دین و دانش در سیره علمی و حوزه درسی امام رضا(ع) در سیره علمی و حوزه درسی وجود مقدس امام رضا(ع) بجز اهتمام در تبلیغ و احیای دین، توجه خاص به اکرام علم و دانش و تشویق و ترغیب مسلمانان به فراگیری علم در عرصه های مختلف آن، مورد تأکید قرار گرفته است. در اینجا، قبل از هر چیز توجه به گوشه هایی از مقامهای علمی آن حضرت، لازم است. از اباضت روایت شده است: هیچ کسی را دانایتر از حضرت علی بن موسی الرضا ندیدم هیچ عالمی را ندیدم، مگر این که مانند من بر این مطلب (اعلمیت او) شهادت داد. مأمون مجالسی برای آن حضرت - علیه السلام - تشکیل داد که در آنها گروهی از علمای ادیان و فقهای شریعت و متکلمان را (به منظور مناظره علمی با امام و به عم خودش تخریب شخصیت علمی آن حضرت) جمع کرد، اما آن حضرت بر همه آنها غلبه نمود تا آنجا که کسی از آنها نماند مگر اینکه به فضل والای آن حضرت و قصور خویش اعتراف کرد. و آن حضرت خود در مقام بیان اعلمیت و افضلیت خویش بر دیگران، به نوفلی فرمود: «ای نوفلی آیا دوست داری بدانی چه زمانی مأمون (از این مجالسی که راه می اندازد) پشیمان می شود؟ گفتم؛ آری، فرمود آن وقتی که بشنود (و ببیند) که با اهل تورات به توراتشان و با اهل انجیل به انجیلشان و با اهل زبور به زبورشان و با صابئین به عبرانیتشان و با اهل روم به رومیتشان و با اهل سخن به لغاتشان احتجاج کنم و وقتی هر یک از آنها محکوم و ساقط شد و برهانش باطل گردید، سخن (پندارها و عقاید باطل) خویش را رها کرده و سخن مرا پذیرفت، خواهد دانست آن جایگاهی که او بر آن تکیه زده است مستحق آن نیست و در این هنگام است که نادم و پشیمان می گردد. سپس فرمود لا حول و لا قوة الا بالله العلی العظیم. طبرسی (ره) در باب آشنایی آن حضرت (ع) به همه زبانها، از ابوالصلت روایت می کند: امام رضا(ع) با هر

قومی و نژادی از مردم با زبان خود آنها سخن می‌گفت. به خدا سوگند، او فصیح‌تر و داناتر از خود آنها، به زبانشان سخن می‌فرمود. آثار و تألیفات آن حضرت در حوزه‌های مختلف علمی و دینی و طرح مباحثی از قبیل مسأله توحید و تبیین سایر اصول موضوعه دینی، بحث در باب فقه و فلسفه احکام و نیز طرح مباحث متعلق به پیدایش عالم و زمین، امور مربوط به علم پزشکی و سایر رشته‌های علوم طبیعی، همه و همه حاکی از گستردگی علم آن امام همام (ع) و اعتقاد ایشان به لزوم احیای علم و دین بوده است. تسلط ایشان به علوم پزشکی، بهداشت عمومی و میکروبیولوژی، نمونه بارز تأثیرگذاری آن حضرت بر علم پزشکی و بهداشت عمومی آن عصر بود. خلاصه آنکه، درباره علم امام (ع) می‌توان از جهات مختلف گفتگو کرد. حوزه‌های معلومات امام (ع) از چیزهایی است که شخصیت امام (ع) را متمایز می‌سازد. معلومات امام در زمینه الهیات، اطلاعات امام (ع) درباره ادیان و کتابهای آسمانی، آگاهی امام از علوم و معارف قرآنی، احاطه امام (ع) به بحثهای کلامی، بحثهای امام (ع) درباره پزشکی، طرح اصول فقه و جز اینها، همگی گسترش دامنه معلومات امام (ع) را می‌رساند. ب) دین و دانش در سیره عملی امام رضا (ع) در سیره عملی آن حضرت، نه تنها خبری از تعارض و یا تمایز علم و دین نیست، بلکه بین آنها ارتباط وثیقی وجود دارد و هر یک از علم و دین در این سیره معاضد یکدیگرند. حضرت رضا (ع) این معنا را در سیره عملی خویش با تربیت بزرگانی چون حسن بن علی بن زیاد و شاء، فضل بن شاذان، حماد بن عیسی، اشعری قمی، سعد بن سعد، ریان بن صلت، محمد بن خالد برقی قمی، عبد العزیز مهتدی قمی، یونس بن عبد الرحمن، که در تاریخ علم و فضیلت نام آنها برای همیشه ثبت و ضبط است و نیز تألیف و تصنیف کتابهای ارزشمند در دو حوزه علم و دین و از طرفی انجام مناظره‌ها و مسافرت‌های علمی، تحقق بخشیده است. برخی از مصنفات ایشان (ع) به شرح ذیل است: ۱- صحیفه الرضا (ع) که شامل احادیثی است از ایشان و اجدادشان ۲- طب الرضا یا رساله ذهبیه که به درخواست مأمون در حوزه علوم پزشکی و بهداشت عمومی است. این رساله به دلیل دارا بودن نکات عمیق علمی به رساله ذهبیه مشهور شد. «امام رضا (ع) این رساله را در حدود ۲۰۱ هجری برای مأمون نوشت و در این زمان دانش پزشکی، صورت علمی نداشت و بر اساس مداومت و تجربه بود نه بر اساس اکتشافات علمی، در آن زمان وجود میکروب‌ها کشف نشده بود، از ویتامینها آگاهی به دست نیامده بود و از اکتشافات مهم دیگر پزشکی مانند مبارزه با میکروبها در آن زمان خبری نبود.» و امام (ع) با بیان این علمیات، جامعه اندیشه را به تکاپو و تحقیق در مسائل علمی واداشت که سوای آنکه از عوامل مهم شکوفایی تمدن اسلامی و درسی برای اندیشمندان معاصر در جریان تولید علم بود، از تعامل علم و دین در نگاه آن امام همام (ع) نشان داشت. \* مسافرتها و مناظره‌های امام رضا (ع) عصر امام رضا (ع) از یک موقعیت حساس برخوردار بود، زیرا عوامل انحراف فکری به اوج خود رسیده بود. این انحرافها که عمدتاً ناشی از ورود اندیشه‌های غیر تصفیه شده بیگانه به جامعه اسلامی و نیز آزادی افسار گسیخته که از سوی دستگاه عباسی در استقبال از اندیشه‌ها داده شد، امام رضا (ع) را بر آن داشت تا به عنوان حافظ دین خدا و نجات مسلمانان از شرک و الحاد، دست به اقدامهایی بزنند، از جمله مسافرت به مراکز پخش این اندیشه‌ها از قبیل بصره و کوفه و انجام جلسات مناظره با سران این افکار الحادی، استفاده از فرصت ولایتعهدی در راستای تبلیغ دین و آنچه را که شریعت خاتم برای هدایت بشر آورده است. یکی دیگر از اقدامهای آن حضرت در این خصوص مناظره‌هایی است که آن حضرت با بزرگان و رؤسای فرق و ادیان مختلف انجام دادند، چه قبل از ولایتعهدی و چه پس از آن، و با توجه به روش مناظره آن حضرت که زبانزد عالمیان بود، (زیرا بر صبغه عقلانی و منطقی استوار بود) و دفاع آن حضرت از دین و گزاره‌های دینی که یکی از آنها لزوم تحصیل علم و دانش در رشته‌های مختلف و نافع است، همه و همه گواه آن است که در سیره عملی آن حضرت علم و دین با هم هماهنگند. \* نتیجه بحث: با توجه به آنچه در باب مناسبات دین و دانش در عصر حضرت رضا (ع) و نیز نقش ایشان در ترویج این دو مهم گذشت، بدین معنا می‌رسیم که در عصر آن حضرت (ع) بین دین و دانش، نه تعارض بوده است و نه تمایز، بلکه هر کدام از آنها در هدایت انسان به سوی حق تعالی مکمل یکدیگر بوده و هیچ کدام دیگری را نفی نمی‌کنند. به عبارت دیگر، ناسازگاری بین علم و دین وجود نداشته

است. البته، این نکته را نباید فراموش کرد که پیشآمد چنین موهبت عظیمی برای جوامع اسلامی در آن عصر، مرهون ائمه هدی (ع) و حضرت امام علی بن موسی الرضا (ع) بوده است و منشأ اعتلای فرهنگ اسلامی و شکوفایی تمدن دینی حضرت ثامن الحجج (ع) و آباء طاهرین (ع) بوده است. منابع: ۱- پژوهش دقیق در زندگانی امام علی بن موسی الرضا/ شریف قرشی، باقر. ۲- الفهرست/ ابن ندیم. ۳- التبیان فی تفسیر القرآن/ محمد بن حسن طوسی. ۴- بحارالانوار / محمدباقر مجلسی. ۵- طبری / اعلام الوری. ۶- ویژگی های حضرت رضا / دکتر علی شریعتمداری. ۷- تحلیلی از زندگانی امام رضا/ محمد جواد فضل الله. ۸- زندگانی حضرت علی بن موسی الرضا/ ابوالقاسم سبحان. دکتر حسن رضائی مهرمدرس حوزه و دانشگاه

www.qudsdaily.com

## خلاصه کتاب مدیریت دانش

نوشته: برایان بروجرون

ترجمه: مهندس غلامرضا ملک زاده- خلاصه کتاب: تهمینه مرادیان پور: تعریف مدیریت دانش: عبارتست از یک راهبرد بهینه سازی کسب و کار به طریق نظام مند و تعهدی که اطلاعات ضروری برای کسب و کار را به نحوی انتخاب، پالایش، ذخیره، سازمان دهی و جمع بندی می کند که عملکرد کارکنان و رقابت پذیری شرکت را بهبود می دهد. چرخه حیات مدیریت دانش شاید بهترین تشریح کننده فازهای مرتبط با هم در وب باشد. هر فاز مستلزم رعایت نکاتی است که باید در ساز و کارهای حمایتی و پشتیبانی مورد توجه قرار گیرد و می تواند توسط فناوری اطلاعات توانمند شود. سلسله مراتب مفاهیم تعریف کننده دانش: داده ها: کمیت های عددی یا غیر عددی هستند که از مشاهده، تجربه یا محاسبه به دست می آیند. اطلاعات: مجموعه ای از داده ها بوده و همراه با توضیحات، استنتاج ها و دیگر مواد متنی و نوشتاری در خصوص موضوع، واقعه یا فرآیندی خاص هستند. فرا داده ها: شامل خلاصه هایی تشریحی و تقسیم بندی سطح بالای داده ها و اطلاعات هستند. دانش: اطلاعات سازمان دهی شده، ساختار یافته با خلاصه شده برای گسترش درک، آگاهی یا فهم است. ادراک: ایده (درک) شفاف و کامل از ماهیت، اهمیت یا توضیح راجع به یک موضوع است. سرمایه فکری: در مدیریت سنتی اوایل قرن بیستم کاربرد بهینه نیروی کار، قطعات یا دیگر منابع فیزیکی و سرمایه در تعداد محدودی از کارخانه ها، ماشین ها یا دیگر داده های ورودی ساخت دست بشر در فرآیند تولید مورد توجه قرار گرفت. در شرکتهای امروزی با انجام اقدامات مدیریت دانش، مفهوم سرمایه شامل دارائی های فکری زودگذر و اثر آن بر رفتار سازمانی افراد نیز می شود. سه جزء سرمایه فکری عبارتند از: ۱. سرمایه انسانی: دانش مهارت ها و شایستگی های افراد در سازمان می باشد. سرمایه انسانی متشکل از سه نوع دانش است: دانش تاکتیکی، صریح و ضمنی. ۲. سرمایه مشتری: ارزش روابط سازمانی با مشتریان خود شامل وفاداری مشتریان مجاری توزیع، شهرت سازمانی، حق امتیازها و تخفیف هاست. ۳. سرمایه ساختاری: فرآیند، ساختارها، سامانه های اطلاعات و دارایی های فکری که مستقل از کارکنان و مدیرانی هستند که آنها را ایجاد کرده اند. مفاهیم کلیدی: ● رهبری امری اساسی است ● کارهای مدیریت دانش ● مدیریت دانش نیاز به آموزش دارد ● انتظارات باید مدیریت شود ● مدیریت دانش عملی، وابسته به فناوری است ● مدیریت دانش یک فرآیند است نه یک محصول. برای رقابت موفقیت آمیز در اقتصاد امروز جهان سازمان ها مجبورند دانش را به گونه ای در نظر بگیرند که با شایستگی های محوری آنها کمک می کند همان گونه که سایر دارایی های راهبردی و غیر قابل جایگزینی عمل می کنند. مدیریت دانش اساساً در رابطه با مدیریت دارایی های فکری به صورتی است که به شرکت مزیت رقابتی می دهد. اگرچه مدیریت دانش، مزایای زیادی برای سازمان به همراه دارد ولی پیاده سازی برنامه مدیریت دانش به سادگی خرید یک بسته نرم افزاری نیست. پیاده سازی و اجرای موفق مدیریت دانش به همراهی و مساعدت طولانی مدت مدیریت ارشد، رهبری و هدایتی که متوجه فرهنگ شرکت است، همراهی و

مشارکت کارکنان و مدیران آموزش دیده و کاربرد صحیح فناوری نیاز دارد. نقش مدیریت دانش‌همانند تعریف مدیریت دانش، نوع و نقش رهبری دانش در شرکت و سازمان، معمولاً به روش مورد به مورد تعریف می‌شود. پنج گروه اصلی نقش مدیریت دانش در شرکت عبارتست از: ۱. مدیر دانش ارشد (CKO): یک موقعیت مدیریتی ارشد راهبردی که بر ارتقاء، ارتباط و تسهیل اقدامات مدیریت دانش در سازمان متمرکز می‌شود. ۲. تحلیل‌گر دانش: یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر تا متوسط که شامل فراگیری و انتشار بهترین اقدامات در سازمان است. ۳. مهندس دانش: یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر که بر جمع‌آوری اطلاعات از متخصصین و ارائه آن به شکل سازماندهی شده متمرکز است که این اطلاعات می‌تواند در سازمان به مشارکت گذاشته شده یا ذخیره شود. ۴. مدیر دانش: یک موقعیت تاکتیکی رده متوسط که شامل هماهنگی کارهای مهندسين دانش و تحلیل‌گران است به خصوص در سازمانهای بزرگ. ۵. ناظر دانش: یک موقعیت تاکتیکی رده پائین تر و اغلب موقت و غیر رسمی که در شرکت‌های کوچک بکار گرفته می‌شود. از تن شکل رهبری گفته شده، مدیر دانش ارشد مشهورترین و در عین حال درک نشده‌ترین و بالاترین دریافت‌کننده دستمزد در هر اقدام مدیریت دانش است. برخی از مسئولیت‌های CKO شامل موارد زیر است: تعریف سیاست مدیریت دانش: استقرار سیاست مربوط به کارکنان با توجه به مستندسازی فرآیندهای کاری یکی از چندین وظیفه‌ایست که ممکن است توسط مدیریت ارشد شخصاً حمایت شود. بشارت دادن مدیریت دانش: انگیزش کارکنان برای پذیرش مدیریت دانش با بیان اینکه چگونه برای شرکت منافع را به دنبال دارد و مدیریت فرآیند کلی دارائی‌ها صورت می‌گیرد. هماهنگی آموزش‌ها: اقدامات مدیریت دانش شامل آموزش تعیین مسئولیت فردی و یک شخص مرجع در هر گروه کاری است. حفاظت و ایمنی اطلاعات: همانند یک دروازه بان اطلاعات، CKO اغلب در موقعیتی است که دسترسی به اطلاعات و غربال شدن اطلاعات را تعیین می‌کند تا به اندازه نیاز به دانستن، در دسترس باشند. رابط مدیریت کارکنان: ایفای نقش رابط بین مدیریت و کارکنان است. فن‌آور: CKO باید با نرم‌افزارها و ابزارهای اطلاعاتی آشنا باشد تا مدیریت دانش را اجرا و پیاده‌سازی کند. مدیریت روابط کارکنان دانشی فرآیندی پویا از مدیریت روابط بین کارکنان دانشی و شرکت به طوریکه کارکنان دانشی تبادل سودمند دارائی‌های فکری برای تعادل را به صورتی ادامه می‌دهند که حداکثر ارزش برای شرکت بوجود می‌آید و از مشارکت در فعالیتهایی که برای شرکت سودی به همراه ندارد منصرف می‌شوند. نقاط تماس: از دیدگاه کارکنان دانشی، شرکت به صورت مجموعه‌ای از نقاط تماس است. این نقاط فرصت‌هایی برای تبادل ارزش - اطلاعات هستند. چه کارکنان دانشی اطلاعات را استخراج یا خلق کنند و چه بازخوردی باشد که از مدیریت دریافت می‌کنند. کارکنان دانشی مستقیماً با شرکت و در محل کار خود از تریق تماس‌های شخصی و به واسطه نامه‌نگاری راجع به برخی از نکات و نتایج، به وسیله پست الکترونیک، وب، فکس، تلفن، تلفن همراه و تجهیزات بی‌سیم دیگر تعامل دارند. وفاداری کارکنان دانشی: یکی از دارایی‌های ناملموس عمده شرکت‌ها و یکی از دارایی‌هایی که می‌تواند از طریق مدیریت کارکنان دانشی توسعه یابد، وفاداری کارکنان دانشی است. نتیجه وفاداری کارکنان دانشی به شرکت، وقتی ظاهر می‌شود که مدیریت می‌خواهد تصمیم بگیرد آیا منابع بیشتری را در اختیار کارکنان دانشی خود یا گروه کارکنان دانشی خود قرار بدهد یا خیر. در اقتصاد دانش رایانه‌ای که فردی با دانش و مهارت مورد نیاز است که بتواند به صورت مجازی از هر جایی با یک رایانه و ارتباط اینترنتی کار کند، وفاداری امری مهم است. کمک به رفتار وفادارانه کارکنان دانشی: مشکل مشاغل جایگزین: مشکل بودن شناسایی فرصت‌های اشتغال جایگزین که پاداش قابل‌مقایسه‌ای پرداخت کنند. روابط هیجانی: ائتلاف، احترام، به رسمیت شناختن، وفاداری و دیگر پیامدهای هیجانی. هرچه روابط هیجان‌برانگیز قوی‌تر باشد، سرمایه‌گذاری روی کارکنان دانشی در محل کار بیشتر شده و شرکت برای آنان ارزش بیشتری قائل می‌شود. سرمایه‌گذاری: کل سرمایه‌گذاری زمانی و انرژی کارکنان دانشی در رابطه با شرکت. پاداش: ارزشی که شرکت برای کمک و مشارکت کارکنان دانشی قائل است. عوامل کاهش دهنده رفتار وفادارانه کارکنان دانشی: جایگزین‌های شغلی: تعداد کسب و

کارهای جایگزین که پاداشی مشابه برای مشارکت و کمک پرداخت می‌کنند. سطح خنثی سازی: سطح خنثی سازی کارکنان دانشی که محیط کاری را احاطه کرده است به خصوص رابطه آنها با مدیریت و دیگر کارکنان دانشی. آموزش کارکنان دانشی: در اغلب سازمان های دانشی، جریان اطلاعات فقط به مشارکت کارکنان دانشی در امور شرکت محدود نمی‌شود بلکه اطلاعات از شرکت نیز به سوی کارکنان جریان می‌یابد. گرفتن اطلاعات و روشها به صورت غیر رسمی از طریق تعامل در جلسات و کار با یکدیگر در پروژه ها. شاید مهم تر این باشد که انتقال رسمی اطلاعات به شکل آموزش کارکنان دانشی صورت می‌گیرد و اغلب بیانگر سرمایه گذاری مهم شرکت در منابع است. به دلیل اندازه سرمایه گذاری، برای مدیریت مهم است که ایده ای خوب از برگشت سرمایه (ROA) داشته باشد. چندین عامل مجهول در تعیین ROA آموزش کارکنان دانشی: اختلاف های فردی: کارکنان دانشی از نظر روش آموزش و فراگیری، تواناییهای تشخیصی، نگرش به وظایف خاص، محرک ها و انگیزش با هم متفاوتند در نتیجه برخی از آنها به تجربیات آموزشی بهتر از دیگران پاسخ می‌دهند در صورتی که برخی دیگر سود و منفعتی ندارند. طول حیات محدود دانشی: در یک سازمان دانشی روشهای عمل و بهترین اقدامات می‌توانند در طی چند ماه عوض شوند در حالیکه در شرکت های تولیدی سنتی این پدیده چند سال طول می‌کشد. در یک شرکت بزرگ تا زمانیکه یک نفر از کارکنان دانشی با مهارت جدید تربیت شود، یک استاندارد صنعتی ممکن است مجموعه ای از مهارت ها را فاقد ارزش کند. هزینه های فرصت از دست رفته: زمانی را که کارکنان دانشی دور از محل کار بوده و در سمینارها و کلاس ها شرکت می‌کنند، هزینه پرواز و دیگر وسایل حمل و نقل و هزینه آموزش دهنده در محل و یا سایر هزینه های آموزشی را می‌توان در جای دیگری از شرکت سرمایه گذاری کرد. جابجایی کارکنان دانشی: اگر کارکنان دانشی تعدیل شده و یا کار خود را ترک کنند سرمایه های فکری را با خود به همراه می‌برند. مقدار سرمایه فکری که در هنگام ترک شرکت توسط کارکنان خارج می‌گردد، تناسب معکوس با اثر بخشی برنامه مدیریت دانش دارد. جابجایی بازار: مزیت رقابتی شرکت به واسطه وجود کارکنان دانشی با دانش خاص می‌تواند بصورت ناگهانی به دلیل تغییر محیط بیرونی شرکت نظیر استاندارد های جدید سامانه عملیاتی یا تغییر قوانین ایالتی یا ورود یک فناوری جدید، تغییر کرده و دگرگون شود. شناخت کارکنان دانشی: مدیران موفق می‌دانند که کارکنان دانشی با استفاده از عوامل مختلفی برانگیخته می‌شوند که پاداش های مالی فقط یکی از آنهاست. حتی کارکنان دانشی که در ابتدا با پول برانگیخته می‌شوند نیز معمولاً تشویق می‌شوند تا ارزش بیشتری برای شرکت از طریق شناساندن رسمی مشارکت و سهم آنها در خط مبنای شرکت، به وجود آورند. هزینه های سربار: انجام اقدامات مدیریت دانش می‌تواند بیانگر هزینه سربار قابل توجهی در زندگی روزمره کارکنان دانشی باشد. رشد جوامع اقدام: جوامع اقدام خود جوش بوده و در مقابل نظارت و تداخل از خود مقاومت نشان می‌دهند. از دید مدیران دانش، یکی از جذابیت های جوامع اقدام این است که بخشی از زیر ساخت ها نیستند و تحت تأثیر قوانین و رسمیت گروه های رسمی قرار نمی‌گیرند. با این حال چون اغلب پایه و اساس تسهیم دانش در سازمان دانشی را تشکیل می‌دهند، مدیریت علاقه دارد که از آنها حمایت کند تا توسعه و تکامل یابند بدون اینکه به مؤلفه ای رسمی زیر ساختهای شرکت تبدیل شود. از دید کارکنان دانشی، یک جامعه اقدام، برگزاری جلسه بین کارکنان دانشی با علایق و چالش های مشترک است. مدیریت به عنوان دروازه بان اطلاعات: در سازمان دانشی، کارکنان دانشی ستاره های گروههای کاری هستند که امتیازات آن از طریق مشارکت در سرمایه فکری شرکت بدست می‌آید. از دیدگاه کارکنان دانشی، نقش مدیریت نظیر یک مربی است: کمک کردن به برقراری اهداف مشترک، دریافت کار، ارائه انتقادهای سازنده و تأمین یا هماهنگی منابع. مدیریت توجه کارکنان دانشی را روی کاری که انجام می‌دهند، متمرکز می‌کند. این کار از طریق پشتیبانی، تخصیص منابع و هدایت فعالیتهایی که می‌توانند کارکنان دانشی را پریشان یا حتی تضعیف روحیه کنند صورت می‌گیرد. شکل دهی رفتار کارکنان دانشی: شکل دهی رفتار کارکنان دانشی را می‌توان با تعیین نیازهایی که باید شناسایی شوند و تمایل به دنباله روی از گروه از طریق اعلام رفتارهای پذیرفته

شده و ارائه مثالها و نمونه ها در خبرنامه ها ، تشویق و ترغیب کرد. فرآیند سهیم بودن ، نگهداری و استفاده مجدد از اطلاعات در اغلب سازمانها رخ می دهد اما واگذاری این فعالیتها به شانس ، احتمال رخ دادن آنها را کاهش می دهد. برعکس ، پیاده سازی یک برنامه مدیریت دانش رسمی با در نظر گرفتن عوامل محدود قابل اندازه گیری می تواند نسبت به بهترین اقدامات عملکردی موشکافی شده و احتمال موفقیت را به حداکثر برساند. بخشی از وظیفه مدیریت اطلاعات درک فرآیندی است که طی آن اطلاعات خلق شده ، مورد استفاده قرار می گیرد ، ذخیره سازی می شود و نهایتاً دفع می گردد. در عین حال او باید دریابد که برخی هزینه نگهداری بیش از ارزش احتمالی آینده است چگونه این کار انجام می شود. مراحل مدیریت اطلاعات: ۱. خلق یا کسب دانش ۲. اصلاح و تعدیل دانش ۳. کاربرد فوری ۴. حفاظت و ذخیره سازی ۵. انتقال ۶. ترجمه / تغییر کاربری ۷. دسترسی کاربر ۸. دفع و از میان بردن نکات کلیدی همراه با اقدامات مدیریت دانش • کارکنان دانشی که مستقیماً در فرآیند مدیریت دانش درگیر هستند ، ممکن است با ارزش ترین دارایی های شرکت باشند • اگر بخواهیم موفق شویم باید مدیریت دانش را بعنوان فرآیند کسب و کاری در نظر بگیریم که مانند هر اقدام دیگری در کسب و کار بایستی مدیریت شود • جلوگیری از تغییر کاربرد و مقصود تاکتیکها توسط کارکنان دانشی که شرکت را ترک می کنند غیر ممکن است • ممیزی های دانش برای کمی کردن ارزش دارایی های فکری شرکت بکاربرده می شود . ممیزی دانش می تواند اثر بخشی اقدامات مدیریت دانش را نشان دهد . پیامدها : پیامدهای مرتبط با هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش بستگی به فاز و نوع دانشی دارد که در آن مطرح است. برای مثال در مورد اطلاعات پزشکی ، قانونی یا مالی ، امنیت یک عامل کلیدی است. برعکس ، اطلاعاتی که در صفحات وب منتشر می شوند برای مصارف عمومی هستند و رعایت مالکیت و حق مالکیت ، مسئله اول مورد توجه در آنها است. پیامدهای اولیه در چرخه حیات مدیریت دانش که هر یک درجه ای متفاوت در فازهای چرخه حیات دارند، عبارتند از • اقتصاد • قابلیت دسترسی • مالکیت فکری • اطلاعات • زیرساخت • مدیریت اقتصاد : هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش دارای الزامات مربوط به منافع بر حسب پول ، زمان ، فناوری ، هزینه های سربار و فضای فیزیکی است. ارزش داده ها یا اطلاعاتی که در سامانه مدیریت دانش فرآوری می شود بیانگر هزینه جابجایی و منابعی است که قبلاً در کسب اطلاعات سرمایه گذاری شده است. اقتصاد چرخه عمر مدیریت دانش باید حاوی وقایع برنامه ریزی نشده نشده هم باشد. قابلیت دسترسی : قابلیت دسترسی به اطلاعات در سامانه مدیریت دانش ، مورد توجه کارکنان دانشی و مدیران دانش است. قابلیت دسترسی متضمن امتیاز دسترسی است. امتیاز دسترسی بر اساس نیاز به دانستن و سطح موقعیت در سازمان تعیین می شود. مالکیت فکری : مالکیت فکری در تمام فازهای چرخه عمر مدیریت دانش دارای الزامات قانونی و عملی است. برای مثال پیامدهای حقوق مالکیت فکری نظیر قوانین اخلاقی وجود دارد که ممکن است به کارکنان دانش اجازه دهد ادعای مالکیت اطلاعات را بکنند حتی اگر حقوق مالکیت فکری به شرکت تعلق داشته باشد. اطلاعات : در سامانه های مدیریت دانش خودکار ، اطلاعات معمولاً به شکل پرونده های الکترونیکی است. در سامانه های مدیریت دستی ، اطلاعات ممکن است به شکل کتاب ، کارت و یا پرونده موجود باشد. شکل ارائه اطلاعات ، انواع مختلفی از فعالیت های فکری و اجتماعی را مطرح می سازد. زیر ساخت : یک زیرساخت وظیفه ای و حمایتی ، کاربرد فناوری اطلاعات در یک یا چند فاز از چرخه عمر مدیریت دانش را امکان پذیر می کند. زیرساخت های محوری شامل ماهیت رایانه های حمایتی و سخت افزار ارتباطی ، تکرار ، هزینه و منظم بودن به روزسازی سخت افزارها و ظرفیت ذخیره اطلاعات در امکانات پرونده سازی دستی یا سامانه رایانه ای است. در سامانه های فیزیکی و رایانه ای مدیریت دانش ، ظرفیت ذخیره موضعی بر سرعت و دسترسی اثر گذاشته و دارای کاربرد های امنیتی است. از نظر نرم افزارها نیز نکاتی قابل توجه وجود دارد نظیر : عملکرد و ویرایش سامانه عامل رایانه و شبکه ، قابلیت کاربرد ، سهولت کاربرد ، عملکرد و هزینه دیگر نرم افزارهای مورد استفاده در سامانه مدیریت دانش خودکار و سهولت دسترسی به نسخه های به روز شده نرم افزار در نگهداری دراز مدت اطلاعات مهم و قابل توجه است. مدیریت

در اغلب سازمان‌های دانشی، نقش مدیریت حمایت و جهت‌دهی کارکنان دانشی است. در این نقش، مدیریت مستقیماً از طریق هم‌راستا کردن حرکت‌ها و یکپارچگی فازها با راهبرد اصلی و دیگر اقدامات کسب و کار، اثرگذار می‌شود. مدیریت در تمام چرخه حیات مدیریت دانش نقش دارد. پیامدهای کلیدی مدیریت عبارتند از: کنترل کیفیت شامل درجه‌ای که استانداردهای کنترل کیفیت برقرار و پیگیری می‌شوند و پایداری فرآیند که در بردارنده پایداری هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش و در کل چرخه حیات آن است. ساز و کارهای حمایتی پیامدهای کلیدی در هر فاز از چرخه حیات مدیریت دانش اعمال شد، ساز و کارهای حمایتی در برخی از فازها اهمیتی بیشتر از سایر فازها دارند. ساز و کارهای اولیه در چرخه حیات عبارتند از: فناوری، استانداردها، کارکنان دانشی و مدیریت. فناوری: فناوری‌های به کار رفته در چرخه حیات مدیریت دانش شامل سامانه‌های ارتباطی و همیاری نظیر اینترنت و دیگر شبکه‌ها، انواعی از ابزارهای استخراج، انتقال و خلق اطلاعات فناوری پایگاه داده‌هاست که ذخیره‌سازی و بازیابی سریع اطلاعات را امکان‌پذیر می‌سازند. علاوه بر فناوری‌های عمومی، ابزارهای خاص نیز جریان اطلاعات در چرخه حیات مدیریت دانش را گسترش داده و اطمینان لازم را ایجاد می‌کنند. استانداردها: استانداردهای مبنایی برای کنترل و ایجاد همخوانی در اطلاعات فراهم می‌کنند. در حمایت از اقدامات مدیریت دانش، استانداردها ادامه فرایند مدیریت دانش هستند زیرا قوانین و سابقه تاریخی را در خود نگه داشته و دانش را ارائه می‌دهند. استانداردها همچنین بیانگر بهترین اقدامات یعنی بهترین راه رسیدن به مدیریت دانش نیز هستند. علاوه بر این، استانداردها امکان الگو برداری برای مقایسه عملکرد را نیز فراهم می‌سازند. خلق و کسب دانش در فاز کسب دانش از چرخه عمر مدیریت دانش، اطلاعات در داخل توسط کارکنان دانشی به وجود می‌آید، از بیرون و به طریق برون‌سپاری کسب می‌شود و یا از منابع بیرونی خریداری می‌گردد. دیدگاه اولیه خلق و کسب اطلاعات در چرخه عمر مدیریت دانش شامل هزینه‌ها، توانا سازی فناوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، قالب بندی نام گذاری اطلاعات، کنترل کیفیت، قابلیت ویرایش اطلاعات، مالکیت و حتی زبان به کار برده شده برای ارائه اطلاعات، مهم هستند. اطلاعات هرگز مجانی بدست نمی‌آید حتی اگر هزینه‌های مستقیم خلق و کسب اطلاعات را بتوان نادیده گرفت. در طی زمان، هزینه‌های غیر مستقیم که شامل هزینه‌های ردیابی و نگهداری نیز می‌شوند به سرعت بیشتر از هزینه‌های مستقیم می‌شوند. هزینه‌های غیر مستقیم شامل زیرساخت‌های مربوط به سخت‌افزار و نرم‌افزارهاست. به عنوان مثال، در یک سامانه مدیریت دانش خودکار، سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای رایانه‌ای در واقع فناوری‌های توانمندسازی هستند. اصلاح دانش: در فاز اصلاح مدیریت دانش، اطلاعات برای مناسب شدن جهت به کارگیری در نیازهای فوری یا احتمالی آینده کارکنان دانشی و مدیریت، اصلاح و تعدیل می‌گردد. کاربرد دانش: در این فاز از چرخه حیات مدیریت دانش، اطلاعات برای مقصودی خاص به کار برده می‌شود. محدوده بالقوه کاربرد برای اطلاعات از نظر مجازی نامحدود است و بستگی به صنعت و نیازهای آن و فعالیت‌های کارکنان دانشی در سازمان دارد. نکته کلیدی در فاز کاربرد شامل قابلیت استفاده، قابلیت دسترسی، امنیت، حفظ مالکیت فکری و امکان ردیابی است. ساز و کار حمایتی کلیدی در فاز کاربرد چرخه حیات مدیریت دانش شامل بازخوردها و سامانه‌های ردیابی و نیز فناوری‌های انتشار و جستجو است. بازخورد از ردیابی خودکار یا بازخورد مستقیم کاربر، کلید بهبود فرآیندی است که در چرخه حیات مدیریت دانش وجود دارد. علاوه بر این، سامانه‌های انتشار اطلاعات توانمند شده با فناوری، از سامانه‌های خبره و ابزارهای تصمیم‌یار گرفته تا سامانه‌های دیداری، ارزش اطلاعات برای کاربردی خاص را افزایش می‌دهند. به نحو مشابه، موتورهای جستجو و دیگر فناوری‌ها به کارکنان دانشی این امکان را می‌دهند که از طریق مجموعه‌ای وسیع از کارایی و اثربخشی اطلاعات، هدایت کار را بر عهده گیرند. حفظ و نگهداری دانش: حفظ و نگهداری اطلاعات شامل ذخیره‌سازی آنها به شکل یا قالبی است که اجزاء و زمان را حفظ کرده و توسط کارکنان دانشی در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشند. حفظ و نگهداری اطلاعات می‌تواند شامل چاپ، تهیه نسخه‌های الکترونیکی در قالب‌های مختلف و رسانه‌های متفاوت و یا حتی برون‌سپاری به تسهیلات

ذخیره سازی و نگهداری بیرونی باشد که از طریق اینترنت قابل دسترس هستند. برخی از نتایج و نکات کلیدی فاز نگهداری و حفظ اطلاعات در چرخه عمر مدیریت دانش مشتمل بر زمان دسترسی، خصوصی بودن و امنیت، انتخاب، ویرایش و نامگذاری اطلاعات، تعیین محل نگهداری، هزینه نگهداری و انواع فناوری های مورد استفاده به خصوص پالایش یا انتخاب اطلاعات می باشد. از نقطه نظر کاربر، زمان دسترسی یعنی زمان بازیابی اطلاعاتی خاص از محل نگهداری، معمولاً مهم ترین نکته در کاربرد های روزانه و روزمره است. محل نگهداری به خصوص انبار های مرکزی برای هرکس جالب توجه است زیرا اطلاعات مرکزی به صورت مترکم در یک محل قرار گرفته اند. مهمترین ساز و کار حمایتی در فاز نگهداری چرخه حیات مدیریت دانش، انواع مختلفی از فناوری های اطلاعات را در بر می گیرد که سامانه های مدیریت پایگاه داده ها، واژگان کنترل شده و سامانه های خبره را شامل می شوند. طول مدت ماندگاری اطلاعات در ذخیره سازی تابعی از وجود محیط کنترل شده، برنامه نگهداری در محل و حضور یک کتابدار برای نظارت بر فرایند نگهداری است. نگهداری مستلزم وجود محیط ذخیره امن و کنترل شده ای است که امنیت داشته و در مقابل تهدید های طبیعی و غیر طبیعی از آتش و سیل گرفته تا خطر حمله هرکس بتواند اطلاعات را حفاظت کند. انتقال دانش: انتقال یا تبادل اطلاعات بین یک شخص یا محل به شخص یا محل دیگر پیش نیاز یک سامانه مدیریت دانش کار است. نکات کلیدی فاز انتقال در چرخه عمر مدیریت شامل هزینه، امنیت و زمان انتقال است. هزینه در واحد کمیت اطلاعات مبادله شده از یک نقطه به نقطه دیگر ممکن است قابل توجه باشد به خصوص اگر زیر ساخت شبکه ای موجود نباشد. علاوه بر این، امنیت اطلاعات همواره یک نکته مهم است به خصوص وقتی که اطلاعات در شبکه ای عمومی نظیر اینترنت با بی سیم یا شبکه تلفن منتقل می شود، امنیت اطلاعات عاملی بحرانی است. زمان انتقال یعنی زمانی که اطلاعات از یک نقطه به نقطه دیگر سازمان منتقل می شود که غالباً قابلیت کاربرد سامانه مدیریت دانش را تعریف می کند. در اغلب موارد، هرچه زمان انتقال کمتر باشد، اطلاعات مفیدتر است. برگردان / تغییر منظور دانش: در فاز برگردان / تغییر منظور چرخه عمر مدیریت دانش، اطلاعات از شکل اولیه خود به شکل مناسب برای به کارگیری با هدف جدید، برگردان می شود. نکات کلیدی این فاز از چرخه حیات مدیریت دانش نشان داده شده است که شامل مواردی نظیر برگشت پذیری فرآیند برگردان، حقوق اخلاقی پدید آورنده، تصدیق و تایید مالکیت و نقش پدید آورنده در فرآیند برگردان و تغییر منظور است. برگردان و تغییر منظور با توجه به حقوق مالکیت معنوی پدید آورنده اولیه یا واگذار کننده حق امتیاز ممکن است محدود شود. مالکیت اطلاعات عاملی بحرانی و تعیین کننده است بخصوص اگر اطلاعات مجدداً قالب بندی شده و به فروش برسد. مهم ترین ساز و کار پشتیبانی در فاز برگردان/تغییر منظور چرخه حیات مدیریت دانش شامل اطلاعات تخصصی برون سپاری شده و انواعی از فناوری های اطلاعات است. فروشندگان بیرونی معمولاً از ارائه خدمات برگردان اطلاعات به شرکت هایی که وقت یا منابع انجام عمل برگردان در داخل سازمان را ندارند، خشنود و خوشحال می شوند. دسترسی به دانش: یک مشخصه اغلب سامانه های مدیریت دانش پنهان کردن اطلاعات است که در آن تمام اطلاعات شرکت به صورت باز در دسترس همگان قرار نمی گیرد. دسترسی به اطلاعات همچنین می تواند با حجم مقدار مطلق اطلاعات در دسترس نیز محدود می گردد. مهم ترین نکات مرتبط با فاز دسترسی چرخه حیات مدیریت دانش نشان داده شده اند که عبارتند از: امنیت اطلاعات و هزینه، انتخاب مناسب ترین فناوری ها و سندیت کارکنان دانشی، هزینه دسترسی به اطلاعات می تواند تا حد قابل توجهی تغییر کند که بستگی به سیاست های شرکت، تعامل لازم میان کتابدار با دیگر کارکنان پشتیبانی و هزینه زیر ساخت فناوری دارد. از بین بردن دانش: آخرین مقصد اطلاعات چه از منظر زمانی، چه حذف بی خطر کوتاه مدت یا از بین بردن عمدی اطلاعات، تخریب آنهاست. اگر چه اطلاعات جمع آوری و تولید شده در یک دوره کسب و کار ممکن است برای فردی در زمانی در آینده ارزشمند باشند ولی از نقطه نظر عملی، اطلاعات ارزش آینده محدودی دارند و باید برای صرفه جویی در فضا و کاهش هزینه های سربار از میان برده شوند. زیر ساخت مدیریت دانش: در بحث چرخه حیات مدیریت دانش، فرض می شود که



زیر ساخت، حمایت لازم از هر فاز چرخه حیات را فراهم می‌سازد. این زیر ساخت شامل ردیابی، استانداردها و روش اطمینان از امنیت و خصوصی بودن اطلاعات است. چرخه حیات مدیریت دانش شاید بهترین تشریح کننده فازهای مرتبط با هم در وب باشد. هر فاز مستلزم رعایت نکاتی است که باید در ساز و کارهای حمایتی و پشتیبانی مورد توجه قرار گیرد و می‌تواند توسط فناوری اطلاعات توانمند شود.

## مدیریت یادگیری و سازمان های دانایی محور

مدیریت یادگیری مبنای ایجاد سازمان های دانایی محور

سعید هداوند، مدیر آموزش شرکت صایران

چکیده: در عصر حاضر موضوع مدیریت یادگیری در ادبیات کسب و کار سازمان ها گسترش پیدا کرده است. امروزه سازمان هایی موفقتر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبای یاد بگیرند، دانش جدید تولید کنند و مهمتر از آن قادر باشند تولید و بکارگیری دانش جدید را مدیریت نمایند. در مقاله حاضر، ضمن تشریح موضوع یادگیری سازمان،

عواملی مانند وجود آرمان مشترک در سازمان، تمایل به دگرگونی در ساختارها، عدم رضایت از مدیریت سنتی، افزایش سطح خواسته مشتریان و تشدید رقابت در بازارهای جهانی از مهمترین موضوعاتی است که اثرات آن در تدوین فرایند مدیریت یادگیری به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت. کلمات کلیدی: یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، مقدمه در دهه اخیر، اغلب سازمان ها بنا به دلایلی چون تغییرات مستمر محیطی، کمبود اطلاعات کافی برای تصمیم گیری و مطرح شدن اندیشه های نو، به ضرورت ایجاد تفکر سیستمی و دانش سازمانی پی برده و آن را ضامن ماندگاری و پویایی خود فرض می‌نمایند. [۱] اما مهمترین وجه تفاوت سازمان ها، به میزان توانایی آنها در یادگیری و چگونگی انطباق با تغییرات محیطی بر می‌گردد. سازمان های با ساختار سنتی، در مواجهه با تغییرات، از انعطاف لازم برخوردار نبوده و ناچارند با تغییر ساختار، توان همگرایی با تحولات محیطی را بدست آورند. در مقابل، برجسته ترین ویژگی سازمان های نوین، شکل گیری آنها بر مبنای یادگیری است. این گونه سازمان ها که به «سازمان های دانایی محور» تعبیر می‌شوند، نه تنها نسبت به تحولات پیرامون خود واکنش مثبت نشان می‌دهند بلکه فعالانه موجب تغییر آن نیز می‌شوند. یادگیری در چنین سازمان هایی فراتر از سطح عادی است و هدف اصلی آن تعامل با محیط از طریق دانش و درک بیشتر، پاسخگویی چابک به محرک های محیطی و توسعه ظرفیت های سازمانی برای آفرینش آینده می‌باشد. «پتر دراگر» دانایی سازمان را منشاء کسب امتیاز در رقابت های تجاری برشمرده و معتقد است اگر بتوان مجموعه‌ای از عناصر مؤثر نظیر راهبردها، ساختارها، فرایندها، روش ها و کارکنان را با الگوی مطلوب یادگیری مطابقت داد، بهتر می‌توان فرصت ها و تهدیدات محیطی را مدیریت نمود و برای سازمان ارزش آفرینی کرد. [۲] لازمه این کار آن است که سطوح مختلف سازمان با یکدیگر همکاری کرده و در دریافت و ارسال اطلاعات آزاد باشند. به این معنا برای حمایت از تولید، توزیع و مدیریت اطلاعات و نهایتاً خلق دانایی، وجود ساختار دانشی ضروری است. چرا که از این منظر یادگیری یک فرایند است و مدیریت نقاط قوت و محدودیت های آن به عنوان چالش مطرح می‌گردد و این سوال اساسی طرح می‌شود که چگونه می‌توان فرایند یادگیری را به شکلی اثربخش تر به کار بست؟ و نقش مدیران و رهبران سازمان در تسهیل و تسریع این فرایند چگونه است؟ برای پاسخگویی به سؤالات فوق، مفاهیم یادگیری، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده در بخش اول مقاله تبیین خواهد گردید. در بخش دوم، مؤلفه ها، ویژگی ها و اصول سازمان های یادگیرنده مورد بحث قرار خواهد گرفت. بررسی سازوکارهای یادگیری سازمان و نحوه مدیریت آن به عنوان محور اصلی مقاله در بخش سوم طرح گردیده و در بخش چهارم نیز محدودیت های موجود در توسعه دانش سازمانی مورد کنکاش قرار گرفته و از این منظر، موانع و محدودیت هایی که در شکل دهی کار، اثر گذار می‌باشند مورد بحث

واقع شده است. در پایان نیز ضمن ارائه پیشنهاد هایی برای مدیریت بهتر فرایند یادگیری، جمع بندی و نتیجه گیری مباحث طرح شده ارائه خواهد گردید. یادگیریمارلین، یادگیری را فرایند بهبود اقدامات از طریق کسب دانش و درک بهتر محیط تعریف می نماید. به این معنا مفهوم یادگیری می تواند در هر سطح از تجزیه و تحلیل برای فرد، گروه و یا سازمان بکار رود. از این منظر، یادگیری زمانی اتفاق می افتد که از طریق پردازش اطلاعات، محدوده رفتار بالقوه تغییر نماید. [۳] یادگیری سازمانی یادگیری سازمانی بطور فزاینده در میان سازمان هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه مندند مورد توجه قرار گرفته است. داجسون، یادگیری سازمانی را برآیند سازوکاری تعریف می نماید که سازمان براساس آن تولید، بکارگیری و سازماندهی دانش را با مهارت های نیروی کار خود تطبیق داده و توسعه می بخشد. [۴] این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت ها و رفتارهایی گردیده که به وسیله تسهیم کارکردی و یادگیری همکاری، سازمان را قادر می سازد تا خود را برای مواجهه با تغییرات محیطی تقویت نماید. سازمان یادگیرنده گاروین، ویژگی سازمان یادگیرنده را تنظیم پیوسته راهبرد یادگیری جهت ایجاد توانایی کسب دانش و دیدگاه های جدید بر می شمرد. [۴] در این معنا سازمان یادگیرنده برای اجرای بهتر ماموریت خود، تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه خویش را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در اختیار گرفته و بر آن مدیریت میکند. ضرورت مدیریت یادگیرنده سال های اخیر، سازمان ها این نکته را دریافته اند که ضرورتی آشکار برای گنجاندن مدیریت یادگیری در فرایند برنامه ریزی راهبردی وجود دارد. به بیان دیگر مفهوم مدیریت یادگیری به مفهومی فراگیر تبدیل شده و رابطه میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت آموزش سازمان را مد نظر قرار می دهد. [۵] عوامل بسیاری در پرداختن به این نوع مدیریت دخیل هستند که ذیلاً به برخی از آنها فهرست وار اشاره می گردد: O نقش کارکنان و یادگیری مستمر آنها در دستیابی به اهداف سازمانی؛ O

پیوند راهبردهای کسب و کار با نرخ بازگشت سرمایه منابع انسانی، آموزش و توسعه کارکنان؛ O ملزم بودن بهبود مستمر کلیه سطوح سازمانی با فرصت های یادگیری مبتنی بر کار؛ O ضرورت مشارکت دانشی کارکنان، مشتریان و تامین کنندگان در تغییرات سازمانی جهت حصول کیفیت؛ O ظهور مفاهیم مدیریت دانش و نیاز به انسجام و هماهنگی آنها با رویه های سازمانی؛ O و نهایتاً اینکه شراکت با سایر سازمان ها، مستلزم یادگیری با آنها و از آنهاست. عوامل یاد شده، به نیاز سازمان به یادگیری مستمر اشاره دارد. براین اساس، مدیریت به ابزاری برای آغاز، هماهنگی، پیاده سازی و ارزیابی یادگیری برای برآورده کردن اهداف سازمانی تبدیل شده است. اصول مدیریت یادگیری ۶ اصل زیر به عنوان پایه ای برای مدیریت فرایند یادگیری به کار گرفته می شود: (۱) گروه های یادگیری ناهمگون؛ (۲) تاکید بر مشارکت عملی کارکنان در یادگیری؛ (۳) تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار؛ (۴) ایجاد تغییرات ساختاری دانشی؛ (۵) در نظر گرفتن روش های جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر؛ (۶) توجه به گروه های غیر رسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان؛ تاثیرات اصول برشمرده بر عملکرد دانشی سازمان را می توان بدین شرح برشمرد: (۱) خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن؛ (۲) تعامل پویا، مشارکت و استفاده مؤثر از تمام کارکنان در تمام سطوح سازمان؛ (۳) حذف فرد گرایی در سیستم دانشی سازمان؛ (۴) استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاه ها؛ (۵) ایجاد و خلق الگوهای یادگیری جدید؛ (۶) تجربه کردن موضوعات جدید براساس تجربیات گذشته؛ (۷) ترسیم چشم انداز علمی سازمان و جهت دهی آموزش و یادگیری به آن سمت. همچنین از دیگر تاثیرات می توان به توانایی ارائه ایده های نو در رابطه با مشکلات، خلاقیت و واکنش مثبت نسبت به ایده های جدید، ارزیابی ایده های جدید و انتخاب راه های مناسب برای تحقق آنها، تمایل به دگرگونی در سازمان، عدم رضایت از مدیریت سنتی، قبول این واقعیت که ارتقاء دانش در سازمان مزیت رقابتی است، تحول در شناخت به نفع اهمیت نیروی انسانی در مقایسه با سرمایه ثابت در فرایند تولید و درک این نکته که یادگیری موضوعی دلخواه نمی باشد، بلکه ضرورتی است برای بقای سازمان، اشاره نمود. مؤلفه های یادگیریمؤلفه های یادگیری شامل مفاهیم و اصولی است که توانایی بکارگیری و اشتراک دانش در سازمان (نظیر تخصص ها، مهارت ها و تجربیات کارکنان) را ارتقاء بخشیده و نقش کلیدی در

توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و سودهی سازمان ایفا می‌نمایند. تحقق این امر به ترکیب بهینه مؤلفه هادر سازمان و ایجاد محیطی مناسب جهت تولید، اشتراک و بکارگیری دانش و تربیت نیروی انسانی خلاق خواهد انجامید. ذیلاً مؤلفه های اثر گذار در یادگیری های سازمانی آورده می شود: (۱) فرهنگ: ارزش ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم دانش و یادگیری؛ (۲) فرایند: چگونگی تولید، اشتراک و بکارگیری دانش و یادگیری در لایه ها و سطوح سازمانی؛ (۳) سیاست ها: تدابیر و خط مشی های مؤثر در فرایند تولید، اشتراک و بکارگیری دانش، (۴) فنآوری: سیستم های نوین سخت افزاری و نرم افزاری مؤثر بر جریان تولید، اشتراک و بکارگیری دانش سازمانی. برآیند اصلی مؤلفه های یاد شده، ساماندهی فرایند آموزش، اشتراک دانش میان کارکنان به منظور ارتقای ارزش افزوده دانش موجود و کمک به انطباق سریع سازمان با تغییرات محیط بیرونی می باشد. نقش های جدید مدیران، به طراحی محور، نگرش تازه ای به نقش و کارکردهای مدیریت را به همراه آورده اند. در این سازمان ها نقش مدیران، به طراح، ناظر و مربی تغییر پیدا نموده و مسئولیت آنها مدیریت سازمان هایی است که در آنجا افراد بطور مستمر توانایی های خود را جهت شناخت و فهم پیچیدگی ها، شفاف تر کردن آرمان ها و توسعه بخشیدن به مدل های ذهنی مشترک، گسترش می دهند. این بدان معنی است که مدیران مسئول یادگیری کارکنان هستند. برخی از نقش های جدید مدیر در سازمان های دانایی محور به شرح ذیل می باشد: (۱) مدیر در نقش طراح نقش مدیر به منزله طراح، مشتمل بر طرح ریزی سیاست های دانشی، استراتژی ها و برنامه های اجرایی آن است. وظیفه مدیر در این نقش عبارت است از طراحی فرایندهای یادگیری به گونه ای که کارکنان بتوانند به نحوی سازنده با موارد اساسی که با آنها مواجه هستند برخورد نمایند. از دیگر اقدامات طراحی که یک مدیر باید انجام دهد ایجاد و توسعه آرمان، ارزش ها و مأموریت سازمان است. البته این امر به منزله دخالت ندادن افراد در تصمیم گیری درباره این موارد نیست، بلکه معنای آن این است که مشخص سازد که چگونه اجزاء بریکدیگر منطبق شده و به صورت یک کل به طور مطلوب عمل می نمایند. براین منوال، یکپارچه سازی، یکی از اجزای اصلی نقش مدیران سازمان های دانایی محور به عنوان یک طراح می باشد. (۲) مدیر در نقش ناظر این گونه مدیران به سازمان به عنوان وسیله ای برای کمک به یادگیری و ایجاد تغییر در حوزه تخصصی خود نگاه می کنند. چنین برخوردی می تواند مجموعه ای منحصر به فرد از نقطه نظرهای یکپارچه ارایه کند به نحوی که به تمامی جوانب اعمال مدیر معنا بخشد. بهترین طریق منزلت بخشیدن به نقش مدیر به عنوان ناظر در چارچوب ساختاری یک سازمان دانایی محور، پرداختن به این نکته است که چگونه یکایک کارکنان نسبت به کاری که ترجمان نگرش ها و نقطه نظرهای خود است پایبند می باشند. (۳) مدیر در نقش مربی بخش اعظم قدرت مدیر در کمک به کارکنان جهت دست یافتن به تصویری دقیق، پر معنا و قدرت بخش تر از واقعیت نهفته است. در این سطح مدیر بطور مستمر به دیگران در جهت دیدن تصویر بزرگتر یاری می رساند. اینکه چگونه قسمت های مختلف سازمان با یکدیگر در تعامل هستند، چرا برخی سیاست های خاص برای مجموعه به عنوان یک کل ضرورت دارد و ده ها سوال مشابه دیگر از جمله مواردی هستند که نقش مدیر بعنوان مربی را توجیه وجودی می نماید. [۸] چنانکه بیان شد نقش مدیران در سازمان های دانایی محور مانند ایفای نقش در سازمان های سنتی و کلاسیک نیست. در نقش جدید، مدیران در وهله اول طراحان سازمانی، مربیان و هماهنگ کنندگان گروه های سازمانی بوده و قادر هستند تا نقش معماری و مهندسی دانایی را به بهترین نحوه ممکن ایفا نمایند. ایفای این نقش ها مستلزم مهارت های نو، دانش، تجربه، توانایی و قدرت سازندگی با دیدگاه سیستمی در سازمان است. وجود این دیدگاه، اندیشه ها و توانایی های فیزیکی و فکری کارکنان را افزایش می دهد. در چنین شرایطی است که برآیند عملکرد آنها موجب یادگیری، گروه گرایی، توان بخشی، انگیزشی و ایجاد همبستگی سیستم نگر در کل سازمان خواهد گردید. در بخش بعدی با تشریح فرایند مدیریت یادگیری به چگونگی تحقق برآیندهای یاد شده پرداخته خواهد شد. مدیریت یادگیر سازمان های دانایی محور، فرایند یادگیری را از طریق پنج فعالیت عمده زیر مدیریت می کنند: (۱) مدیریت به شیوه سیستماتیک این شیوه که زیربنای فعالیت برای مدیریت یادگیری است تا حد زیادی مبتنی بر

فلسفه و شیوه‌های مدیریت کیفیت است. ایده‌های پذیرفته شده در این فعالیت عبارتند از: O اعتماد کردن به شیوه‌های علمی به جای حدس و گمانه‌زنی برای تجزیه و تحلیل مسائل؛ O پافشاری بر استفاده از داده‌های معتبر برای تصمیم‌گیری به جای مفروضات ذهنی؛ O استفاده از ابزار آماری ساده نظیر (هیستوگرام، چارت‌های پارتو) برای سازماندهی داده‌ها و استنتاج نتایج. ۲) آزمایش کردن این فعالیت، شامل کاوش و آزمون سیستماتیک دانش جدید است. گاروین تاکید زیادی بر استفاده از روش علمی در آزمایش کردن دارد. تفاوت میان آزمایش کردن و فرایند حل مساله در این است که آزمایش با فرصت برانگیخته می‌شود و متوجه توسعه افق‌های جدید فراسوی سازمان است، در حالی که حل مساله معطوف به مسایل و مشکلات جاری است. برای آزمایش کردن دو شکل عمده می‌توان متصور بود: O برنامه مداوم: شامل رشته‌ای از آزمایش‌های کوچک است که برای ایجاد بهره‌فزاينده در دانش طراحی شده و اغلب، حامی برنامه‌های بهبود مداوم می‌باشند. این گونه برنامه‌ها دو ویژگی مشترک دارند. اولاً هدف اصلی آنها تلاش برای ایجاد جریان یکنواختی از ایده‌های جدید به سمت داخل سازمان است و ثانیاً نیاز به سیستم انگیزشی مداوم دارند. O پروژه‌های بهبود: شامل تغییرات کلی در برنامه‌های دانشی هستند که در یک مقطع زمانی مشخص و با هدف توسعه توانایی‌های جدید سازمانی انجام می‌پذیرند. این پروژه‌ها دارای چند ویژگی مشترک هستند. اغلب به اصول و رویکردهایی که سازمان قصد دارد در آینده در ابعادی وسیع‌تر اتخاذ کند شکل می‌دهند. همچنین، خطوط راهنمای سیاست‌گذاری و قواعد تصمیم‌گیری برای برنامه‌های آتی را پایه‌گذاری می‌کنند. و نهایتاً اینکه معمولاً توسط تیم‌های چندکارکردی که به مدیر ارشد گزارش می‌دهند توسعه یافته و به بهبود روند دانشی سازمان کمک می‌کنند. ۳) یادگیری از تجارب قبلی در این شیوه مدیریتی، سازمان باید با مرور موفقیت‌ها و شکست‌های خود، آنها را بطور سیستماتیک ارزیابی کرده و نتایج حاصل از این تجربیات را به شکلی مستند که کاملاً در دسترس کارکنان باشد ذخیره نماید. در قلب چنین رویکردی، توجه به تفاوت میان شکست مولد در مقایسه با موفقیت غیر مولد معطوف می‌گردد. شکست مولد تجربه‌ای است که منجر به بینش، درک و افزایش سطح دانش سازمان می‌شود. در مقابل، موفقیت غیر مولد زمانی اتفاق می‌افتد که چیزی به خوبی پیش می‌رود اما هیچ کس نمی‌داند چرا و چگونه این اتفاق در حال رخ دادن است. ۴) یادگیری از دیگران یادگیری نمی‌تواند کاملاً متکی بر داخل سازمان باشد. گاهی اوقات قوی‌ترین بینش‌ها را باید با نگاهی به محیط و کسب ایده از آن بدست آورد. حتی سازمان‌های با کسب و کار کاملاً متفاوت می‌توانند منابع عینی ایده‌های جدید برای تفکر خلاق باشند. تعبیر علمی که می‌توان برای این نوع یادگیری بکار برد «الگو برداری» است. این شیوه اشاره به جستجوی مداوم برای کسب اطمینان از این که بهترین شیوه‌های مورد استفاده در محیط کسب و کار، شناسایی، تجزیه و تحلیل، اخذ و اجرا شده‌اند دارد. ۵) انتقال دانش برای خارج شدن یادگیری از حالت یک قضیه محلی در نقطه وقوع آن، سازمان باید سیستم‌ها و مکانیزم‌های مناسبی را برای گسترش سریع و اثربخش دانش در کل پیکره خود تدارک ببیند. مکانیزم‌های متنوعی برای گسترش دانش در سازمان وجود دارند. گزارش‌های نوشتاری، سمعی و بصری، بازدید محلی، گردش‌های جمعی، چرخش‌های شغلی، برنامه‌های آموزشی و برنامه‌های استنادارد سازی در زمره بهترین راه‌های توسعه دانش سازمانی قرار می‌گیرند. [۶] نکته مهم در این فرایند، توجه به مساله انگیزش است. در صورتی که کارکنان بدانند که برنامه‌ها یا دیگر کارهایی که در طول دوره آموزشی تهیه می‌کنند مورد ارزیابی قرار گرفته و به اجرا گذاشته می‌شوند، به احتمال زیاد در یادگیری پیشرفت خواهند نمود. [۷] شرط لازم برای مدیریت فرایند‌های یاد شده آن است که سازمان به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند نگریده و ضمن حفظ آمدگی برای پذیرش تغییرات، کارکنانش را نیز با دگرگونی‌ها همراه سازد. برای تحقق چنین امری لازم است تا آرمان مشترک سازمانی (اینکه چه چیزی می‌خواهیم خلق کنیم؟) کاملاً شناخته شده باشد تا بر اساس آن بتوان وضعیت موجود سازمان و نیز شکاف وضع موجود و وضع مطلوب را به درستی توصیف نمود. ایده فراگیری خلاق بدون وجود یک غایت و هدف که سازمان را به حرکت وادار کند کاملاً بی‌معنا و رویایی خواهد بود. دیگر ضرورت وجوبی آرمان مشترک آن

است که تصورات کارکنان با اهداف سازمان را هم جهت نموده و از پراکنده کاری و دوباره کاری‌ها جلوگیری خواهد نمود. دستاوردهای مدیریت یادگیریمدیریت صحیح یادگیری از طریق تقویت توان تغییرپذیری و بهبود عملکرد، به افزایش قابلیت‌های دانشی کمک نموده و سازمان را به سمت احراز بهترین شرایط سوق می‌دهد. در ادامه مهمترین دستاوردهای حاصله تشریح خواهند گردید. (۱) افزایش قابلیت راهبردی یادگیری بر قابلیت راهبردی سازمان می‌افزاید و موجب می‌شود واقع‌گرایانه‌تر عمل کند، با ثبات بیشتری به هدف نهایی خود پردازد و در برابر تحولات محیطی، سریعتر از رقبای خود واکنش نشان دهد. به دلیل اهمیت موضوع، این سه واژه کلیدی تبیین می‌گردند: - واقع‌گرایانه عمل کند: یعنی سازمان در فضایی باز عمل کند. به این معنا که کارکنانش در قبال یکدیگر بازخورد صادقانه تری داشته، در مواجهه با یکدیگر موضعی تدافعی نگیرند و تمایل پایان‌ناپذیر خود را نسبت به پیشرفت سازمان به نمایش گذارند. - برهدف نهایی خود تاکید کند: یعنی سازمان، نسبت به موقعیت رقابتی خود به شدت حساس شود. به این ترتیب هدف نهایی سازمان - در ایده‌آل ترین حالت رقابتی - اهمیت شایسته خود را به دست می‌آورد. - به تحولات محیطی پاسخ دهد: یعنی سازمان، تحولات قاعده بازی محیط را پیش‌بینی نموده و به سرعت دریابد که چگونه مطابق با آنها عمل نماید. (۲) تقویت تغییرپذیرسازمان در پرتو پیشرفت‌های نوین، توان تغییرپذیری خود را تقویت نموده و به سرعت دانش مورد نیاز مشتریان را کسب می‌کند. در چنین شرایطی قابلیت بهره‌گیری از فناوری، کاهش زمان چرخه کار، توسل به نوآوری، دستیابی به انعطاف‌پذیری و تقویت فرایند تغییر را کسب نموده است. ذیلاً - برخی از مفاهیم کلیدی تبیین می‌گردند: - به دانش مشتری پسند دست یابد: یعنی، به سرعت اطلاعات جدید را کسب کرده و آن را به دانش تبدیل کند. سپس با بهره‌گیری از این دانش در ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان اقدام نماید. - از فناوری نوین به نفع خود بهره‌برداری کند: از پیشرفت‌های فناورانه به سرعت آگاه شود و فناوری جدید را در ارائه خدمات بهتر به مشتریان بکارگیرد. - از زمان چرخه کار بکاهد: اجرای موفق استراتژی، مستلزم تلفیق منظم ارزش‌ها، فرایندها، اهداف و پاداش‌های جدید با فرایند کار است تا سرعت یادگیری افزایش یابد. بنابراین یادگیری باید افزایش ارزشی که مورد نظر مشتری است و بهبود منظم فرایند انتقال این ارزش افزوده را هدف قرار دهد. - به نوآوری متوسل شود: نوآوری در جوی از اعتماد و ریسک شکل گیرد. در یک سازمان دانایی محور، مدیران با حمایت کامل از کارکنان خود بذری اعتماد می‌افشانند. با تلاش مشتاقانه کارکنان برای پاسخگویی به چالش‌هایی که بوسیله مدیر برنامه‌ریزی می‌شود، طبعاً احتمال مخاطره و ریسک‌پذیری بیشتر خواهد شد. - با انعطاف‌پذیری عمل کند: یادگیری، محصول و نیز عامل تحقق تحول است. سازمان با توسعه قابلیت‌های یادگیری خود، انعطاف‌پذیرتر عمل می‌کند. یعنی با اعتماد بیشتر و قابلیت تغییرپذیری بهتر به مواجهه با تغییرات می‌پردازد. - فرایند تغییر را قوت بخشد: راهبردها، تدابیر، مهارت‌ها و ابزار سنجش مورد استفاده، می‌تواند هرگونه تلاش در جهت تحول سازمانی، از جمله مدیریت کیفیت جامع یا بازبینی طرحها را تحقق بخشد. (۳) بهبود عملکرد ریسک‌زمان یادگیری بر پیشرفت و بهبود عملکرد تاکید دارد و هر گروه کاری را به عنوان یک فعالیت تجاری کوچک اداره کرده و موجبات بهبود عملکرد را فراهم می‌آورد. همچنین برآیندهای حاصل از رعایت اصول مدیریت یادگیری می‌تواند به بهبود بخشیدن فرایند یادگیری و متعاقباً عملکرد سازمان کمک نماید. ذیلاً - به برخی از این برآیندها اشاره می‌گردد: O تاکید بر مشارکت عملی کارکنان در یادگیری؛ O تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار؛ O کمک به ایجاد تغییرات ساختاری دانشی؛ O در نظر گرفتن روش‌های جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر؛ O توجه به گروه‌های غیر رسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان؛ O خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن؛ O تعامل پویا، مشارکت و استفاده موثر از تمام کارکنان در تمام سطوح سازمان؛ O حذف فردگرایی در سیستم دانشی سازمان؛ O استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاه‌ها؛ O ایجاد خلق الگوهای یادگیری جدید؛ O سعی در تجربه کردن موضوعات جدید براساس تجربیات گذشته؛ O ترسیم چشم‌انداز علمی سازمان و سمت و سو دادن آموزش و یادگیری بدان سمت. محدودیت‌هایی که اغلب سازمان‌ها دچار فقر و ضعف

در یادگیری هستند، امری تصادفی نیست. روشی که آنها طراحی شده و مدیریت می‌شوند، طریقی که مشاغل کارکنان تعریف شده است و مهمتر از همه راهی که به همگی آموخته شده که چگونه فکر کنند و چگونه ارتباط برقرار نمایند به وجود آورنده محدودیت‌های اساسی در زمینه یادگیری هستند. اهمیت بیان محدودیت‌ها به این دلیل است که اولاً درک نادرست کارکنان را از مدیریت یادگیری تصحیح نموده و ثانیاً آنها را در فهم مزایای اشتراک دانش در سازمان یاری رساند. مؤلف مقاله بر این باور است که مهمترین مانع در توزیع و بکارگیری اثربخش یادگیری، فقدان فرهنگ یادگیری، اشتراک دانش و عدم درک مزایای بی‌شمار آن در سازمان می‌باشد. برخی دیگر از محدودیت‌های اثرگذار به قرار زیر می‌باشند: O فقدان یادگیری سازمانی به دلیل عدم ارتباط مناسب میان کارکنان؛ O عدم موفقیت در بکارگیری مطلوب مدیریت دانش در سازمان؛ O عدم تخصیص زمان مناسب جهت یادگیری نحوه بهره‌برداری مطلوب از مدیریت دانش؛ O فقدان آموزش مناسب کارکنان؛ O برداشت نادرست کارکنان مبنی بر اینکه مدیریت یادگیری مزایای کمی را به کاربران ارائه می‌نماید. O ناتوانی در تشخیص به موقع تغییرات محیط پیرامون؛ O محیط انحصاری و غیر رقابتی؛ O سیاسی بودن محیط درون سازمانی؛ O تمرکز قدرت و مسئولیت در سطوح بالای سازمان؛ O فقدان فضای مناسب گفتمان و تعامل اعضای سازمان؛ O بی‌توجهی به رشد توانایی‌های تخصصی کارکنان؛ O کاهش تعهد و انگیزه در کارکنان؛ O عدم ریسک‌پذیری سازمان؛ O وجود تفکر غالب جزئی‌نگری و بخش‌گرایی. پیشنهاد هابهبود فرصت‌های یادگیری از دو جنبه فرهنگی و ساختاری قابل بررسی هستند. جنبه فرهنگی، شامل مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، عقاید و هنجارها، نگرش‌ها، نقش‌ها، مفروضات و رفتارهایی است که امکان یادگیری واقعی را فراهم می‌کند. جنبه ساختاری نیز اشاره به رویه‌هایی دارد که به سازمان اجازه می‌دهد به صورت سیستماتیک به جمع‌آوری، تحلیل، ذخیره‌سازی، توزیع و استفاده از اطلاعاتی که به اثربخشی سازمان مرتبط هستند پردازد. [۱] بر این مبنای، پیشنهادهای زیر به عنوان راهکارهای عملیاتی جهت مدیریت مؤثر فرایند یادگیری ارایه می‌گردند: O ایجاد فرصت‌های آموزشی به منظور تقویت و شکوفایی استعدادها و خلاقیت‌ها؛ O انتقال و اجرای سریع یادگیری سایر سازمان‌ها به داخل سازمان؛ O توجه بیشتر به بعد انسانی مدیریت؛ O ترویج فرهنگ ترسیم چشم‌انداز و سرنوشت مشترک؛ O توسعه تفکر استراتژیک مشارکتی و تعاملی کارکنان؛ O گرایش بیشتر به شایسته‌سالاری؛ O قراردادن آموزش و پرورش نیروی انسانی در صدر اولویت‌های سازمانی؛ O حذف مقررات دست و پاگیر اداری؛ O گسترش مدیریت غیر متمرکز؛ O ایجاد فرصت برای تحول مستمر ساختارهای سازمانی؛ O تقویت و افزایش قابلیت‌های سازمانی. نتیجه‌گیری جهانی شدن اقتصاد، انتظارات زیاد ارباب رجوع، فشارهای رقابتی و مانند اینها علائمی هستند که سازمان‌ها را مجاب می‌سازند تا بر مدار دانایی حرکت نموده و سریعتر از دیگران یاد بگیرند و حرکت کنند. آنچه که در این مقاله مورد بحث واقع گردید آن بود که شرط لازم برای ماندگاری و پویایی سازمان، توان آموختن در اعضای آن است. اگرچه این شرط، بدون مدیریت صحیح یادگیری تضمینی به دست نمی‌دهد ولی بدون آن نیز قطعاً سازمان دانایی محور ایجاد نخواهد گردید. وجود آرمان مشترک در سازمان، تمایل به دگرگونی در ساختارها، عدم رضایت از مدیریت سنتی، افزایش سطح خواسته مشتریان و تشدید رقابت در بازارهای جهانی از مهمترین موضوعاتی بود که اثرات آن در تدوین فرایند مدیریت یادگیری سازمان به تفصیل مورد بررسی قرار گرفت. منابع ۱. تسلیمی. محمد سعید، سازو کارهای یادگیری سازمانی، مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۱۳، ۱۳۸۵

۲ Ariane, Lotans fred & Hadgetz, International Management, Mcgraw-HILL, ۲۰۰۳.  
 Dierkes, Meinolf and Lutz marz, organizational learning, Journal, berthoin of general management, Vol, No ۱, ۱۹۹۴.  
 Haysman. Marleen, An organization learning approach to the learning organization, European Journal of work and organizational Psychology, ۲۰۰۰

۵. سمیاری اصل . نسترن، فیاضی. مرجان، دانشگاه‌های سازمانی، کارکنان توانمند، مجله تدبیر، شماره ۱۸۸، ۱۳۸۶، ۶. فونت وایت.

ویلیام، پژوهش علمی مشارکتی، ترجمه حمید رفیقی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸

Daft.Richard.Essentials of organizational Theory and design ,Cincinnati: Sout western college publishing, ۱۹۹۸

۸. حیدری تفرشی. غلامحسین، نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران: نشر فراشناختی اندیشه، ۱۳۸۱ این مقاله در مجله مدیریت، شماره ۱۴۷، تابستان ۱۳۸۸ به چاپ رسیده است.

### بررسی مفهوم دانش در منابع اسلامی

مؤلف: روح اله تولایی

مقدمه: هیچ مکتبی به اندازه اسلام برای دانش، معرفت و آگاهی ارزش قائل نیست و هیچ دینی مانند دین مبین اسلام انسان‌ها را از خطر جهل بر حذر نداشته است. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرمایند: "دانش، اساس همه ارزش‌ها و جهل (نادانی و ناآگاهی)، ریشه همه انحرافات و مفسد فردی و اجتماعی است". از نظر اسلام

انسان‌ها در هر حرکت و کاری نیاز به دانش و آگاهی دارند و تمام اعتقادات، اخلاق و اعمال انسان‌ها باید مبنای علمی داشته باشد. بررسی دقیق موارد کاربرد واژه دانش و معرفت در منابع اسلامی نشان می‌دهد که دانش به طور کلی دارای دو مفهوم می‌باشد: یکی را حقیقت و اصل دانش می‌نامیم، و دیگری را ظاهر و فرع آن. از نظر اسلام، دانش، حقیقت و جوهری دارد و ظاهر و پوسته‌ای. آن‌جا که خداوند متعال می‌فرماید: "وَيَرَى الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ؟" آنان که دانش یافته‌اند، می‌دانند که آنچه از جانب پروردگارت بر تو نازل شده، حق است" و یا "إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ؟" از میان بندگان خدا، تنها دانایان و دانشمندان از او بیم دارند" سخن از حقیقت و جوهر دانش است. و آنجا که خداوند متعال می‌فرماید: "وَأَصْلَهُ اللَّهُ عَلَى عِلْمٍ؟" خداوند او را دانسته و با آگاهی گم راه گردانید" و یا "وَمَا تَفَرَّقُوا إِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْعِلْمُ؟" فقط پس از آن که دانش برایشان حاصل آمد، راه تفرقه پیمودند" سخن از ظاهر و پوسته دانش است. (محمدی ری شهری، ۱۳۲۵ ق، ص ۷) در همین راستا روایات متعددی نیز وجود دارد که دانش را به دو دسته حقیقی و غیر حقیقی تقسیم می‌کند. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرمایند: «العلم علمان: علم فی القلب فذلک العم النافع، و علم علی اللسان فذلک حجّه الله عز و جل علی عباده»، دانش و علم بر دو نوع است: دانش و علمی که در قلب انسان است، این نوع دانش، علم سودمند است، نوع دوم علمی است که بر زبان جاری است، این نوع علم حجت خداوند بر بندگانش است. همچنین امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «العلم علمان: مطبوع و مسموع، و لا ینفع المسموع اذا لم یکن المطبوع»، دانش دو گونه است: دانش سرشته در طبیعت و دانش شنیده (ظاهری)، و تا دانش سرشته در طبیعت نباشد، دانش شنیده و ظاهری سودی ندارد. امام صادق علیه السلام نیز می‌فرمایند: «لیس العلم بکثرة التعلّم، انما هو نور یقع فی قلب من یرید الله ان یمدیه»، علم بسیار خواندن و آموختن نیست، علم نوری است که خدا در دل کسی که بخواهد راه را به او بنماید، می‌اندازد. از این روایات اینطور می‌توان فهمید که اگر علم سودمند نباشد چه خواهد بود؟ یا زیانمند است و یا خنثی و بی سود و زیان. لذا پرهیز از دانشی که زیانمند است و دانش بیهوده، باعث می‌شود که هدف ما از علم و دانش، نوع سودمند آن باشد. (حسینی شاهرودی، ۱۳۸۷) حقیقت دانش، نوری است که در پرتو آن، انسان، جهان را آن گونه که هست می‌بیند و جایگاه خود را در هستی می‌یابد. نوردانش، مراتبی دارد که بالاترین آن، نه تنها انسان را با راه تکامل خود آشنا می‌کند، بلکه او را در این مسیر حرکت می‌دهد و به مقصد اعلای انسانیت می‌رساند. آیات و احادیثی که نورانیت انسان را مقدمه حرکت صحیح او در جامعه و به سوی کمال مطلق می‌دانند، و یا دانش را به نور تفسیر می‌کنند، و یا دانش را ملازم با ایمان به خدا و رسالت انبیای

الهی، و همراه با صفات پسندیده و اعمال شایسته می‌دانند، در واقع، جوهر و حقیقت دانش را توضیح می‌دهند. دلیل این که این نور را مغز دانش و همه دانش‌های رسمی را پوسته دانش می‌شماریم، آن است که ارزش دانش‌های رسمی وابسته به آن است. جوهر دانش است که به دانش، ارزش حقیقی می‌بخشد، یعنی دانش را در خدمت انسان و در جهت تکامل و به ورزی او قرار می‌دهد و بدون آن، نه تنها دانش، فاقد خواص و آثار دانش می‌شود، بلکه تبدیل به یک عنصر ضد ارزش و ضد انسانیت می‌گردد. نکته مهم و قابل توجه این است که وقتی دانش، جوهر و خاصیت خود را از دست داد، نه تنها با جهل مساوی می‌شود، بلکه از جهل زیانبار تر می‌گردد، زیرا حرکت انسان را به سوی انحطاط و سقوط، تسریع می‌بخشد. دانش، وقتی جوهر و جهت حقیقی خود را از دست داد، درست مانند راهنمایی است که به جای آن که انسان را در مسیر قرار دهد، او را به سوی چاه سوق می‌دهد. این جاست که دانش هر چه بیشتر پیشرفت کند، برای جامعه انسانی خطرناک تر خواهد بود. از همین رو هنگامی که دانش، جوهر و خاصیت نداشته باشد، با جهل، یکی است. ویژگی‌های جوهر دانش در منابع اسلامی جوهر دانش در قرآن و روایات اسلامی، ویژگی‌ها و آثار و علایم مختلفی دارد که مهمترین آنها عبارتند از (محمدی ری شهری، ۱۳۷۹، ص ۱۶): ۱- ریشه داشتن نور دانش در فطرت انسان‌حادثی که دانش را سرشته در قلب می‌دانند و یا آن را به "نوری که خداوند متعال به دل افاضه می‌نماید" تعبیر می‌نمایند و همچنین، همه آیات و روایاتی که خداشناسی را فطری می‌دانند، بدین ویژگی دانش اشاره دارند. ۲- یکی بودن جوهر دانش عکس دانش‌های رسمی و یا به تعبیر روایات، دانش‌های سمعی که رشته‌های مختلف دارد، جوهر دانش، یک حقیقت بیش نیست و شاید این سخن امام علیعلیه السلام که "العلم نقطه کثرها الجاهلون. دانش، نقطه‌ای بود نادانان آن را زیاد کردند"، اشاره به این ویژگی باشد. ۳- تفکیک ناپذیری حقیقت دانش از ایمانین و ویژگی در آیات و روایات فراوانی مورد توجه قرار گرفته است و حاصل آن، این است که انسان، نمی‌تواند عالم به مفهوم حقیقی آن باشد و مومن نباشد. به گفته امام علیعلیه السلام "ایمان و دانش، برادران هم‌زادند و دو رفیق اند که از هم جدا نمی‌شوند". ۴- همراهی دانش با خشیت از خدا از نظر قرآن کریم، دانش همراه با خشیت از خداوند متعال است. این کتاب آسمانی با صراحت و با قاطعیت اعلام کرده است که: از بندگان خدا تنها دانایان اند که از خدا می‌ترسند. نکته قابل تأمل این است که اثبات ملازم بودن دانش با خشیت خدا از سوی قرآن، در ادامه سخن درباره چند رشته از دانش‌های، طبیعی است. خداوند در قرآن چنین می‌فرماید: "أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ ثَمَرَاتٍ مُّخْتَلِفًا أَلْوَانُهَا وَمِنَ الْجِبَالِ جُدَدٌ بَيضٌ وَحُمْرٌ مُّخْتَلِفٌ أَلْوَانُهَا وَعَرَايِبٌ سُودٌ \* وَمِنَ النَّاسِ وَالْدَّوَابِّ وَالْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ؟ آیا ندیده‌های که خدا از آسمان، آبی فرود آورد و به وسیله آن، میوه‌هایی که رنگ‌های آنها گوناگون است، بیرون آوردیم؟ و از برخی کوه‌ها، راه‌ها و رگه‌های سپید و گلگون به رنگ‌های مختلف و سیاه پر رنگ آفریدیم، و از مردمان و جانوران و دام‌ها که رنگ‌هایشان همان‌گونه مختلف است، پدید آوردیم. از میان بندگان خدا، تنها دانایان اند که از او می‌ترسند. آری! خدا، پیروز آمرزنده است. بنابراین دانش‌های طبیعی نیز می‌توانند موجب خشیت در مقابل خدا شوند، به شرط آن که نور هدایتگر حقیقت دانش، همراه آن گردد و دانشمند با نور دانش به طبیعت بنگرد و در پدیده‌های اعجاب‌انگیزش تأمل نماید. ۵- اخلاق شایسته از برکات نور دانشیکی از آثار و برکات حقیقت نورانی دانش، خودسازی، اخلاق نیکو و صفات پسندیده است، این ویژگی مهم در روایات فراوانی مورد توجه قرار گرفته است. امام علیعلیه السلام فرمودند: "هر اندازه دانش انسان افزون گردد، توجه وی نسبت به نفس خود، بیشتر گردد و در ریاضیات و اصلاح آن، کوشش بیشتری مبذول کند". ۶- جدا ناپذیری جوهر دانش از عمل شایسته یکی از ویژگی‌های برجسته نور دانش که در روایات فراوانی مورد تأکید قرار گرفته، عمل صالح است. از نظر این احادیث، اعمال شایسته، ثمره دانش است و بدون عمل، چراغ دانش در وجود انسان، خاموش می‌شود. ابزارهای کسب دانش‌ها مبروری بر آیات و روایاتی که در زمینه دانش می‌باشند، می‌توان فهمید که در انسان سه ابزار برای دانش وجود دارد که در حقیقت دانش و آگاهی‌های انسان از این ابزارها حاصل می‌شود. این ابزارها عبارتند از: ۱- حس: حواس



ششگانه ظاهری انسان، ابزارهایی هستند که شناخت آغازین از جهان هستی مربوط به آنها می باشد. اگر هریک از این ابزارها به کار گرفته نشود، شناخت ویژه آن از انسان سلب می گردد. ۲- عقل: عقل مرکز شعور و ادراک در وجود انسان است و وظیفه آن ترکیب، تجزیه، انتزاع، تعمیم و تعمیق مفاهیم است. ۳- قلب: در مباحث معرفت شناسی در علوم اسلامی، هنگامی که قلب در کنار عقل به عنوان یکی از ابزارهای دانش و شناخت مطرح می شود، مقصود قلب به عنوان مرکز معارف شهودی است. در همین زمینه حجت الاسلام و المسلمین محمدی ری شهری در کتاب "مبانی شناخت" خود می گوید: مبدأ و مصدر اصلی همه ادراکات و احساسات انسان، روح اوست و ابزارهای سه گانه دانش و شناخت (حس، عقل و قلب)، در واقع به منزله راه هایی هستند که روح از طریق آنها به جهان هستی ارتباط برقرار می کند. تحصیل و کسب دانش به وسیله ابزارهای سه گانه ای که اشاره شد، از طرق و راه های گوناگونی امکان پذیر می باشد. راه های کسب دانش به وسیله ابزارهای حس و عقل عبارتند از: ۱- تفکر: به عنوان نمونه خداوند متعال می فرماید: **كَذَلِكَ نُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ**? "بدین سان آیات (و نشانه های) خود را برای گروهی که تفکر می کنند شرح می دهیم" ۲- آموختن: به عنوان نمونه پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می فرماید: **إِنَّمَا الْعِلْمُ بِالتَّعَلُّمِ** "همانا دانش به آموزش است. ۳- عبرت گرفتن: به عنوان نمونه امام علی علیه السلام می فرماید: **مَنْ أَعْتَبَ أَبْصَرَ، وَ مَنْ أَبْصَرَ فَهَمَّ، وَ مَنْ فَهَمَ عِلْمٌ** "هر کس که عبرت بگیرد، بینا شود و هر کس بینا شود، می فهمد و هر کس بفهمد، دانشمند شود. ۴- تجربه اندوزی: به عنوان نمونه امام علی علیه السلام می فرماید: **فِي التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُسْتَأْنَفٌ** "در تجربه ها دانشی تازه است. ۵- شناخت ضدها: به عنوان نمونه امام علی علیه السلام می فرماید: **أَزْ ادْرَاكٍ آفْرِينِي أَوْ دَانِسْتَهْ شَدَّ كَهْ أَزْ ادْرَاكٍ بِي نِيَازْ اسْتِ، أَزْ جَوْهَرِ آفْرِينِي أَوْ دَانِسْتَهْ شَدَّ كَهْ جَوْهَرِي نَدَارْدِ، أَزْ نَهَادِنِ تَضَادِ مِيَاَنِ اشْيَاءِ دَانِسْتَهْ شَدَّ كَهْ خَوْذِ ضِدِّي نَدَارْدِ، وَ أَزْ مَقَارَنَهْ اِيْ كَهْ مِيَاَنِ چِيْزَهَا بَرَقْرَارِ كَرْدِ دَانِسْتَهْ شَدَّ كَهْ قَرِينِي نَدَارْدِ** "همچنین راه های کسب دانش به وسیله ابزار معرفت قلبی عبارتند از: ۱- وحی ۲- الهام ۳- وسوسه حوزة و قلمرو شناخت و کسب دانش به وسیله ابزارهای حس و عقل شامل برخی قلمروهای دانشی نمی شود که این قلمروها تنها با ابزار معرفت قلبی کسب خواهد شد. اهم این قلمروها عبارتند از: ۱- حقیقت خداوند ۲- حقیقت پیامبران، امامان و مومن ۳- حقیقت روح ۴- احکام فقهی (محمدی ری شهری، ۱۳۷۹، ص ۱۱). همچنین روایات متعددی وجود دارد که انسان ها را به تبادل دانش با یکدیگر و آموزش دادن دانش خود به دیگران سفارش نموده است. در همین زمینه حجت الاسلام و المسلمین محمدی ری شهری (محمدی ری شهری، ۱۳۷۷) بخشی از جلد هشتم کتاب میزان الحکمه خود را به گردآوری احادیث با موضوع "انفاق کردن علم" اختصاص داده است. به عنوان نمونه امام حسن علیه السلام می فرماید: **عِلْمُ النَّاسِ، وَ تَعَلُّمُ عِلْمٍ غَيْرِكَ، فَتَكُونُ قَدْ أَتَقَنَّتَ عِلْمَكَ، وَ عِلْمَتُ مَا لَمْ تَعْلَمْ** "دانش خود را به دیگران بیاموز و از دیگران دانش آن ها را یاد بگیر، زیرا با این کار هم دانش خود را محکم استوار کرده ای (پرورش داده ای) و هم آنچه را نمی دانسته ای آموخته ای. در نهایت بر اساس منابع اسلامی علم و عمل مکمل و وابسته به یکدیگر می باشند و به کار بستن علم بیشترین عامل رشد و توسعه دانش نامیده شده است. از طرف دیگر دانشی که توسط دارنده آن به کار گرفته نشود، همانند گمراهی و رنج و سختی خواهد بود، و هر کس که کاری را بدون دانش و بصیرت انجام دهد به بیراهه خواهد رفت و کار خود را با موفقیت انجام نخواهد داد. جمع بندی مفهوم دانش در منابع اسلامیا توجه به مباحث مطرح شده می توان اینطور نتیجه گیری نمود که: ۱- منظور از حوزه و قلمرو دانش در پژوهش حاضر، مواردی است که به وسیله ابزارهای حس و عقل انسان کسب می شود و در این تحقیق به دانش های مرتبط با معرفت قلبی و وحی پرداخته نمی شود. ۲- مفهوم دانش در منابع اسلامی شامل آموزه های گسترده و دقیقی می باشد که خود تحقیقی مجزا و مفصل را می طلبد. اما در حد تحقیق حاضر، می توان از روایات بررسی شده اینطور جمع بندی نمود که دانش سودمند پس از تحصیل توسط یک فرد مسلمان، بایستی با آموزش به دیگران و همینطور یادگیری از دانش دیگران، به اشتراک گذاری و غنی شده و در نهایت با عمل کردن به آن به بهره برداری رسد. ۳- با توجه به تاکید روایات اسلامی بر ضرورت مکتوب کردن دانش، در پژوهش حاضر فرایند تبدیل دانش های غیرمکتوب

(مانند تجربیات و...) به دانش های مکتوب و قابل انتقال توسط افراد، مورد توجه قرار خواهد گرفت. به منظور موثر بودن دانش در فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها، بر اساس تقسیم بندی دانش در منابع اسلامی به دانش های سودمند و غیر سودمند، در پژوهش حاضر سعی بر آن است تا در فرایند تحقیق دانش های سودمند به اشتراک گذاری و استفاده شود و از اشاعه دانش های غیر سودمند جلوگیری شود. ضرورت این مهم زمانی بیشتر مورد توجه می باشد که کاربر سیستم مدیریت دانش، با حجم انبوهی از دانش ها مواجه است و تنها قسمتی از آن می تواند به عنوان دانش سودمند فرد را در دستیابی به اهداف کاری یاری رساند. بقیه دانش های سیستم هم اگرچه مضر نیستند و برای بقیه کاربران سودمند می باشد، اما سیستم به گونه ای بایستی طراحی شود که هر کاربر به دانش های سودمند خود دسترسی داشته باشد تا در انبوهی از دانش ها سردرگم نشود. منابع و مآخذ: ۱- قرآن کریم، ۲- ابو جعفر (محمد بن یعقوب) بن اسحاق رازی (کلینی) (قرن چهارم هجری قمری)، الکافی، ۳- ابو عبدالله محمد بن اسماعیل بن ابراهیم بن مغیره بن برد زبه بخاری (قرن دوم هجری قمری)، صحیح البخاری، ۴- ابو محمد حسن حرانی (قرن چهارم هجری قمری)، تحف العقول، ۵- تولایی، روح اله (۱۳۸۹)، تدوین استراتژی دانش در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران: مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر علی رضائیان، دانشگاه امام صادق (ع)، ۶- سید رضی (قرن ۴ هجری قمری)، نهج البلاغه (فرمایشات گهربار امام علی (ع))، ۷- شیخ طوسی (قرن هجری قمری)، کتاب من لا یحضره الفقیه، ۸- شیخ هادی کاشف الغطاء (قرن ۱۳ هجری قمری)، مستدرک نهج البلاغه لکاشف الغطاء، ۹- عبدالواحد بن محمد آمدی (قرن ششم هجری قمری)، غررالحکم و دررالکلم (روایات امام علی (ع))، ۱۰- علی بن عیسی (بهاءالدین اربلی) (قرن هفتم هجری قمری)، کشف الغمیه فی معرفه الائمه، ۱۱- کافی الدین ابوالحسن علی بن محمد الیثی الواسطی (قرن ششم هجری قمری)، عیون الحکم و المواعظ، ۱۲- محمد باقر مجلسی (قرن ۱۱ هجری قمری)، بحار الأنوار، ۱۳- محمد بن احمد الفتال النیشابوری (قرن پنجم هجری قمری)، روضه الواعظین، ۱۴- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۷ ش)، میزان الحکمه، جلد ۸، قم: دارالحديث، ۱۵- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۹ ش)، العلم و الحکمه فی الكتاب و السنه، قم: دارالحديث. منبع: پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی استاد علی رضائیان؛ دانشگاه امام صادق (ع) تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)

### خلاصه کتاب مدیریت دانش مفاهیم وزیر ساختها

مدیریت دانش مفاهیم وزیر ساختها

تالیف: دکتر محمد حسن زاده

نام تخلص کننده: مصطفی توسلی فر - ناشر: نشر کتابدار - شابک: ۵\_۵۸\_۷۱۴۳\_۹۶۴\_۹۷۸ - مفهوم مدیریت اطلاعات و دانش: امروزه دانش یک سرمایه تلقی میشود. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی بر اقتصاد دانش محور و نقش دانش در پیشرفت های اقتصادی در هزاره سوم تا کید کرده است. در گزارش توسعه جهانی که در سال ۱۹۹۸ توسط بانک جهانی منتشر شد آمده است در کشورهای پیشرو اقتصاد اهمیت دانش به عنوان یک منبع در مقایسه با سایر منابع چنان افزایش یافته است که به عنوان عامل تعیین کننده استاندارد زندگی درآمده است **world bank** بانک جهانی در سال ۲۰۰۲ بار دیگر بر اهمیت دارا ای های دانشی ملت ها تا کید کرد و دارا ای دانشی ملتها را راهی برای مشارکت کشورهای در حال توسعه در انقلاب دانشی به شمار می آورد که در کاهش فاصله بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته نقش دولت جمهوری اسلامی ایران نیز توسعه مبتنی بر دانایی (دانش محور) را یکی از محور های اساسی برنامه چهارم توسعه کشور قرار داده است (۱۳۸۲) بخش اول قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ۱۳۸۳ نیز به " رشد اقتصاد ملی دانایی محور " و بخش چهارم به " توسعه مبتنی بر دانایی " اختصاص یافته است. در همه موارد فوق " دانش " عنصری اساسی است که در هزاره سوم به عنوان ابزاری برای حذف یا حداقل کاهش فاصله بین کشور

های پیشرفته و در حال توسعه مورد توجه سازمان های بیم المللی و دولت های ملی قرار گرفته است. برای دست یابی به توسعه مبتنی بر دانایی، مدیریت دانش یک رکن اساسی است. چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد نمی توان ان رابه عنوان رکن توسعه قلمداد کرد. به همین دلیل است که مدیریت و برنامه ریزی توسعه در سطح ملی و بین المللی ضروری تلقی میشود. یکی از ملزومات مدیریت دانش، شناسایی و فراهم آوری زیر ساخت های ان است. در غیر این صورت مدیریت دانش نمیتواند محور توسعه و اقتصاد ملی قلمداد شود. شناسا ای زیر ساخت ها نیازمند مطالعه ای بنیادی است. تحقیقی جدی درباره بنیادهای نظری و چهار چوب های مدیریت دانش در ایران نشده است. فقدان بنیان های نظری میتواند مشکلات زیادی را برای پژوهشگران این عرصه به وجود آورد. مبانی فکری و نظری مدیریت دانش و ابعاد مختلف زیر ساختی ان در سازمانها از مباحث مهم این اثر است. دانش چیست فرانسیس بیکن فیلسوف انگلیسی در چهار قرن پیش گفت: دانش قدرت است. شرکت هانیز کم کم به ارزش دانایی پی برده اند. سالها که در شرکت های تجاری دانش از مهمترین دارایی هابه حساب می آید (movizzo ۱۹۹۵)) پروساکت و داو نپورت ۱۹۹۸ معتقدند که دانش ترکیب سیالی از تجارب، ارزشها، اطلاعات زمینه ای و تفکر حرفه ای که چهار چوبی را برای ارزیابی و ارائه تجربیات و اطلاعات جدید فراهم میکند. دانش از نظر ماهوی بردو نوع است الف دانش نهان. دانشی است که از ترکیب اطلاعات دریافتی شخص از محیط پیرامون خود باز مینه های فکری و تجربیات او شکل میگیرد. چنین دانشی در پیشبردهای اهداف شخصی و سازمانی نقش تائین کننده دارد اما مدیریت نظام یافته و همچنین انتقال ان به افراد دیگر به سختی انجام میشود.

ب دانش عیان. دانشی است که در قالب یک محمل دانشی از حالت نهان به عینیت رسیده است. به عنوان نمونه شخصی دانسته های خود را به صورت سخنرانی نوشته و نظیر ان عرضه کند. نوع دیگری از دانش عیان یا عینیت دانش، تبلوران در قالب مصنوعات مختلف است که البته در متون مربوط به حوزه دانش درباره ان بحث نشده است. دانش عیان نسبت به دانش نهان قابلیت انتقال، مدیریت و استفاده پذیری بیشتری دارد. دانش رابه لحاظ شمول و گستره نیز میتوان به دو نوع تقسیم کرد:

الف. دانش شخصی. دانشی که به لحاظ تولید گراوری و استفاده در تملک شخص میباشد. چنین دانشی هر چند ممکن است منافع جمعی نیز داشته باشد، اما بیشتر بر اساس منافع شخصی گراوری میشود. همه انسانها در زندگی خود دانش را به دست می آورند و در مقاطع مختلف از ان استفاده میکنند و چون دانشی در زمانهای مختلف منافع و منزلتی را برای او به ارمغان می آورد. به عبارت دیگر افراد دانشمند به واسطه دانش خود از ارزش و منزلت خاصی برخوردار میشوند.

ب. دانش جمعی. دانشی است که فرایند شکل گیری ان در یک مجموعه سازمانی است این نوع دانش ذاتا اجتماعی است و رابطه مستحکمی با موفقیت ها، شکست ها، رویه ها و ساختارهای سازمانی دارد از انجایی که دانش جمعی در ذهن افراد مختلف شکل میگیرد به اندازه دانش شخصی منسجم نیست مجموعه دانش سازمانی به مثابه جدول حروف متقاطع است که حرف هر یک از خانه هادر اذهان کارکنان جای گرفته است. سازمانها معمولاً بیش از افراد عمر میکنند و افراد سازمان در یک دوره زمانی مشخص جایگزین میشوند در نتیجه فقدان دانش کارکنان بازنشسته، باز خرید شده، و انتقالی و حتی اخراجی میتواند اسبیهای جبران ناپذیری رابه دانش سازمانی و فرایند های کاری ان وارد سازد. گراوری، سازماندهی و انتقال دانش به فرایند های پیچیده ای نیاز دارد. بهترین فرایند این است دانش از حالت ذهنی به عینی و از حالت شخصی به جمعی تبدیل شود تا قابل مدیریت گردد. برای درک بهتر مفهوم دانش، فرایند دانش را مورد توجه قرار میدهم. فلمینگ داشته های ذهنی بشر را با توجه به میزان درک و ارتباط زمینه ای به سطوح مختلف تقسیم می کند: داده، اطلاعات، دانش، خرد، حقیقت.

۱ داده. در پایین ترین سطح قرار دارد و عبارت است از یک نقطه فاقد معنا در بعد زمان و مکان که هیچ اشاره ای به زمان یا مکان و بلازمینه است به همین خاطر فاقد رابطه معنا دار با چیز های دیگر میباشد ۲ اطلاعات. زمانی حاصل میشود که بین داده هادر بعد زمانی و مکانی ارتباط ایجاد شود این ارتباط میتواند بین داده

ها یا داده ها و اطلاعات برقرار شود بنابر این اطلاعات تا حدودی دارای زمینه است و اشخاص میتوانند بر اساس تطابق داشته های قبلی خود آن را درک و تعبیر کنند<sup>۳</sup> دانش. همان گونه که در تعریف داوونپورت و پروساکت نیز آورده شده ترکیبی از اطلاعات، تجارب، ارزشها و پیش زمینه های ذهنی و محیطی شخص است مطلب مهم این است که، در مفهوم دانش یک چهار چوب و الگویی نهفته است که چرایی و علت پدیده هارا مورد نظر قرار میدهد دائما در حال تغییر است و از ترکیب اطلاعات مختلف، اطلاعات جدیدی رابه وجود می آورد و به شخص دانشمند قدرت تحلیل، ارزیابی و پیش بینی میدهد. شبکه ارتباطات بین اجزای دانش (داده، اطلاعات، زمینه ها، داشته ها، تجارب و ایده ها) از اهمیت بالایی برخوردار است و مادام که این ارتباط برقرار نشود نمی توان داشته های ذهنی را دانش نامید. ۴ خرد. عبارت است از درک ماهیت اصول حاکم بر الگوهای دانش. افرادی که دارای حکمت باشند با ایجاد تغییر در ساختار موجود میتوانند تجربه، زمینه و دانش جدیدی را ایجاد کنند. این افراد تفکر انتقادی دارند و خلاقیت و نبوغ در این قشر در سطح بالایی قرار دارد. شخص مورد نظر در مثال در صورتی که به خرد دست یافته باشد میتواند با ایجاد رابطه بین تجربیات مختلف، چشم انداز جامع تری پیدا کند و علاوه بر اقدامات عملی که در راستای دانش خود انجام می دهد، در سایه تفکر خلاقانه راه های مختلفی را به همراه مزایا و معایب آنها برای خود ترسیم میکند. تفاوت بین قضاوت فرد دانشمند و خردمند در این است که شخص دانشمند ممکن است بر اساس تجربیات محدود تری قضاوت کند ولی خردمند با ایجاد رابطه بین تجربیات مختلف و استفاده از چاشنی خلاقیت در مورد اساس خرد از مقبولیت جهانی برخوردار است و به حقیقت بسیار نزدیک است و تغییر خرد نسبت به تغییر دانش، اطلاعات و دانش نیاز به مدت زمان زیادی دارد. به تعبیر دیگر محدودیت زمان و مکان در مورد خرد چندان مصداق ندارد و این تنها وجه مشترک خرد و داده است. مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش معمولا یک پدیده در جامعه به وجود می آید اصطلاحات و مفاهیم مربوط به آن در متون تخصصی شکل میگیرد و سپس وارد واژه نامه ها میشود. به نظر میرسد گسترش ارتباطات و کوچکتر شدن فضا و نزدیکتر افراد جوامع مختلف به یکدیگر سبب تزلزل و ناپایداری نظام فوق شده. امروزه جوامع مختلف ارتباط تنگاتنگی باهم دارند و فناوری اطلاعات و ارتباطات فاصله زمانی و مکانی را در سطح ملی و بین المللی کاهش داده است در نتیجه به محض برخی از پدیده های جوامع دیگر به شکل اخبار، مقالات، سخنرانی ها و نظیر آنها به کشورها و مناطق دیگر منتقل میشود روابط تخصصی و تجاری و یا ترجمه مهم ترین ابزار انتقال است. به همین دلیل روال فوق در جامعه مقصد (برخلاف جامعه مبدا) با نارسایی روبه رو میشود. تقدم و تاخر زمانی بین مفاهیم و مصادیق به هم می ریزد جامعه مقصد بدون آن که مصداق را تجربه کرده باشد مفهوم آن را دریافت میکند. تعریف مدیریت اطلاعات از مدیریت اطلاعات تعاریف مختلفی ارائه شده است ویلسون [۱۹۸۹] با در نظر گرفتن منابع اطلاعاتی به عنوان نمودی از اطلاعات و کاربرد فناوری اطلاعات این تعریف را ارائه کرده است: (مدیریت کارآمد منابع اطلاعاتی داخل و خارج از سازمان با استفاده از فناوری اطلاعات مناسب) چنین به نظر میرسد که تعریف ویلسون تعریف کاملی نباشد زیرا هدف استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت کارآمد منابع اطلاعاتی بیان نشده است باربارا لافان [۲۰۰۱] مدیریت اطلاعات را به صورت یک فرایند تعریف کرده و اطمینان از شناسایی و دریافت ارزش اطلاعات را نیز بخشی از این فرایند به حساب آورده است تعریف مدیریت دانش مدیریت دانش مفهومی است که تعریف های زیادی برای آن ارائه شده است برخی از صاحب نظران مانند ارنست پرز تاکید دارند که دانش یک سرمایه سازمانی است و مدیریت دانش را بر همین اساس تعریف میکنند وی معتقد است مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش و قابلیت های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت بازایی آنها به عنوان یک سرمایه سازمانی. برخی بر فرایند مدار بودن مدیریت دانش تاکید کرده و آن را در تعاریف خود گنجانده اند. نیگل کینگ یکی از افرادی است که مدیریت دانش را فرایند خلق سازماندهی اشاعه و حصول اطمینان از درک اطلاعات مورد نیاز برای انجام یک کار تلقی میکند مالهورادر سالهای اخیر بیشترین فعالیت را در زمینه مدیریت دانش داشته است و این مفهوم را از دید گاه نظری تعریف

کرده وی مدیریت دانش را کمک به سازمان ها دریافتن راهای نوین بهره جویی از دانش عینی و ذهنی افراد ان میدانند [malhutra ۱] ۹۹۸] دیوید استمپز ۱۹۹۹ مدیریت دانش را مقداری کار بردی تر تلقی کرده و برای مدیران نقش فعالی قائل شده وی مدیریت دانش را فراهم اوری دانش مورد نیاز در زمان و مکان مورد نیاز و برای شخص نیاز مند تعریف میکند. تفاوت مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش بررسی سیر تحول و تعاریف دو مفهوم مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش. نشان داده است اگر چه این دو مفهوم به همدیگر نزدیکند و در برخی از جنبه ها از جمله گرداوری سازمان دهی و نظیر ان از مکانیزم های تقریبا مشابهی استفاده میکنند ولی هر کدام ویژگی های خاص خود را دارد و از همدیگر متمایز میشوند. تعاریف مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش نشان میدهد که این دو مفهوم در برخی از فرایندها با یکدیگر تفاوت دارند بعنوان مثال مدیریت اطلاعات بیشتر به دنبال ذخیره و باز یابی اطلاعات است در حالی که مدیریت دانش به دنبال اشتراک گذاری دانش است. مراحل مدیریت دانش مدیریت دانش بیشتر از همه چیز به دنبال ان است که بین افراد شاغل در یک سازمان ارتباط دانشی بر قرار کند. روشهای استفاده از دانش سازمانی را را یاد دهد زمینه های تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی و بلعکس را فراهم آورد تا در نهایت نو اوری و خلاقیت را تقویت کند این کار کرد مدیریت دانش توسط ابل و اکسبرو [۲۰۰۱] نیز مورد تا کید قرار گرفته است مانسکو [۲۰۰۰] چهار مرحله را برای مدیریت دانش شناسایی کرده است .. ۱. اشکارسازی دانش ۲. ایجاد گرایش به سوی دانش ۳. فرهنگ سازی برای اشتراک گذاری دانش ۴. زیر سازی برای توزیع دانشمبانی نظری مدیریت دانش به عنوان منبع اصلی سازمانها تلقی میشود چنانچه سازمان ها بخواهند به مدیریت دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی بپردازند بایستی عوامل زیر ساختی مناسبی را فراهم آورند. فراهم اوری عوامل زیر ساختی نیازمند مجموعه های سازمانی است که سازو کار های خاصی را می طلبد ۱. نظریه شرکت نظریه شرکت از نظریه های است که قابلیت های سازمان را از هر نوع مورد توجه قرار میدهد این نظریه در اواسط دهه ۱۹۸۰ توسط انتوان اگوستین ارائه شده و ال فرد مارشال ان را تکمیل کرده خلاصه این نظریه این است که مهمترین هدف یک شرکت به حداکثر رساندن سود میباشد و شرکت ها و یا سازمان ها برای حداکثر سود سعی میکنند از کلیه منابع خود بیشترین استفاده را به عمل آورند ۲. نظریه تعادل سه جزئی نظریه تعادل سه جزئی رامیتوان یک نظریه بنیادی برای شکل دهی آینده دراز مدت سازمان ها بر شمرد که با نگاهی دیگر بر اهمیت دانش در سازمان ها تاکید میکند طبق این نظریه [قانع بصیری ۱۳۷۳] حیات اجتماع و فناوری سه مقوله ای هستند که از جرم انرژی و اطلاعات تشکیل شده است. تکامل این سه نیز در فرزونی اطلاعات در طول عمرشان تعریف میشود. در حقیقت تفاوت این سه در میزان اطلاعاتی است که توانسته اند در طی زمان در خود ذخیره کنند. ۳. نظریه تولید و تبدیل دانش سازمانی نظریه تولید دانش سازمانی در سال [۱۹۹۴] توسط نوناکا مطرح شد و بر ماهیت فعال و ذهنی دانش و اصلاح باورها و جلب مشارکت مردم تاکید دارد این نظریه کار کرد اصلی سازمان را در تقویت دانش تولید شده به وسیله افراد و تبلور ساختن ان به عنوان بخشی از شبکه دانشی سازمان میدانند. ۴. نظریه سازمان یاد گیرنده نظریه سازمانی یاد گیرنده از نظراتی است که لزوم جریان دانش در سازمان هارا توجیه می کند دیوید گاروین در سال [۱۹۹۳] سازمان یاد گیرنده را سازمانی تعریف کرده که مهارت تولید گرد داوری و انتقال دانش و همچنین تغییر رفتار با توجه به دانش و اندیشه های جدید را داشته باشد. ضرورت مدیریت دانش بیشتر نظریات مدیریتی ابتدا در شرکت های بزرگ از موده می شود پس از ان سایر بخش ها از جمله سازمانهای دولتی از ان اقتباس میکنند. نمونه های از این دست عبارتند از: مدیریت منابع سازمانی، مهندسی مجدد فرایندهای تجاری و مدیریت کیفیت فرا گیر. مدیریت دانش نیز مستثنی نیست تجربه چندین دهه سازمان ها گواه است که مدیریت دانش تنها یک مد زود گذر مدیریتی نبوده است مرحله مد بودن خود را پشت سر گذاشته و زمان ان رسیده که استقرار یابد اکنون مناسب ترین فرصت برای توجه جدی به مدیریت دانش در بخش های دولتی است. دانش عامل تاین کننده رقابت در بخش دولتی شده است ارائه خدمات و سیاست گذاری وظیفه اصلی دولت است، دو لتها در یک نظام اقتصاد دانشی به طور روز افزون در این عرصه ها در سطوح ملی و بین الملل دولتها و سازمانهای غیر دولتی با سازمانهای

خارجی که خدمات مشابهی را ارائه میدهند در رقابت هستند [oeecd۲۰۰۳] نتیجه گیریا امروزه دانش سرمایه سازمان تلقی میشود. در بیرون از سازمانها ممکن است شرکت های باشند که اطلاعات و دانش مورد نیاز سازمان ها را در اختیارشان قرار دهد، اما بر اساس "نظریه دانش مدار شرکت" وجود مجموعه های سازمانی برای تولید دانش خاص سازمانی - که ذاتا دانشی اجتماعی است - ضرورت دارد. در حال حاضر سیاست کوچک سازی دولت پیگیری میشود برای تحقق آن بر اساس "نظریه تعادلات سه جزئی" بر دارایی های دانشی سازمان ها، تدوین راهکارها و ایجاد ساختارها تا کید میشود. به عبارت دیگر، چنانچه سازمان ها به دنبال کوچک سازی ساختارهای فیزیکی خود هستند ناگزیر باید به گسترش ساختارهای دانشی خود توجه کافی کنند. تولید و تبدیل دانش از حالت نهان به حالت عیان و همچنین از شکل فردی به شکل اجتماعی در "نظریه تولید و تبدیل دانش سازمانی" ارائه شده است. این نظریه وجود فرایند های سازمانی خاصی را توجیه میکند که سازمانها بتوانند دانش سازمانی خود را سامان داده و به عنوان یک سرمایه سازمانی استفاده کنند. پاسخگویی به نیازهای محیطی متغیر مستلزم پویایی مداوم سازمان هاست که در نظریه یاد گیری سازمانی به خوبی منعکس شده. برای پویایی سازمان ها، جریان مداوم دانش در شریان های سازمانی ضروری است. پویایی مورد نظر هنگامی قابل تصور است که سازو کار های برای تدوام آن وجود داشته باشد. به عبارت دقیق تر، بدون وجود سازو کارهایی برای مدیریت دانش، پویایی جریان دانش اتفاق نخواهد افتاد. نظریه های چهار گانه فوق لزوم مدیریت دانش در سازمانها را توجیه می کنند. بنابراین زیرساختهای مورد نیاز برای مدیریت دانش در سازمان ها ضروری است زیرا ساختهای مدیریت دانش اساس یابیان های لازم برای ایجاد یک نظام، سازمان یاسازه رازیر ساخت گویند. شورای سردفتران اطلاعات [۲۰۰۱] سه عنصر افراد، فرایندها و فناوری را به عنوان عوامل زیر ساختی مدیریت دانش در بخش دولتی میداند. این ها سه عنصر اساسی یک محیط سازمانی نیز محسوب میشود. شرما و ویکراماسینگه [۲۰۰۲] نیز چهار عامل زیر ساختی برای مدیریت دانش را شناسایی کردند که عبارتند از زیر ساخت های لازم برای هم کاری زیرساختهای لازم برای شکل دهی حافظه سازمانی زیر ساختهای منابع انسانی و شبکه دانش. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی [۲۰۰۳] سه گروه از عوامل زیر ساختی را ذکر کرده است که عبارتند از آرایش سازمانی، نیروی انسانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات. با مرور تعاریف عوامل زیرساختی مدیریت دانش نشان میدهد که "منابع انسانی"، "فرایند ها" و "فناوری" مهم ترین زیرساختهای مورد نیاز تلقی میشود. منابع انسانی مهمترین عنصر منابع انسانی است زیرا مدیریت دانش به تمایل افراد برای به اشتراک گذاری و استفاده مجدد دانش متکی است

اطلاعات میتواند اشتراک گذاری دانش را درون و بیرون از مرز های سازمان تسهیل کند اما فرایند های واقعی تولید و تبدیل دانش را افراد سازمان ایجاد و تکمیل میکنند. دیدگاه منبع مدار شرکت نیز بر سرمایه انسانی در افزایش توان رقابتی شرکت ها و یاسازمان ها تاکید دارد Barney ۱۹۹۱ به همین دلیل منابع انسانی را قبل از سایر عوامل زیر ساختی بررسی می کنیم. استخدام کارکنان استخدام کارکنان برای سازمان منافی مانند ثبات بالا - پیش بینی گنجینه دانشی سازمان همانگی و کنترل بهینه جامعه پذیری بیشتر و هزینه کمتر و نظایران دارد. هر چند که استفاده از نیروی انسانی بیرون از سازمان مانند نیروهای کمکی یا کارکنان سازمانهای همکار موجب کاهش هزینه های مدیریتی و همچنین افزایش انعطاف سازمان میگردد اما هدف این است که مزایا و معایب اشکال مختلف کار گزینی تعدیل گردد. از دیدگاه منبع محور شرکت سازمان ها بایستی به دو عامل تعیین کننده راهبردی توجه داشته باشند ارزش شرکت ۲ یگانگی سرمایه ها. در صورتی که یگانگی سرمایه و ارزش شرکت بالا باشد شرکت بایستی این دارایی را از طریق ایجاد روابط دراز مدت بر اساس مشارکت دو جانبه به صورت داخلی توسعه دهد. چنانچه یگانگی سرمایه انسانی پایین باشد اما ارزش شرکت همچنان بالا باشد شرکت باید سرمایه انسانی خود را از بازار تامین کند و برای جبران کمبود نیروی انسانی راهکارهای لازم را پیش بینی کند. چنانچه یگانگی ارزش هر دو پایین باشد. برای اموری مانند منشی گری و نظایران

استفاده از نیروهای قرار دادی خارج از سازمان مفید به نظر می‌رسد. در نهایت چنانچه که ارزش شرکت پایین باشد اما یگانگی سرمایه انسانی بالا- باشد سازمان بایستی با شرکاء خود ائتلاف‌ها ای تشکیل دهد تا به مهارت‌های ارزشمند کارکنان آنان در اموری مانند مسائل حقوقی و غیره دسترسی داشته باشد. راهبرد های باز نشستگی فراهم اوری محیط کاری لذت بخش قراردادهای شغلی جذاب و رویه‌ها و طرح های جبران حقوق ویژه سازمان، راهکار های است که سازمانها میتوانند برای حفظ کارکنان خود و یا جذب نیروی ارزشمند از خارج از سازمان استفاده کنند. در برخی سازمان‌ها باز نشستگی افراد به مثابه پایان رابطه شغلی کارکنان با سازمان است. در حالی که افراد باز نشسته سازمان به عنوان سرمایه انسانی قابل استفاده مطرح هستند، بنابراین، برای مدیریت و استفاده بهینه از توان کاری آن‌ها بایستی راهکارهای لازم پیش بینی شود. راهبرد های تشویق به اشتراک گذاری دانش پرداخت دست مزد بیشتر از بازار، طرح های پاداش دهی بر اساس عملکرد انفرادی، گروهی و سازمانی از جمله مواردی است که میزان به اشتراک گذاری دانش را ارتقا می بخشد. چنانچه افراد در قبال به اشتراک گذاری دانش و تجربیات خود پاداش بگیرند و تشویق شوند انگیزه بیشتری برای انجام آن خواهند داشت طرح سازمانی مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان، ساختار سازمانی افقی و کاهش سلسله مراتب سازمانی و بکار گیری عناوین شغلی انعطاف پذیر، نهادینه شدن پای بندی به ارزشها و باور های مشترک در فرهنگ سازمانی از جمله موارد ساختاری و سازمانی است که بالندگی کارکنان را افزایش میدهد و رغبت آنها را برای در اختیار گذاشتن تجربیات و آموخته‌ها بالا- می برد. راهبرد های اطلاع رسانی طراحی و بکار گیری نظام های نظارتی و باز خورد گیری و همچنین فراهم اوری ملزومات مربوط به تفسیر دانش نهان در بازار کار، توان مدیریتی سازمان را برای استفاده بهینه از نیروی انسانی ارزشمند درون و بیرون از سازمان افزایش میدهد. چنانچه اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان و کارایی فرایند های سازمانی در برابر نیازهای محیط پیرامونی به صورت کار آمد در اختیار مدیران قرار گیرد آنها میتوانند صاحبان دانش نهان درون و بیرون از سازمان را به خدمت گرفته و در راستای اهداف سازمانی خود به خدمت گیرد. مسائل مربوط به فرهنگ سازمانی معمولاً آماده سازی فرهنگ یک سازمان [اعم از ارزشها و رفتارها] برای مدیریت دانش مهمترین و مشکل ترین چالش می باشد. میزان همکاری افراد مهمترین مشغله مدیران تلقی میشوند. زیرا موفقیت مدیریت دانش به انگیزه تمایل و توان افراد برای به اشتراک گذاری دانش و استفاده از دانش دیگران متکی است. افراد در سازمان همیشه میتوانند به عنوان عامل توانمند ساز و یا موانع فرایند ها و فناوری برای مدیریت دانش تلقی شوند. موانع ها بایستی شناسایی و رفع گردد و عوامل تسهیل کننده نیز بایستی افزایش یابد. فرایندها عوامل فرایندی زیر ساخت مدیریت دانش در سازمان شامل طیف گسترده ای است که ایجاد آنها توجه خاص مدیران سازمان‌ها را می طلبد. زیر ساخت های فرایندی برای تولید و به اشتراک گذاری دانش سازمانی و همکاری با سایر سازمان‌ها جهت بهره مندی از دانش برون سازمانی و ایجاد زمینه های مبادله دانش است. دانش مداری مدیریت در سازمان اولین مورد قابل توجه برای ایجاد انسجام و هماهنگی دانش سازمانی نوع مدیریت میباشد. به عبارت دیگر نحوه مدیریت یک سازمان دانش مدار و ویژگی های خاصی را میطلبد. انواع مدیریت ۱ مدیریت سلسله مراتبی مدیریت سلسله مراتبی که مدیران میانه به عنوان مترجمان دانش نهان رده های بالاتر و پایین تر خود به دانش عیان عمل میکنند. این نوع مدیریت همیشه بین مدیران عالی رتبه سازمان و کارکنان اجرائی فاصله وجود دارد و ارتباط بین آنها سلسله مراتبی است. این نوع ارتباط در سازمان های دانش مدار امروزی چندان مفید نیست، مگر بخشی از وظایف مدیران ارشد به مدیران میانی تفویض گردد ۲ مدیریت فرامتنی مدیریت فرامتنی که ترکیبی از مدیریت سلسله مراتبی و گروههای خود سامان یافته است. این نوع مدیریت بر تنوع درخواست متمرکز است. گاهی سلسله مراتب مدیریتی رعایت میشود و گاهی نیاز به سلسله مراتب مدیریتی نیست. مدیریت فرامتنی نیز به کمک پیشرفت های فناوری حاصل شده و سازمانها برای مدیریت بهینه دانش موقعیتی را فراهم می آورند تا مدیران بتوانند به سرعت اطلاعات را بین کارکنان توزیع کنند، برای انجام کارها تیم های همکار تشکیل دهند و حتی از افراد خارج از سازمان نیز در ترکیب این تیم‌ها استفاده کنند، تابدین از اطلاعات و دانش برون سازمانی بهره مند شوند

این کار فضا های مشترک سازمانی را شکل میدهد که یکی از مهمترین ابزار های تولید دانش سازمانی است. فن آوری فناوری ، به ویژه فناوری اطلاعات یکی از مهمترین عوامل ارتباط بین بخش های مختلف سازمان وزمینه ساز انتقال دانش است . همچنین یکی از زمينه های پژوهشی مربوط اشتراك دانش نیز فناوری اطلاعات وارتباطات الكترو نيكي است .به عنوان نمونه بلاكلر [۱۹۹۵] باطبقه بندی دانش به انواع مختلف توانست پژوهش زوبف [۱۹۸۸] در باره بكار گيري فناوری اطلاعات در يك مجموعه ساخت و توليد را توجیه کند. وی معتقد است مهارت های عملکردی با فناوری های رایانه ای تکمیل خواهد شد . بنابر این باکد گذاری اطلاعات با استفاده از نظام های رایانه ای هوشمند و گسترش دسترسی به اطلاعات ، دانش فرهنگی شکل می گیرد و دانش رویه ای استحکام پیدامیکند . یکی دیگر از دید گاه های مربوط به نقش فناوری اطلاعات در اشتراك دانش ، نظریه ارتباطات است. اور لیکوسکی ویتس [۱۹۹۴] با اشاره به گنجینه های دانشی ، چگونگی تدوین ساختار های ارتباطات توسط محققان حوضه هوش مصنوعی را تجزیه و تحلیل کردند. براساس یافته های آنها ، گنجینه های دانشی که توسط گروههای هم کارکرد ، نظیر گروه های پست الكترو نيكي وغيره شكل ميگيرد ، افراد مجمع را در انجام كار های خود ياری ميدهد. از مدتها پيش برخی از پژوهش ها در زمينه ارتباطات بر مسائل انتخاب رسانه برای انتقال اطلاعات تمرکز داشته اند دافت و لنگال [۱۹۸۹] در اثر ارزشمند خود ایده های اصلی نظریه غنای اطلاعات را بر شمرد. آنها معتقدند که وظایف چند گانه نیاز مند رسانه غنی اطلاعاتی است و به میزان زیادی نیازمند تعامل شخصی است تا افراد ترغیب شوند . برخی شیوه های موجود برای ارتباطات معمولاً عبارتند از .. دیدار چهره به چهره ، پست الكترو نيكي ، تلفن ، پست صوتی ، فاکس ، نامه ها و نظایر ان . براساس نظریه غنای اطلاعات ، رسانه هارا ميتوان براساس غنای ان هار تبه بندی کرد ، دیدار چهره به چهره غنی ترین و پست الكترو نيكي ضعیف ترین میباشد. در طول ۱۵ سال گذشته نظریه غنای اطلاعاتی ، به صورت گسترده توسعه یافته و از جانب سایر دید گاه های گزینش رسانه مورد مقایسه قرار گرفته و تکمیل شده است. استراوب و کاراها نا [۱۹۹۸] توجیه های مربوط به گزینش رسانه را در چهار گروه دسته بندی کردند تناسب بین عملکرد و رسانه . این توجیه بر نظریه غنای رسانه استوار است که فرض میکند که ویژگیهای رسانه گزینش شده بایستی با نیاز های اطاعاتی عملکرد های جاری منطبق باشد. ۲. عملکرد . این توجیح برظورورت های مرتبط با ارتباطات بر مبنای عملکرد استوار است به عبارت دیگر هر سازمانی بایستی با توجه به عملکرد بخشهای خود زیرساختهای ارتباطی مناسبی را ارائه نماید تا ارتباطات مربوط به عملکرد سازمانی شکل گیرد. ۳. رسانه. این توجیه بر ویژگی های خود رسانه تمرکز دارد. رسانه مورد استفاده تا حد امکان بایستی از انعطاف و دسترسی پذیری لازم برخوردار باشد. رسانه های الكترو نيكي قابلیت های چند گانه ای دارند که سرمایه گذاری در این زمینه را توجیه میکند . محیط اجتماعی. در محیط اجتماعی اجزایی مانند : ۱. حضور مجموعه قابل توجهی از کار بران و ۲. دسترسی پذیری به موقع گیرنده مورد توجه قرار میگیرد . چنانچه کارکنان مقداری از وقت خود را برای اشاعه تجربیات خود اختصاص دهند و در صورت وجود زیر ساختهای ارتباطی اطلاعات و دانش خود را در پایگاه دانشی سازمان وارد کنند ، بایستی هنگام مواجهه با مشکل نیز بتوانند در مقام کاربر به ان مراجعه کرده و بهره مند شوند . بدین ترتیب ، استفاده از دانش سازمانی در راستای اهداف سازمانی محقق خواهد شد. البته نظام های اطلاعاتی و ارتباطی نیز بایستی از این گرایشها پشتیبانی کند در انتخاب نظام های مذکور حتما بایستی این موارد در نظر گرفته شود. نتیجه گیری ۱. امروزه تولید دانش سازمانی یکی از وظایف سازمان هاست ۲. تولید دانش انفرادی در بستر تجربه و دانش سازمانی و از طریق به اشتراك گذاری اتفاق می افتد. ۳. برای به اشتراك گذاری دانش شرایطی لازم است : الف) زمینه سازی فرهنگی . ب) ایجاد فرصت برای تسهیم دانش . ج) ایجاد ظرفیت جذب و اشتراك دانش در کارکنان. د) نظام پاداش دهی مناسب برای اشتراك دانش . ه) اختصاص بودجه و واحد ویژه برای ساماندهی اشتراك دانش ۴. ممکن است همه دانش مورد نیاز در داخل سازمان موجود نباشد . بنا براین ، بایستی دانش لازم را از بیرون از سازمان از بیرون از سازمان با همکاری بین سازمانی تامین کرد. ۵. همکاری بین سازمانی نیازمند برنامه های مدون برای برگذاری نشست ها ، تبادل کارکنان و نظیر ان وزیر ساخت های فنی



برای اجرای پروژه‌ها و ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی مشترک میباشد. استفاده از فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات برای مدیریت دانش و حرکت به سوی دولت الکترونیک ضروری است. در این زمینه بایستی انتخاب رسانه مناسب مورد توجه قرار گیرد. منابع انسانی از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردارند. بنابر این بایستی به رشد و بالندگی آنها کمک شود. رشد و بالندگی از طریق آموزش و بازآموزی ممکن می‌شود و ایجاد امکان ارتباط اسان بین کارکنان و مدیران، تحرک شغلی کارکنان بین بخش‌های درون سازمان و بیرون از آن‌ها و کاهش بروکراسی اداری از جمله راهکارهای مهم دیگر است. برای ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش در بخش دولتی بایستی سه عنصر اساسی منابع انسانی فرایند و فناوری و سه عامل زمینه‌ای استراتژی‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی و تامین مالی برنامه‌های مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است.

### فهرست ۱- مفهوم مدیریت اطلاعات ۳

۲۰- راهبردهای اطلاع رسانی ۹ ۲- دانش چیست ۳

۲۱- مسائل فرهنگ سازمانی ۱۰ ۳- مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش ۵

۲۲- فرایندها ۴ ۱۰- تعریف مدیریت اطلاعات ۵

۲۳- دانشمداری م در سازمان ۱۰ ۵- تعریف مدیریت دانش ۵

۲۴- انواع مدیریت ۱۰ ۶- تفاوت م اطلاعات و م دانش ۶

۲۵- فن آوری ۷ ۱۱- مراحل مدیریت دانش ۶

۲۶- نتیجه‌گیری ۱۲ ۸- مبانی نظری مدیریت دانش

۶ ۲۷- منابع ۱۳ ۹- نظریه شرکت ۷ ۱۰- نظریه تعادل سه جزئی ۱۱۷- نظریه

تولید و تبدیل دانش سازمانی ۱۲۷- نظریه سازمان یادگیرنده ۱۳۷- ضرورت مدیریت دانش ۱۴۷- نتیجه‌گیری

مبانی نظری مدیریت ۱۵ ۸- زیرساخت‌های مدیریت دانش ۱۶ ۸- استخدام کارکنان ۱۷ ۹- راهبرد های

بازنشستگی ۱۸ ۹ " " - تشویق به اشتراک گذاری ۱۹ ۹- طرح سازمانی

۹ منابع: کتابخانه استان قدس رضوی بخش گردش کتاب آقایان م ۵۲۶ ح ۴۰۳۸/۶۵۸

## جهان دانش محور و توهم دانایی

ناصر فکوهی

شعار و شاید بهتر باشد بگوئیم ادعای «جهان دانش محور»، چندین سال است به صورت یکی از کلیشه‌های همراهی‌کننده «جهانی شدن» و «دموکراتیزه شدن اطلاعات» به وسیله طرفداران بی‌قید و شرط این فرایند در شکل و محتوایی که در حال حاضر دارد، تکرار می‌شود و به عنوان اصلی پذیرفته شده مطرح می‌شود که صرفاً باید بر سر سازوکارها و چگونگی تحقق یافتن آن به تامل و یافتن راه حل‌های مناسب پرداخت، بدون آنکه اصل آن را مورد پرسش قرار داد. با این وجود اگر صورت مسئله را یک بار دیگر مرور کنیم می‌بینیم که نمی‌توان چندان با اطمینان چنین ادعایی را پیش نهاد. چندین واقعیت انکارناپذیر وجود دارند: نخست آنکه انقلاب صنعتی، توانایی به خواندن و نوشتن و دریافت آموزش‌ها و مهارت‌هایی اولیه را در سطح جهان تا حد بسیار زیادی گسترش داد، به نحوی که امروز شاید بتوان گفت اکثریت مردم جهان «باسواد» هستند؛ دوم آنکه، انقلاب اطلاعاتی و تعمیم یافتن شبکه‌های رسانه‌ای و ارتباطی ناشی از آن امکانات زیادی را برای مرتبط شدن انسان‌ها با یکدیگر ایجاد کرد و هزینه این ارتباطات را به صورت بسیار چشم‌گیری کاهش داد. و سوم آنکه در مجموع این دو انقلاب سبب شدند که تحرک اجتماعی در جوامع انسانی به صورت قابل توجهی بالا برود به این معنی که انسان‌ها این شانس را داشته باشند که احتمالاً در زمان مرگ خود

در موقعیت مادی اجتماعی بهتری از زمان تولد خویش قرار داشته باشند. اما آیا میتوان ادعا کرد که بتوان با حرکت از این واقعیت‌ها که نسبت در آنها همواره اصلی اساسی را تشکیل می‌دهد، به این نتیجه رسید که «جهان دانش محور» و پیرو این استدلال، جهان «شایسته سالار»، ولو در بخشی از کره زمین (کشورهای توسعه یافته) توانسته باشد به یک واقعیت بدل شده و این امر خود الگویی برای سایر نقاط جهان (کشورهای توسعه نیافته یا در حال توسعه) به وجود آورده باشد؟ در این امر جای شک و تردید زیادی وجود دارد. شکی نیست که انسان‌ها امروز به نسبت یک یا دو قرن پیش در موقعیت‌های مادی بهتری زندگی می‌کنند و این «بهبود» را می‌توان به کمک شاخص‌های مادی و کمی کاملاً قابل اندازه‌گیری نشان داد (امید زندگی، بهداشت، آموزش، برخورداری از آب سالم و غذای بیشتر...) اما آیا این شاخص‌ها را می‌توان لزوماً به معنی «زندگی بهتر» ی به شمار آورد؟ و حتی از این ساده‌تر، آیا اگر این شاخص‌ها را نه بر اساس «میانگین»‌ها بلکه بر اساس موقعیت‌های واقعی زندگی انسان‌ها اندازه‌گیری کنیم، آیا باز هم به همین نتایج خواهیم رسید؟ واقعیت آن است که جهان امروز بیش از آنکه گویای عدالت باشد، نشان دهنده بی‌عدالتی و عمیق شدن شکاف بین انسان‌ها در زندگی روزمره‌شان است و بیش از آنکه یک تحرک اجتماعی واقعی را به انسان‌ها عرضه کند، همچون قرن پیش آنها را محکوم به زیستن و مردن در موقعیت (و یا حتی در سطوح پایین‌تری) از موقعیت تولدشان می‌کند. جهان کنونی، بیش از آنکه به افراد «اطلاعات» بدهد، آنها را در اطلاعات «غرق» می‌کند و بیش از آنکه مهارت تحلیل داده‌ها را به انسان‌ها عرضه کند، تعداد داده‌ها و تنوع و تفسیر پذیری و دستکاری در آنها را چنان بالا می‌برد، که عملاً موقعیتی از «نادانی» و «حمایت» سازمان یافته را در این انسان‌ها به وجود بیاورد که در عین حال از خلال نوعی «اسطوره‌سازی» هر گونه‌ای از «ناآگاهی» را نوعی «آگاهی» و هر «امکان ناچیز» را یک «امکان در دسترس» قلمداد می‌کند. جهانی را در نظر آوریم که همه افراد در آن تصور کنند روزی از روزها بلیط بخت آزمایی یا حساب بانکی‌شان، برنده جایزه بزرگی خواهد شد که زندگی آنها را برای همیشه تغییر می‌دهد: اتفاقی که بسیار بسیار بعید است اما تصور آن می‌تواند روزمرگی انسان‌ها را بر پایه اسطوره «پیشرفت» و «دانایی» مدیریت و کنترل کند. بدین ترتیب ساختارهای «امید» که خود از ساختارهای بیولوژیک حیات منشاء می‌گیرند، می‌توانند به پایه‌ای برای ساختن ظرف روزمرگی برای بازتولید واقعیت‌های هژمونیک شوند. جامعه «دانش محور» در این حالت به اسطوره «دانش» بدل می‌شود که ظاهراً در دسترس همگان است و اگر کسی از آن استفاده نمی‌کند، بدین دلیل است که «باور» و «امید» خود را در نوعی انحراف «نومیدانه» از دست داده است. روشن است که دیدن جهان با نگاهی تقلیل یافته به «امید»، ساده‌تر و با تنش کمتری همراه است، اما آیا می‌توان ادعا کرد که چنین نگاهی، سود و تاثیری واقعی نیز بر زندگی انسان‌ها به آن گونه‌ای که هست و نه به آن گونه‌ای که تمایل دارند باشد، بگذارد؟ پاسخ به این پرسش ما را در وضعیتی متناقض قرار می‌دهد: «نومیدی» می‌تواند به مثابه نوعی گریز از وضعیت بیولوژیک حیات تلقی شود که به همین دلیل نیز حیات را به خطر انداخته و انفعال فردی و جمعی را جایگزین، تلاش برای «تغییر» کند. در حالی که «امید» هر چند با ساختارهای بیولوژیک انطباق دارد، اما همواره این خطر را در خود دارد که ناخود آگاهی «جانوری / طبیعی» و مبتنی بر زندگی بر اساس تسلیم و پذیرش و سازگاری با محیط را جایگزین خود آگاهی ای «انسانی / فرهنگی» و مبتنی بر زندگی بر اساس تمایل به شورش، مقاومت و تغییر محیط کند. تناقض از آن رو ما را بامشکل روبرو می‌کند، که تجربه زیست انسانی به ویژه در دو قرن اخیر نشان داده است که هر دو موقعیت چنانچه بدون ترکیبی خاص و پویا با موقعیت دیگر قرار نگیرند می‌توانند ما را به وضعیت‌های خطرناک و غیر قابل مدیریت برسانند. از میان رفتن فرهنگ در موقعیتی که میلیون‌ها سال است که ما به مثابه جانوران فرهنگی زندگی می‌کنیم، زندگی را برای انسان‌ها ناممکن می‌کند، در حالی که گریز از طبیعت در حالی که تمام موجودات زنده و بی‌جان دیگر از چرخه‌های طبیعی تبعیت می‌کنند، هر دو برای انسان‌ها پرخطر، غیر قابل درک و غیر قابل مدیریت هستند. اما شاید نخستین شرط برای خروج از این تناقض، شناخت و درک خود تناقض باشد. این یادداشت نخستین بار در روزنامه کارگزاران منتشر شده است.

## مدیریت دانش و سازمانها در عصر دانش

اصغر مشبکی اصفهانی - هدایت مهدیزاده

چکیده: در این مقاله ضمن تعریف مدیریت دانش و تشریح مفهوم دانش و مدیریت دانش با استفاده از تعاریف بزرگان این عرصه و ضمن بیان اهداف مدیریت دانش و توضیح انواع دانش و تعیین عناصر اصلی آن به تشریح نقش دانش در مدیریت دانش پرداخته شده است. در ادامه ضمن تشریح نقش و مهارت‌های مدیریت دانش و بیان وظایف کارکنان مدیریت دانش در سازمانها و نحوه شکل‌گیری جریان دانش در سازمانها پرداخته و با توضیح نقش مهم کاربرد مدیریت دانش در دولت و سازمانهای دولتی به بیان چارچوب این مسئله پرداخته شده و ضمن اشاره به نمونه‌های عملی کاربرد مدیریت دانش با ذکر راهکارهای لازم برای اجرای آن و به نتیجه‌گیری موضوع مورد نظر پرداخته است.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، داده، اطلاعات، دانش انسانی، کارکنان دانش مدار

مقدمه: در عصر دانایی یا حکمت مدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی در متون تجاری تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمانهای باقدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. منابع نقد و بررسی چشم‌اندازهای رقابتی سازمان‌ها نشان دهنده تأثیرات این دیدگاه در عرصه‌های استراتژیک سازمان‌های تجاری است. و اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جایگاه مناسب آن تشخیص دهد در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. مدیریت دانش با روش استاندارد در اداره یک سازمان متناسب خواهد بود. با اطمینان می‌توان گفت که پایه و اساس مدیریت دانش در یک دوره کوتاه‌مدت به بهره‌برداری بهینه از اطلاعات قابل دسترس و منابع موجود در یک سازمان منجر خواهد شد. در دوره‌های بلندمدت نیز می‌تواند پایه جدیدی جهت پیشرفت و توسعه در منافع تجاری باشد و مهارت‌ها را برای آینده مطمئن تقویت کند. در حقیقت می‌توان گفت مدیریت دانش برای همه سازمانهایی که خواهان ارتقاء و پیشرفت هستند به عنوان یک نیاز استراتژیک مطرح می‌گردد در بازار رقابتی امروز که مشخصه اصلی آن، عدم قطعیت است، شرکت‌هایی توانایی رقابت را دارا هستند که دانش جدید را در سازمان خود ایجاد نموده، توزیع کرده و آنرا تبدیل به کالاها و خدمات می‌نمایند. بدین ترتیب، دانش برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و به سازمان، امکان حل مسائل و تصرف فرصت‌های جدید را می‌دهد. بنابراین دانش نه فقط یک منبع مزیت رقابتی خواهد شد بلکه در واقع تنها منبع آن می‌گردد. هنگامی که منابع دانش یک سازمان مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، سازمان شاهد ارتقاء و افزایش پویایی و ارزش موجود در کسب و کار می‌شود. مهمترین پرسش در دنیای رقابتی امروز این است که دانش موجود در هر سازمان را چگونه می‌توان شناسایی کرد و از آن به بهترین نحوه بهره‌جست. ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش یکی از مهمترین راهکارهای بهبود سطح دانش در هر سازمانی شمرده می‌شوند [مدیریت دانش به مجموعه فرآیندهای اطلاق می‌شود که در نتیجه آنها دانش کسب، نگهداری و استفاده می‌شود و هدف از آن بهره‌برداری از دارایی‌های فکری به منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد ارزش‌های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت پذیری است ایجاد سیستم مدیریت دانش موثر یکی از عوامل کلیدی در بهبود فرآیندهای کسب و کار است. اغلب نیازهای مدیریت دانش فقط به صورت ضمنی وجود دارند و تبدیل آنها به قالب‌های روشن امری دشوار و در عین حال حیاتی است. ساختارهای سازمانی خاص به منظور مدیریت و توزیع دانش شکل می‌گیرند و فرایندهای لازم برای ارتقاء مدیریت دانش به وجود می‌آیند. در این ساختارها برای ارتقاء کارایی اعضای هزینه‌های زیادی صرف می‌شود. این امر به ویژه در مورد سیستم‌های کسب و کار مجازی که با استفاده از اینترنت [تبادل اطلاعات می‌کنند، صادق است. ۸ تعاریف مدیریت دانش: یکی از تعاریف‌هایی که از مدیریت دانش عرضه شده است: از آن به عنوان عمل مدیریتی یاد میکند که سرمایه فکری یک سازمان را به کار می‌گیرد تا آنرا قادر سازد رسالت و مأموریت خود

را تحقق بخشند. در تعریف دیگر، متعلق به رشته مدیریت، مدیریت دانش تلاش استراتژیکی سازمان دانسته شده که سعی می کند از راه کنترل و استفاده از داری های فکری که در نزد کارکنان و پشتیبان سازمان وجود دارد، در رقابت به برتری دست یابد. به دست آوردن، ذخیره کردن و توزیع دانش مدیریت دانش موجب می شود که کارکنان سازمان هوشمند تر کار کنند، از دوباره کاری بکاهند، و در نهایت تولیدات و خدمات خلاقانه تری تولید کنند که نیاز مشتریان را بهتر بر آورند. از تعاریف بالا، نکات زیر را می توان استنباط کرد: نخست آنکه مدیریت دانش چیزی است که در محیط سازمانی رخ میدهد؛ دوم آنکه مواد کار آن دانش سازمانی یا سرمایه فکری یا داری فکری است. عصر دانش و جامعه کنونی را هم به تبع آن جامعه دانش در چنین جامعه ای وجود مدیریت دانش انکارناپذیر است. در اینجا به دیدگاه و تعاریف مختلف صاحب نظران از مدیریت دانش و کارکردها و حوزه های مختلف مطرح آن می پردازیم. بوئرسما ضمن خاطر نشان کردن وجود تعاریف مختلف از مدیریت دانش کانون توجه آن را نگه داری و راهبری دانش و برنامه ریزی برای آن می داند که کارکردهای مدیریت دانش موجود، مدیریت دسترسی به دانش موجود و مدیریت ایجاد دانش نو است. حسین، لوکاس عصر حاضر را عصر دانشوران نامیده اند و می نویسند مدیریت دانش ابتکار تازه برای تبدیل الگوی نظام های اطلاعاتی از رویکرد پردازش شده و ارائه اطلاعات به رویکرد گردآوری و استفاده از دانشدر سازمان هاست که از به کارگیری تخصص و مهارت انباشته در ذهن وزوایای پنهان افراد تا تبدیل آنها به منابع مکتوب و مدرن را شامل است [گوپتا و همکارانش در تعریف مدیریت دانش چنین نقل می کنند] مدیریت دانش فرایندی است که در شناخت، انتخاب، سازماندهی، اشاعه و انتقال اطلاعات و مهارت های فردی که در بافت سازمان به صورت غیر ساختاریو بالقوه موجود است به سازمان ها کمک کرده و منجر به حل شدن مناسبو کارآمد مسائل، یادگیری مداوم و تصمیم گیری و برنامه ریزی به قصد اشتراک و استفاده مجدد مداوم، دانش جدید را به ارمغان می آورد. کیم در مورد هدف مدیریت دانش اظهار می دارد که تجزیه و تحلیل دانش موجود و شناسایی دانش مورد نیاز برای تکمیل و انجام اهداف سازمان، با کمک و همفکری و تعامل متخصصان دانش، کارشناسان فناوری و ارتباطات و استفاده کنندگان، هدف نهایی مدیریت دانش است. مفهوم مدیریت دانش مفهومی است که در صورت عملی اما غیر رسمی مورد استفاده واقع شده است فقدان یک توافق عمومی در ارائه تعریف مشخصی از این مفهوم، به ایجاد آشفتگی و اغتشاش منجر شده است که در مطالعات مختلفی که در این زمینه انجام گرفته به خوبی منعکس گردیده است. بنابراین، به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده (DATA)، اطلاعات (INFORMATION) و دانش (KNOWLEDGE) و تفاوت و ارتباط میان آنها پردازیم. عبارات اطلاعات و داده، اغلب به جای عبارت دانش به کار برده می شوند. اما در واقع آنها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آنها برای انجام یک کار دانش محور بسیار مهم و حیاتی است. داده: داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. در حقیقت، داده ها حقایق و واقعیت های خام هستند. داده ها منعکس کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می شود. این اجزاء در پایگاه های داده، ذخیره و مدیریت می شوند. داده ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند. ۱۲ و ۱۰۱۱۰ و JAN نمونه هایی از داده هستند. بدون ارائه توضیحات بیشتر، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی پذیرد. هر یک از این داده ها ممکن است بیانگر زمان، مقدار، وزن، مبلغ، اندازه، ماهی از سال و... باشند. اطلاعات: اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. اطلاعات داده های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. ارتباط داده ها ممکن است بیان کننده اطلاعات باشد. ممکن است صرفاً ارتباط داده ها به اطلاعات منجر نگردد. مگر اینکه موجب درک مفهوم آنها باشد. اطلاعات در حقیقت داده های خلاصه شده را در بر می گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ تصمیمات

پرداخت. اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود می‌گیرند و اعداد و گزاره‌ها را به صورت خلاصه شده ارائه می‌کنند. دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می‌گردد. خلاصه سازی هر چه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. دانش را در این حالت می‌توان بینشهای حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روشهای مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می‌کند تا اطلاعات و داده‌های ناخواسته حذف شوند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می‌شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، دانش هریک افزایش می‌یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می‌شود. خرد (WISDOM): آخرین مرحله، حرکت از دانش به خرد و کمال است. خرد همان کاربرد دانش است. اگر شخصی اثر غذای پرچرب را در چاقی بداند اما بدون توجه به آن در خوردن پرهیز نداشته باشد، فرد خردمندی نیست، چرا که از دانشی آگاهی داشته که آن را به کار نگرفته است. هرم دانش: با توجه به تعاریف و مفاهیم فوق می‌توان هرم دانش را ترسیم کرد. داده‌ها در پایین‌ترین سطح و خرد در راس هرم قرار دارند. برخی اختلاف نظرها درباره جزئیات وجود دارد ولی در کل، وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کلی هرم دانش وجود دارد. مدیریت دانش: با توجه به مباحث پیش گفته اکنون می‌توان مدیریت دانش را اینگونه تعریف کرد: توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش دسته جمعی به منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به کمک فناوری. اصول مدیریت دانش شامل توسعه، اجرا و نگهداری زیرساختهای فنی و سازمانی به عنوان بستر و الزام انتشار دانش و انتخاب فناوریهای خاص است. در هر سازمان، دانش از تمام منابع موجود از قبیل پرسنل، سیستم‌ها، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات روی میزها و پرونده‌های بایگانی جمع آوری می‌شود. تمام دانش جمع آوری شده در ساختارهای مناسبی دسته بندی می‌شوند. این دانش به سرعت و به راههای مختلف بین آنها می‌گیرد. چرخه دانش: چرخه دانش و یا به عبارتی فرایند مدیریت دانش همانگونه که در شکل ۳ نشان داده شده از چهار بخش اصلی تشکیل شده است. در مرحله اول می‌باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش صریح (۲) و ضمنی (۳) نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره سازی گردد. سپس برای اینکه دانش با ارزش شده و به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد زیرا در غیر این صورت تمامی تلاشهای انجام گرفته ابر خواهد ماند. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است. اهداف مدیریت دانش: ایجاد یک سازمان یادگیری و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمتهای مختلف شرکت (مالی، عملکرد، هوش رقابتی و غیره؟) و مرتبط کردن آنها به یکدیگر است. بیشتر افراد و سازمانها مدیریت دانش را بدلائیل ذیل بکار می‌گیرند: افزایش همکاری • بهبود بهره‌وری • تشویق و قادر ساختن نوآوری • غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط آنچه مورد نیاز است • تسهیل جریان دانش مناسب از تامین کنندگان به دریافت کنندگان • بدون محدودیت زمان و فضا- تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آنان از اختراع • دوباره چرخ به کرات- تصرف و ثبت دانش کارکنان قبل از اینکه آنان شرکت را ترک نمایند • اطمینان یافتن از اینکه دانش با ارزش بهنگام ترک کارمندان دست نمی‌رود. افزایش آگاهی سازمانی از خلاقیت دانش سازمان • کمک به شرکتها که سبقت جو باقی بمانند با افزایش آگاهی آنان از • استراتژیها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان و بهبود خدمات مشتری • مدیریت دانش دو قسمت دارد

اول مدیریت داده و اطلاعات و دوم مدیریت افرادی که واجد نظر، دانش و توانایی‌های خاص هستند. این دو قسمت - محتوا و افراد - برای تسهیل مدیریت دانش با کمک فرایندها و تکنولوژی خاصی بهم متصل شده اند. محک زنی، تصرف بهترین عملها، ایجاد سازمانهای یادگیرنده، توسعه جوامع یادگیری، دیتا ماینینگ، ایجاد فرهنگ تعییر، بهبود جریان کاری و گردآوری نظام مند هوشمندی رقابتی و تجاری فقط چند نمونه از ابرازها، تمرینها، مداخلات و رهیافتهای زیربنامحور هستند که برای مدیریت دانش و اطلاعات بکار گرفته شده اند. دو جزء عبارت مدیریت دانش یعنی مدیریت و دانش با کمک دو عنصر تواناساز تکنولوژی و فرهنگ سازمانی برای تحت کنترل درآوردن حافظه جمعی سازمانها با هم مختلط شده اند عناصر اساسی مدیریت دانشمدیریت دانش ۴ عنصر اساسی دارد: دانش، مدیریت، تکنولوژیاطلاعات و فرهنگ سازمانی. هر کدام از این اجزا نقشی عمده در مدیریتدانش داشته و میتواند تأثیری بسزا در موفقیت یا شکست آن داشته باشد. نقش دانش در مدیریت دانش: ادلسن میگوید: "مردم همواره دانش داشته اند و از آن استفاده کرده‌اند. (۲۲") اما دقیقاً دانش چیست؟ دانش، دانستن است که در تجربیات، مهارتها، قابلیتها، توانایی ها، استعدادها، افکار، عقاید، طرز کارها، الهامات و تصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرایندهای کاری و امور روزمره یک شرکت خود را آشکار می سازد دانش دو نوع است: عیان و نهان یا ضمنی. دانش صریح: دانشیاست که مدون شده است و یا به فرمتهای خاصی ارائه شده است. مثلاً توضیح داده شده یا ثبت شده یا مستند شده و بنابراین به آسانی میتواند دیگران را در آن سهی م نمود. دانش صریح میتواند در اشکال دستنامه ها، روش کارهای نوشته شده، بایگانی های تجاری، مجله یا مقالاتمجلات، کتابها، صفحات وب، بانکهای اطلاعاتی، اینترنتها، ایمیل ها، یادداشتها، ارائههای گرافیکی یا منابع دیداری - شنیداری تدوین شده باشد. هنگامی که دانش، مدون و کدگذاری شود مصنوع دانش تولید میشود و این مصنوعدانش است که میتواند مدیریت شود. دانش نهان: دانش شخصی و ابراز نشده ای است که یک فرد دارد. دانشیکه در ذهن افراد است - آگاه بودن از چگونگی چیزی، ترفندهای ظریف، بینش، نظر و مواردی که می تواند مفید واقع شود. به بیان ساده تر، دانش و تجربه ای است که یک فرد در طول سالها از طریق تجربه، تعامل با دیگرانو آزمون سعی وخطا بدست آورده است. این دانش تنها در ذهن افراد یا در یادداشتهای شخصی، فایلهای کامپیوتری یا کشوی میز آنها مستقر است. دانشی که هرگز بطور کامل و قابل فهم برای سایرین بیان، ثبت، مستند یا مدون نشده است. طبق برآوردها % ۸۰ از مهمترین دانش را دانش نهان شکل می دهد. تقریباً همه فعالیتهایی که افراد درگیر آنند نیاز به ترکیبی از چنددانش نهان و عیان دارد. برای یک مدیریت دانش کارآمد، تسخیر هر دودانش نهان و عیان الزامی است. چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش نهان است. بنابراین، بیشتر سازمانها تنها بر مدیریتدانش عیان، دانش سهل الوصول که تنها ۲۰ درصد از کل دانش سازمان را شکل می دهد، تمرکز میکنند و استفاده از دانش نهان را به وقوع تصادفی آن وا می گذارند. تبدیل دانش نهان به دانش عیان مشکل است اما غیرممکن نیست. دانش نهان عموماً به شکل شرحی از تجربیات مفیدی که ثبت شده اند و در شبکه گذاشته شده اند و متعاقباً توسط دیگر کارکنان برای یادگیری و بهبودفرایندها استفاده شده اند، منت قل میشود. مدیران ارشد اجرائی در پی ماکس، تبدیل دانش نهان کارکنان به دانش عیان را بطور موفقیت آمیزی میسر نموده اند. آنان از کارکنان خواسته اند که راهنمایی گام به گام برای تمامکارهایی که انجام میدهند، بنویسند و بنابراین آنها را وادار کرده اند تا دانشی را که بعنوان تجربه یا حافظه، درونی شده است ثبت کنند. این فرایند به ایجاد نقشه های مفصل از مسیر کلیه فرایندها برای همکاران و افرادجانشین و حتی به کشف ضعفهایی که نیاز است به آنها پرداخته شود کمک میکند. برای موفقیت پروژه های مدیریت دانش لازمست بین اطلاعات ودانش تمایز قائل شویم. هر اطلاعاتی دانش نیست. اطلاعات تا زمانی که تحلیل نشده و منشأ عمل قرار نگرفته است نمیتواند تبدیل به دانش شود. و فقط در یک فرهنگ سازمانی صحیح است که اطلاعات منشأ عمل میشود. بیشتر سازمانها و کارکنان نه از دانش زیاد، که از اطلاعات زیاد رنج میبرند. برعکس، قحطی دانش وجود دارد. یکی از بزرگترین چالشهای مدیریت دانش در توانایی مفهوم ساختن کوههای

اطلاعات، جدا کردن اطلاعات ارزشمند و به اشتراک گذاشتن آنست. نقش مدیریت در مدیریت دانش: مدیریت تلویحا بر طبقه بندی، فراهم کردن ساختار و ایجاد ادراک بهم پیوستگی در یک سازمان دلالت دارد. سایر ویژگیهای مدیریت عبارتند از: هماهنگی، کنترل، مشارکت و استفاده صحیح از نیروی انسانی، فرایندها و تدابیر بمنظور دست یابی به یک هدف واحد در مدیریت دانش، هدف اصلی مدیریت دانش عیان و نهان در سازمان است. برای مدیریت دانش عیان، سازمانها باید •: دانش را بدست آورده و یا تولید و ایجاد کنند •. دانش را برای سهولت دسترسی رمزگذاری و سازماندهی نمایند •. دسترسی به دانش را برای دیگران با ارتباطات یا انتشارات میسر نمایند •. دسترسی و بازیابی دانش را تسهیل نمایند •. دانش را برای حل مشکلات، تصمیم گیری، بهبود اجرا، راهبری، تحلیل موقعیتهای و فرایندها برای پشتیبانی فعالیتهای کاری بکار گیرند. دانش نهان به دو طریق قابل مدیریت است: از طریق ارتباطات نوشتاری، مصاحبه ها و پیشنهادها و پیشینه های شفاهی میتواند به دانش صریح تبدیل شود. راه دیگر انتقال دانش نهان از طریق ایجاد گروههای دانش یا گروههای هم عمل در سازمانهاست که با تعاملات رو در رو، گفتگوها و ارتباطات گفتاری، آموزش مداوم، حل مسأله تعاملی، شبکه ارتباطی، راهبری، مربی گری، آموزش و موقعیتهای توسعه حرفه ای دانش نهان خود را منتقل میکنند. در بخش سنتی مرجع، دانش نهان عموماً از طریق گروههای دانش یا گروههای هم عمل منتقل میشود. نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش: تکنولوژی اطلاعات میتواند بعنوان ابزاری قدرتمند عمل کرده و ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش تأمین کند. توانایی تکنولوژی اطلاعات در کاوش، نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات میتواند تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند. تکنولوژیهای مانند سیستمهای مدیریت بانکهای اطلاعات مرتبط، سیستمهای مدیریت مدارک، اینترنت، اینترنت، موتورهای کاوش، ابزارهای جریان کار، سیستمهای پشتیبان اجرا، سیستمهای پشتیبان تصمیم گیری، داده کاوی، ذخیره داده ها، پست الکترونیک، کنفرانس تصویری، تابلوی اعلانات، گروههای خبری و تابلوهای بحث میتوانند نقشی اساسی در تسهیل مدیریت دانش داشته باشد. اما، تکنولوژی اطلاعات بخودی خود قلب مدیریت دانش نیست و هیچپروژه ای تنها بخاطر کاربرد آخرین تکنولوژیهای اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمیشود. تکنولوژی اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا میکند. تکنولوژی اطلاعات به تنهایی تأمین کننده دانش نیست. تکنولوژی اطلاعات میتواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند اما این خود افراد هستند که باید تعیین کنند آیا اطلاعات متناسب و مرتبط با نیاز خاص آنها هست یا خیر. برای تبدیل اطلاعات به دانش، افراد باید اطلاعات را تحلیل، تفسیر و درک کرده و آن را در متنی جای دهند. نقش و مهارتهای مدیریت دانش: به منظور پا گرفتن مدیریت دانش، سازمان باید مجموعه ای از وظایف و مهارت هارا در زمینه دریافت، توزیع و استفاده از دانش ایجاد کنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیادی برای تحقق بخشیدن وجود دارد و این فرض که شرکت به راحتی میتواند فعالیت های مدیریت دانش خود را صدر بقیه رهیافتهای قرار دهد. فرض غیر واقعی به نظر می رسد. تنها انسان ها ارزش افزوده ای را می آفرینند که داده ها و اطلاعات را به دانش تبدیل می کنند. برای انجام بخش هایی از این فرایند، کارکنانی با قبول تعهد می بایستی مسئولیت هایی را برعهده بگیرند. کارکنان دانش مدار: کارشناسان و متخصصان، نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می کنند، اما فعالیت ها و نگرش های کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش حقوق می گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت دانش مهم تر دارد. مدیران برنامه ریزی، تحلیلگران تجاری، مهندسان طرح و تولید و حتی منشی های و مستخدمین، از جمله مهمترین 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، شکلی نیست که مدیریت دانش باید به بخشی از وظایف همه کارکنان بدل نشود. اگر چه بسیاری از سازمان ها و شرکتهای ادعا می کنند که دانش کارکنان، منبعی با ارزش است، اما غالباً هم خود را بر توسعه فعالیت های دانش گرای کارکنان متمرکز نمی کنند. مک کینزی و شرکا، احتمالاً دانش گراترین شرکت در صنعت متکی به دانش است. این شرکت مشاوره ای، نقش زیادی

در مدیریت دانش و از جمله خلق، ذخیره سازی انتشار آن داشته، اما در نظریه سازی و اعمال دانش با مشکلاتی روبرو بوده است یکی از دلایل این امر، این بود که دانش مک کینزی کار همه و یا تقریباً همه افراد به شمار می آید حتی مدیر عامل این شرکت نیز دانش را رگ حیاتی مک کینزی میدانند منظور ما این نیست که محیط علمی مک کینزی کاملاً بی نقص است. اگر بخواهیم عاملی عمده و مهم برای موفقیت هر شرکت در اعمال مدیریت دانش بیابیم بی شک نظریه‌ها به سوی افرادی جلب خواهد شد که از ابتدا به استخدام شرکت در می آیند. مک کینزی، شیوه های خاص برای مصاحبه، شناسایی و گزینش عناصر تیزهوش، کنجکاو دانش طلب طراحی کرده است، و به همین دلیل، شاهدان مک کینزی کاملاً از توانایی خلق، تسهیم و استفاده از دانش برخوردار هستند. گرایش های عملی مشاوران به متخصصان دانش اجازه نمی دهد تا کاری برای آنان انجام دهند بسیاری از مشاوران احساس خود اتکای دارند و نیازی به کارشناسان احساس نمی کنند این شرکت سالها برای جانداختن نقش کارشناسان ویژه کار، خون دل خورده است. فرهنگ سازمانی باید فرهنگی فوق العاده باشد تا دانش، آزادانه و راحت بر سازمان مسلط شود. کارکنان مدیریت دانش: اولین وظایف هر فرد متعهد به دانش، با کارهای روزمره مدیریت دانش ارتباطهای مکتوب برای Perl, HTML؛ دارد. بعضی از این کارها کاملاً فنی هستند پایگاه های وب، ساخت یا بازسازی پایگاه دانش، نصب ونگه داری نرم افزارهای دانش محور مانند لوتوس نوتز نمونه ای از این کارهای فنی هست. از سوی دیگر کارهای فنی به تنهایی نتیجه ای ندارد. حتی فن آوران هم باید نسبت به جذابیت محتوای دانش و چگونگی ترغیب دانشگران به انتقال دانش خود به یک پایگاه دانش، حساسیت زیادی نشان دهند. کارهای دانش روزانه کارهای معمولی هستند اما مدیریت دانش، مستلزم انجام کارهای جالب و جدید است. هماهنگی، کتابداری، گزارشگری، ویرایشگری، گردآوری دانش و نظایر آنها، نمونه هایی از این نوع کارها هستند. حال اگر بخواهیم صادق باشیم، باید بگوییم که تعداد معدودی از سازمان ها، از کارکنان ماهر لازم برای سازماندهی دانش خود و تعداد کمتری نیز از وقت لازم برای انتقال دانش خود به یک پایگاه اطلاعاتی برخوردارند. بر این اساس، سازمانها به افرادی نیاز دارند که دانش را از دانشگران دریافت و سازماندهی کرده و در طول زمان به محافظت و پالایش آن بپردازند. در واقع، دانشگاه ها این تخصص ها را آموزش نمی دهند، ولی نزدی کترین فعالیت به این نوع فعالیت ها را می توان در درسنامه های دوره های روزنامه نگاری و کتابداری یافت. کارهای مدیریت دانش به سرعت رو به افزایش هستند. دانشکاران خوب در هر سطحی، باید ترکیبی از مهارتهای سخت (دانش سازمان یافته، توانایی های فنی و تجربیات حرفه ای) و نیز ویژگی های لازم در بردارنده عمیق از جنبه های شخصی، سیاسی و فرهنگی دانش را داشته باشند. تسلط بر همه جوانب دانش برای همگان ضروری نیست؛ ولی به طور خاص برای کسانی که مستقیماً با کاربران دانش سروکار دارند، امری لازم است. سازمان ها به سازماندهی مجدد گروه های کارکنان کنونی خود پرداخته اند دیدگاه های موجود در مدیریت دانش: در دیدگاه های فردی تمرکز در تحقیق و عمل بر روی فرد است در حالیکه در دیدگاه سازمانی تمرکز در تحقیق و عمل بر روی سازمان می باشد. در مدیریت دانش، شاخه فناوری اطلاعات، محققان و شاغلان در این حوزه تمایل دارند که در رشته رایانه و یا علم اطلاعات تحصیل کنند. آنها در ایجاد سیستم مدیریت، مهندسی مجدد و گروه افزار درگیر هستند. برای این افراد دانش شی و یا موجودیتی است که قابل شناسایی و بکارگیری در سیستم های اطلاعاتی است. این شاخه، شاخه جدیدی است و توسط پیشرفت های جدید در علم اطلاعات حمایت شده و بسیار سریعتر رشد می کند. در مدیریت دانش شاخه انسانی، محققان و شاغلان در این حوزه بیشتر تمایل دارند که در رشته فلسفه، روانشناسی، جامعه شناسی، مدیریت و بازرگانی تحصیل کنند. آنها در ارزیابی، تغییر و توسعه مهارتها و رفتارهای انسانی درگیر هستند. برای این فرد دانش یک فرایند است که مجموعه ای پیچیده از مهارتهای پویا که مهارتهای پویا که دائماً در حال تغییرات است. محققان این شاخه بطور سنتی به یادگیری و مدیریت شایستگی های فردی مثل روانشناسی و در سطح سازمان فلسفه، جامعه شناسی و یا تئوری های سازمانی مشغولند. این شاخه قدمت بسیار و رشدکننده دارد. در جدول زیر نشان می دهد که تفاوت بنیادین در تعریف



آنچه دانش نامیده می‌شود، وجود دارد بلکه برای محققان دانش حکم یک موجودیت را داشته باشد، آنها تمایل دارند که بر روی مفاهیم تئوری اطلاعات در درک دانش تکیه کنند. در حالیکه محققانی که دانش را یک فرایند می‌دانند تمایل دارند مفاهیم دانش را در فلسفه و روانشناسی و جامعه‌شناسی دریافت کنند. به خاطر وجود تفاوت این دو شاخه محققان از زبانهای قضائوتی در صحبت کردن استفاده می‌کنند. و زمانی که در مورد دانش صحبت می‌کنند برای همدیگر ایجاد ابهام می‌کنند. برخی از افراد نیز بر این باورند که چون دانش یک استعداد انسانی است بنابراین قابل مدیریت کردن به جز از طریق خود شخص نباشد. بهترین عبارت برای مدیریت دانش متمرکز شدن بر دانش ۱ آنگاه به دنیا از منظر دانش است برای این افراد مدیریت دانش به معنی ایجاد ارزش‌های دارایی‌های ملموس است. سطح/شاخه شاخه انسانی شاخه فناوری اطلاعات سطح سازمانی تئوری‌های سازمانی مهندسی مجدد سطح فردی روانشناسی متخصصین الکترونیکی جدول یک - مدیریت دانش و شاخه‌های فناوری اطلاعات و انسانی آن در سطوح فردی و سازمانی مشارکت و همکاری در مدیریت دانش شرح مفهوم دانش و مدیریت دانش ارائه شده، نظام‌های بر پایه دانش، همکاری‌های جدید را می‌طلبد که ظرفیت‌های سازمان را برای تولید و استفاده دانش، تنظیم دانش و ساخت زیربنایی که مدیریت دانش را قدرتمند سازد، با هم تلفیق می‌کند. سه گروه از کارشناسان به عنوان تیم همکاران دانش که نیازمند همکاری با هم هستند در مراکز دانش قرار دارند. آنها عبارتند از: استفاده‌کنندگان، متخصصان دانش، شامل کتابداران، کارشناسان فناوری. استفاده‌کنندگان افراد منفرد در سازمان هستند که شخصا درگیر خلق دو استفاده از دانش هستند. استفاده‌کنندگان شامل متخصصان، فن‌آوران، مدیران و افراد دیگری که که دانش ضمنی و دانش صریح را پردازش کرده و به کار می‌برند. متخصصان دانش که در مراکز دانش قرار دارند، کسانی هستند دارای مهارت، آموزش، آگاهی و کاردانی تنظیم دانش در داخل نظام‌ها و ساختارها به طوری که استفاده موثر از منابع دانش را تسهیل می‌نماید. آنها کتابداران، مدیران مدارک و اسناد، آرشیوها و سایر متخصصان اطلاع‌رسانی هستند. وظایف این متخصصان عبارت است از: معرفی انواع گوناگون دانش سازمانی، روش‌های پیشرفته، نظام‌های ساختاری و دستیابی به دانش توزیع و انتقال دانش، گسترش و افزایش سودمندی و ارزش دانش، ذخیره‌سازی و بازیابی دانش و جز آن. تاکید کلی آنها به افزایش امکانات، قابل دست‌رسی ساختن و افزایش کیفیت دانش است. بنابراین سازمان نظر روشن خود و محیطش را به همراه دارد. کارشناسان فناوری دانش در سازمان، کسانی هستند که دارای مهارت‌های تخصصی برای ساختن زیربنای دانش در سازمان هستند. کارشناسان فناوری شامل: تحلیل‌گرهای نظام، طراحان نظام، مهندسان نرم‌افزار، برنامه‌نویسان، مدیران شبکه و سایر متخصصان که نظام‌های برپایه دانش و شبکه‌ها را تولید می‌کنند. توجه اصلی آنها به ایجاد و تامین زیربنای دانشی است که جریان و انتقال دانش را شکل می‌دهد. و پردازش داده‌ها و ارتباط پیام‌ها را سرعت می‌بخشد. در سازمان هوشمند، دانش این سه گروه در روبنای سازمان برای آموزش و توسعه سازمان همبستگی پیدا می‌کند. در واقع یک سازمان هوشمند درک می‌کند که کشف و استفاده از دانش می‌تواند به بهترین وجهی از طریق مشارکت دانش راهبردی حاصل آید. دانشی که مهارت‌ها و تخصص‌های استفاده‌کننده‌گان خود، یعنی دانش کتابداران به عنوان متخصصان دانش و دانش کارشناسان فناوری را تلفیق کند مدیریت دانش و فناوری: برخی مدیریت دانش را بخشی از مدیریت اطلاعات می‌دانند که به مرور زمان طرفداران این نظریه کمتر می‌شوند و با توجه به سلسله‌مراتب داده-اطلاعات-دانش و اهمیت و نقش هر یک و از سوی دیگر تجربیات ناموفقی که در رابطه با مدیریت اطلاعاتی که بدون توجه به ساختار و فرهنگ سازمان به دست آمده امروزه دیگر کمتر فردی بر نظریه فوق‌پاف شاری می‌اندیشد (afrazesh, است (۲۰۰۸) کند. مدیریت دانش بسیار فراتر از فناوری است، اما بی‌تردید (( فناوری دانش بخشی از مدیریت دانش است. نکته قابل توجه این است که مسائل مدیریت دانش را نوعاً نمی‌توان فقط با استفاده از راه‌کارهای فناوری به تنهایی حل نمود. در نتایج یک نظرخواهی بزرگ‌ترین م‌شکل در مدیریت دانش (( تغییر رفتار مردم)) و بزرگ‌ترین مانع برای انتقال دانش (( فرهنگ)) بسیار محدودی برخوردار خواهد بود. بیشترین ارزش فناوری در مدیریت

دانش، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و تسریع انتقال آن است. فناوری اطلاعات، امکان بیرون کشیدن دانش را از ذهن صاحب دانش فراهم می‌آورد. سپس با فناوری می‌توان آن دانش را در قالب‌هایی منظم گنجانند و به دیگر اعضا داخلی و شرکای تجاری سازمان در جهان منتقل کرد. فناوری، به رمزگذاری دانش و نیز گاهی خلق آن کمک می‌کند. در شکل زیر چند نمونه از فناوری‌هایی را نشان می‌دهد که ممکن است برای تسهیل فرایندهای همگرایی دانش اعمال گردند: پنهان به آشکار • پاسخ به سوالات • تفسیر پنهان به پنهان • نشست‌های الکترونیکی • همکاری همزمان آشکار به آشکار • جستجوی متن • دسته‌بندی اسناد آشکار به پنهان • تصویرسازی • ارائه نوار صوتی - تصویری با قابلیت جستجو استفاده از فناوری در فرایند دانش پنهان به پنهان، معمولی‌ترین راهی که دانش پنهان شکل گرفته و به اشتراک گذاشته می‌شود از طریق ملاقات‌های رودررو و تجارب مشترک و معمولاً - به صورت غیر رسمی رخ می‌دهد. در حال حاضر ملاقات‌های هم‌زمان بیشتر از آنکه ه‌جانشین ملاقات‌های رودررو باشند تکمیل‌کننده سامانه‌ها همکاری جاری و کنفرانس‌های اخلی است. یکی دیگر از ابزار تبادل این نوع دانش استفاده از سامانه‌های مکان‌متخصصین است. استفاده از فناوری در فرایند دانش پنهان به آشکار: با توجه به تجربیات نوناکا، تبدیل دانش پنهان به آشکار شامل ایجاد قالب فکری مشترک و سپس بررسی و موشکافی از طریق مکالمه است از جمله ابزاری که می‌توانند به کمک فناوری اطلاعات و ارتباطات در این زمینه مورد استفاده قرار بگیرند. عبارتند از: بانک‌های اطلاعاتی همزمان ابزار بالقوه دیگری برای جذب دانش پنهان هستند. استفاده از فناوری در فرایند دانش آشکار به آشکار: فناوری در ارتباط با تبدیل دانش آشکار به آشکار افراد نقش واضح‌تر و بیشتری نسبت به موارد دیگر دارد. در این راستا به کارگیری فناوری برای مدیریت و جستجوی مجموعه‌های دانش آشکار به خوبی شکل گرفته است. وقتی که دانش پنهان ادراک و تفسیر شد، تبدیل آن به دانش آشکار، کسب و تسخیر آن در شکل‌های دائمی مثل گزارش، پست الکترونیکی ارائه و صفحه وب موجب در دسترس واقع شدن آن در تمامی سازمانی گردد. در حقیقت فناوری در تسخیر و سبک دانش از طریق ایجاد اسناد الکترونیکی دخیل بوده، که به راحتی از طریق وب، پست الکترونیکی یا سامانه مدیریت اسناد قابل اشتراک است. یک پی‌آمد توسعه تسخیر دانش این است که به کمک فناوری می‌تواند انگیزه افراد را تقویت نمود. در این ارتباط فناوری با کاهش موانع و ایجاد اسناد الکترونیکی و در اختیار قرار دادن ابزار مناسب جستجو، انگیزه‌ها را تقویت می‌نماید. استفاده از فناوری در فرایند دانش آشکار به پنهان: فناوری به کاربران در ایجاد دانش پنهان جدید نیز کمک می‌کند. از آن‌جا که جذب دانش پیش‌نیاز لازم برای فعالیت سازنده است، یک سامانه مدیریت دانش باید علاوه بر بازخوانی اطلاعات، استفاده و فهم اطلاعات را نیز تسهیل نمایند. به عنوان مثال سامانه ممکن است از طریق تحلیل اسناد و طبقه‌بندی، فرآورده‌هایی را ایجاد نماید تا پشتیبان کاوش و پیمایش سریع اطلاعات موجود باشد. احتمال روند آینده این است که زیرساخت‌های اطلاعات این‌گونه فناوری را به منظور تسهیل حالت‌های مختلف استفاده از اطلاعات بیشتر اعمال نموده و بنابراین اطلاعات را از طریق ساده کردن ایجاد دانش پنهان جدید ارزشمندتر نمایند. مدیریت دانش در سازمان عصر دانشمحققان علوم انسانی به ارایه دسته‌بندیهای دیگری پرداخته‌اند که (HERON AND) مبتنی بر معرفت‌شناسی هستند. هرون از افراد پرکار در این زمینه است که تالیفات (۲۰۰۱, REASON, متعددی را درباره توسعه حرفه‌ای و مدیریتی داشته است. از نظری دانش را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد. دانش تجربی که از تماس و برخورد مستقیم با پدیده‌ها حاصل می‌شود. دانش توصیف‌کننده که برآمده از دانش قبلی است و پدیده‌ها را از طریق تصاویر، شعر، داستان، موسیقی، رقص و امثالهم توصیف می‌کند. دانش پیشنهاددهنده که توانایی آن را دارد تا پدیده‌ها را با گزاره‌هایی اخباری بیان کند و دانش کارکردی که دانستن چگونه انجام دادن عمل است و در قالب مهارت‌ها و صلاحیت‌ها خود را نشان می‌دهد. شاید تمام این قبیل دسته‌بندیها ریشه در تعریف ارسطو از انواع دانش دارد. ارسطو، انواع دانش را برحسب مقاصدشان به سه دسته تقسیم کرده بود؛ دانش نظری که غایت آن فهم و تبیین چه چیزی پدیده‌ها است. دانش ساخت‌دانستن

چگونه ساختن و تولید اشیاء و پدیدها است و دانش کارکرد که مرتبط با نحوه استفاده و کارکردن با پدیدها است. دانش (اخیر، چیز ۲۰۰۱، EIKELAND). را نمی‌آفریند بلکه کامل می‌سازد و اداره می‌کند دانش به عنوان توانایی اقدام: نظریه پردازان سازمانهای یادگیرنده صرفاً بر بعد عملی دانش تاکید دارند؛ آنها دانش را توانایی یا ظرفیت اقدام اثربخش تعریف می‌کنند و اطلاعات را داده ای می‌دانند که ممکن است در اقدام اثربخش به ما کمک کند. (ARGYRIS: ۱۹۹۹, SENGE, کند. ) ۱۹۹۳ نادیده گرفتن این تفکیک باعث، (SENGE, از نظر سنگه (۱۹۹۹) شده است که سازمانها در موج اول مدیریت دانش، هزینه زیادی را صرف نرم افزارهای فناوری اطلاعات برای جمع آوری، ذخیره و استفاده از اطلاعات کنند. این دیدگاه تا زمانی که به دانش به عنوان یک شیئی نگاه می‌کند تا یک فرایند، توانایی کمی در استفاده از آن دارد. و به همین خاطر شکست خورده ت لقی می‌شود. وی ایجاد موج دوم (و سازنده تر) مدیریت دانش را منوط به پاسخگویی به دو سوال زیر می‌داند: انسانها چگونه دانش را تولید می‌کنند؟ این دانش چگونه در بین سایرینی که نقشی در تولید آن نداشتند، منتشر می‌شود؟ سنگه، دو سوال فوق را از چالش انگیزترین سوالهای مدیران در دو دهه آینده قلمداد می‌کند. جریان دانش در سازمان های عصر دانش: پس از رشد نظریه ای هایی که بر چگونگی توزیع و جریان دانش در سازمان تاکید داشتند، مدلهایی نیز برای تبیین جریان دانش توسعه داده شده است. در این میان دو مدل معروفیت بیشتری دارند که مدل اول چرخه عمر نام دارد و توسط (KNOWLEDGE LIFE CYCLE) دانش موسسه همکاری بین المللی مدیریت دانش مطابق شکل (۲) معرفی شده (LEITCH AND ROSEN, ۲۰۰۱) است. در مرحله اول از این جریان، اطلاعات و دانش تایید نشده از تعامل با دنیای خارج به دست می‌آید. سپس دانش و اطلاعات تحصیل شده، در سازمان و در قالب تلاشهای فردی یا گروهی تایید و معتبر می‌شود و در نهایت دانش تایید شده در قسمتهای مختلف، برای افزایش اثربخشی سازمانی ترکیب و به کار گرفته می‌شود. مدل دیگری با نام مدل عمومی دانش، جریان دانش را در چهار فعالیت عمده سازمان می‌دهد: ۱- خلق دانش، اشاره به کلیه فعالیتهایی دارد که موجب ورود دانش جدید به سازمان می‌شود؛ ۲- ذخیره و نگهداری دانش که حفظ و موجود بودن دانش در سازمان را تضمین می‌کند؛ ۳- انتقال دانش شامل جریان یافتن دانش از یک گروه یا فرد در سازمان به گروه یا فرد دیگری؛ ۴- به کارگیری دانش شامل فعالیتهایی است که از دانش در فرایندهای کسب و کار استفاده می‌کنند. نقش مدیریت دانش در هم افزایی قابلیت ها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار: گذر از عصر صنعتی و ورود به قرن تکنولوژی اطلاعات تغییرات اساسی را در نگرش از مزیت نسبی به مزیت رقابتی که در آن دانش و تخصص کارکنان منشا مزیت رقابتی پایدار و نتیجتاً رشد، بقا و سودآوری سازمان می‌باشد ایجاد نموده است. دانش و تخصص کارکنان نیز در صورتی می‌تواند منشا این مزیت گردد که بتواند به صورت جمعی در جهت اهداف سازمان به کار گرفته شود. نقش مدیریت دانش در سازمان ایجاد شبکه های دانش برای کنار هم قرار گرفتن دانش و تخصص کارکنان و هم افزایی قابلیت ها می‌باشد به نحوی که بتواند سازمان را در یک محیط رقابتی توسعه و پایدار نماید. توسعه سریع و عمیق علوم و رشد اعجاب انگیز فن آوری های اطلاعات و ارتباطات باعث گردیده است که تولید، توزیع و مصرف بهتر دانش به عنوان یک منبع استراتژیک می‌تواند به طور همزمان با حداقل کردن هزینه، نوآوری در محصول، بهینه کردن روش های کاری، بهبود کیفیت مستمر محصولات، انعطاف پذیری بیشتر و متناسب با بازارهای پویا و پرتلاطم و نهایتاً بهبود رضایت مشتریان دست یافت و با توسعه مزیت های رقابتی موجود و خلق مزیت های رقابتی جدید پایگاه سازمان را عرصه رقابت نمود و حتی موقعیت های جدیدی را کسب کرد. ویژگی های دانش جمعی: ژلپتیس و پارلین معتقدند که دانش دو گونه است: دانش فردی: که محصول فرایند ادراک انسان است دانش جمعی: که محصول نهایی فرایند مراوده بین افراد می‌باشد از نظر آنها دانش بشری به صورت زیر تقسیم بندی می‌گردد. دانش انسانی

دانش فردی انسانی      دانش جمعی انسانی دانش مشترک همان دانش فردی

قابل اشتراک که بین چند نفر مشترک است

بخش قابل اشتراک دانش که در انبارهای اطلاعات و یا کتاب‌ها و مقالات قرار دارد قابل کنترل و مدیریت است ولی بخش عمده تر دانش که در حافظه افراد قرار دارد و محصول تجارب طولانی و ممارست آنها با دنیای واقعی است مستقیماً قابل مدیریت نمی باشد. این نوع دانش جنبه محلی یا چسبندگی محیطی داشته و تا وقتی در ذهن فرد استاندارد نگردد قابل کد گذاری و رسمی کردن نیست. این نوع دانش اگر به اشتراک گذاشته شود، با دانش افراد دیگر تلفیق و یکپارچه گردد در قابلیت‌ها، رویه کاری، هنجارهای گروهی و توانمندی‌های ویژه جمعی ظاهر می‌گردد. اگر مدیریت فضای فرهنگی، فنی، ساختاری مناسب انگیزشی را فراهم نماید دانش تبلور یاف‌ته در این روابط پیچیده تر و پویاتر می‌گردد و به صورت قابلیت‌های منحصر به فردی درمی‌آید. این قابلیت محصول ترکیب خاصی از روابط متنی بر دانش ضمنی افراد است و عوامل تشکیل دهنده آن در تعامل مستمر با یکدیگر دچار تغییر و تحول می‌گردند به نحوی که ردیابی، تقلید، مهندسی معکوس و کپی‌سازی آن به سهولت امکان پذیر نمی‌باشد و در صورت طراحی ساز و کارهای سازمانی مناسب می‌تواند از طریق فرایند مستمر یادگیری باعث خلق دانش جدید گردیده و سازمان به این معنی که شرکت‌ها ممکن است در تولید و عرضه و کالا و یا ارائه خدمات خاصی با هم رقابت کرده و در عین حال بتوانند قابلیت‌های مکمل یکدیگر را در حوزه دیگر و یا در زیر مجموعه‌ای از همان کالا و خدمات به هم ارائه نمایند. به عبارت دیگر در عصر دانش مفاهیم رقابت و همکاری دیگر به شکل سنتی مصداق ندارد بلکه شرکت‌ها به طور همزمان می‌توانند در حوزه خاصی رقابت و در حوزه دیگر همکاری نموده و با تلفیق توانمندی‌های خاص و ایجاد توانمندی و یا دانش جمعی جدید به خلق محصولات منحصر به فردی برای مشتریان مبادرت ورزند، در واقع در عصر فعلی دانش جمعی صرفاً محصول همکاری همکاران نمی‌باشند بلکه ممکن است از به اشتراک گذاشتن دانش رقبا حاصل شود. آموختن به سبک سنتی فقط بخش کوچکی از جریان یادگیری را تشکیل می‌دهد. مجموعه فرایندهای فوق افراد و مهم تر از آن سازمان‌ها را قادر می‌سازد که پیوسته درگیر فرایند یادگیری باشند و یادگیری به عصر، زمان، مکان و شرایط ویژه‌ای محدود نگردد. نتیجه این فرایند شرکت‌ها را قادر می‌سازد که با تکرار فرایند یادگیری به طور مستمر مزیت‌های جدیدی را خلق نمایند. روند رو به توسعه دانش جمعی ایجاب می‌کند که زیر ساخت و یا فضای کار جمعی به سرعت توسعه یابد. این امر از طریق توسعه فن‌آوری‌های مرتبط با سیستم‌های حمایت کننده گروهی مثل سیستم بایگانی مشترک، اتاق کنفرانس کامپیوتری، پست الکترونیکی و ... محقق می‌گردد. در واقع این فن‌آوری‌ها که به عنوان ابزارهای گروهی معروف هستند فضای لازم را برای کارهای مشترک و نیز زمینه تبادل افکار، دیدگاهها، و دانش افراد را فراهم می‌نماید. بنابراین افراد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد که موانع زمانی، مکانی و فاصله‌های مرتبط با سلسله در وضعیت منحصر به فردی قرار دهد. در حالی که مزیت‌های دیگر رقابتی شدن به شدت در معرض تهاجم شرکت‌های دیگر قرار دارد ویژگیهای دانش جمعی در صورت تداوم نوآوری در آن به صورت تنها منبع منحصر به فرد مزیت‌های رقابتی پایدار برای شرکت‌ها عمل خواهد کرد. توجه به دانش جمعی و طراحی سازوکارهای لازم برای پویایی آن به تنها تضمین کننده مزیت رقابت پایدار و ابزار برنده شرکت‌ها و حوزه‌های مختلف رقابت است بلکه اصولاً ادامه بقا این شرکت‌ها تابع توجه خاص آنها به دانش جمعی و تبعات آن است. رقابت شدید و ارائه انواع اطلاعات و تبلیغات تجاری توسط شرکت‌های مختلف باعث گردیده است که مشتریان به طور روز افزونی نسبت به حقوق خود آگاه تر شده و سطح توقعات و انتظارات آنها به نحو فزاینده‌ای تغییر می‌یابد. در نتیجه شرکت‌ها برای پاسخ به این توقعات متغیر مجبور گردیده‌اند نقطه تمرکز خود را از عرضه تولید و یا ارائه خدمات حاضر به ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های ویژه معطوف نمایند تا از طریق این قابلیت‌ها بتوانند محصولات و یا خدمات مختلف و متناسب با نیاز متغیر مشتریان را ارائه نمایند. منظور از قابلیت ویژه ترکیب خاصی از دانش، اطلاعات، فن‌آوری، فرایند، ابزارها است که با سبک خاصی از مدیریت ترکیب گردیده به نحوی که بتوانند ارزش یا منفعت منحصر به فردی را برای مشتری خلق نماید. فرایند رقابت شدید یک شرکت را ترغیب می‌کند تا تمام توان و قابلیت خود را در یکی از حلقه‌های زنجیره کسب و کار خود متمرکز کرده و

در زمینه حلقه های دیگر، شرکت های برتر را شناسایی کرده، و با تلفیق قابلیت آنها محصول نهایی را تهیه و به مشتری ارائه نماید. این قابلیت های ویژه ممکن است در شرکت های رقیب وجود داشته باشد، مراتب اداری، بخش های متفاوت سازمان، سازمان های مختلف و حتی تفاوت های فرهنگی، سیاسی و ایدئولوژیک را پشت سر گذاشته و در فضای آرام و مبتنی بر اعتماد متقابل به مبادله دانش، کالا، خدمات پردازند و به عنوان ابزاری برای خلق مزیت های منحصر به فرد به کار گرفته شوند. به طور خلاصه می توان بیان کرد توسعه سریع و اعجاب انگیز فن آوری های ارتباطات و اطلاعات و گرایش عمومی دانش به سمت چند رشته ای شدن باعث گردیده که دانش و یادگیری جمعی به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار مورد توجه روزافزون قرار گیرد. بنابراین شرکت های در جهان متحول و پیچیده قرن حاضر موفق خواهند بود که بتوانند فرایند یادگیری و کسب دانش را با استفاده از سازو کارهای حاصل از تکنولوژی اطلاعات مانند گروه های مجازی، سازمان های شبکه ای و ... به سمت دانش جمعی و گروهی سوق دهند و بسترها و فضایی را خلق نمایند که کارکنان دانش ضمنی خود را که حاصل تجربه و اندوخته های شخصی است به اشتراک گذارند. در غیر این صورت دانش فردی نمی تواند پاسخگوی نیاز توسعه علوم جدید که حاصل چند رشته و منشا مزیت رقابتی است باشد. مدیریت شرکت ها خود بایستی با توسعه دانش فردی در علوم مختلف قابلیت ویژه ای کسب نمایند با ضمن ترغیب گروه های کاری یادگیرنده که آمادگی به اشتراک گذاشتن دانش خود را دارند سازمان را طوری هدایت نمایند تا با یکپارچه نمودن نتایج حاصل از دانش جمعی مزیت رقابتی خود را پایدار نمایند و حتی بتوانند با تعامل با رقبا به نوآوری تکنولوژی جدید و نهایتاً خلق ثروت مبادرت ورزند. در پایان اینکه جایگاه کشور ایران در استقرار مدیریت دانش، خلق دانش جمعی و نهایتاً نحوه بهره گیری از آنها در خلق مزیت های رقابتی در سطح ملی و بین المللی چه جایگاهی دارد می تواند موضوع مناسبی برای بررسی و تحقیق محققان علم مدیریت در کشور باشد. نمونه هایی از بکارگیری مدیریت دانش شرکتی بین المللی با شعباتی که در چندین کشور دارد در کل چهار نفر کارمند و پانصد موقعیت توسط اشخاصی که ترجیحاً در داخل سازمان مشارکت دارند پرشود. مدیر دانش و گروه کوچک نیروی مشاور، برای حل این مساله نیاز به یک سیستم اطلاعاتی دارند که نه تنها شامل داده های استاندارد شبیه نام، سن، موقعیت و حالت های فیزیکی است بلکه می تواند شامل اطلاعات توصیفی، دوره های آموزشی کامل شده، موقعیت های قبلی و امکان ارزیابی آنها باشد. آنها نیاز دارند که بدانند آیا بین تقاضا و منبع، فاصله هایی وجود دارد؟ و اگر این طور باشد باید این فاصله با پل زدن توسط آموزش برطرف شود. در کارخانه ی شیشه سازی متوسطی، انجام وظایف در سطوح مختلف نیاز به دانش ویژه ای دارد. صاحبان کارخانه در فرایند تولید شیشه تولیداتی مانند نسوج و پلاستیک های تقویت شده به کار می برند. این کارخانه برای حل مشکلات خود نیاز به مدیریت دانش دارد. کارشناسان سیستمی را به کار گرفته اند که در جوابگویی به مسائل آنها بسیار مفید بود. در بیمارستانها نیز با توجه به نیاز اطلاعات مختلف درباره ی بیماران، وضعیت دارویی، گزارش های روزانه از وضعیت بیمار، نتیجه بخش بودن داروها و تخمین زمان لازم برای جراحی به سیستم های خبره نیاز است. مدیریت دانش در هر بیمارستانی می تواند در دو گام شکل گیرد. ابتدا بیمارستان را تجزیه و تحلیل کنند وظیفه ها و برنامه ها را شناسایی کنند که این کاری اجتناب ناپذیر و لازم است. سپس اعضای بیمارستان در یک گروه با همدیگر دانش لازم را گرد آورده و به یاری سیستم های خبره پاسخ گوی مسائل خبره طراحی شد که نوع ساده ۹۹ Locator یک سیستم ناظم - باشند. در سال ۹۸ ای از مدیریت دانش است کاربران سطوح مختلف، هر یک دانش مهارتی خود را می توانند وارد سیستم کنند و این مهارتها توسط ناظم جای خود را پیدا کرده و هر کاربری که در جستجوی مهارتهای خاص خود است می تواند با جستجو نیاز خود را برآورد. (Delft این سیستم در یک کارگاه بزرگ شیمیایی و سایت تحقیقاتی در شهر که مخصوص تولیدات زیست فناوری برای غذا و بازارهای دارویی است طراحی شد. یک نرم TWAIO در سال ۱۹۹۸ گروه تحقیقاتی شرکت با مشارکت دانشگاه خبره طراحی کردند که در سال ۱۹۹۹ به بهره (Locator) افزار کاربردی ناظم برداری رسید. وقتی کاربران سیستم با

سوالی ویژه روبرو می شوند می توانند در سیستم راه های مناسب و مرتبط با هر چالش ایجاد شده را پیدا می کنند. در این سیستم پایگاه داده هایی تعبیه شده است که در ازای هر موضوع پاسخ لازم را ارائه می دهد. این سیستم بعد از تقریباً یک سال و نیم استفاده آزمایشی مورد قبول واقع شد. هم مدیریت دانش را بخشی یکپارچه از ساختار گروهی Allianz گروه سازمان می داند اهمیت نیاز به مدیریت دانش برای دولتمدیریت دانش دارای یک اهمیت فزاینده برای دولت جهت مواجهه با مخاطراتی است که توسط اقتصاد دانش محور ایجاد می شود. این مخاطرات در جنبه های زیر مورد توجه قرار می گیرند دانش به یک عامل حیاتی تعیین کننده برای رقابت پذیری در بخش دولتی تبدیل شده است. خدمات رسانی و سیاست گذاری دو فعالیت اصلی دولتها هستند. در یک اقتصاد دانش محور، دولتها به شدت در هر دو زمینه با رقابت بین المللی و حتی ملی مواجه شده اند. برای مثال در سطح بین المللی، سازمانهای غیردولتی و دولتها با سازمانهای خارجی که خدمات مشابه ارائه می دهند در حال رقابت هستند. موسسات تحقیقاتی برای جذب بهترین محققان و سرمایه گذاران در حال رقابت با یکدیگرند در حالی که دانشگاهها نیز به دنبال به دست آوردن بهترین سرمایه گذاریها، دانشجویان و استادان هستند. در سطح ملی نیز رقابت افزایش یافته است. در بخش دولتی کالاهای و سرمایه ها آنقدر که در بخش خصوصی دارای اهمیت هستند، مهم شمرده نمی شوند، بلکه این دانش است که به عنوان مهمترین فاکتور رقابتی شناخته می شود. دانش مهمترین فاکتور رقابت و منبع اصلی و مرکزی دولت است. کارکرد اثربخش دولت در گرو انتشار دقیق و موثر دانش است. شرکتهای خصوصی به تولید کالا و خدماتی می پردازند که مستقیماً در رقابت با کالا و خدمات بخش دولتی است. آموزش، دانش، امنیت و علم از جمله زمینه های رقابت بین این دو بخش است. برای مثال آموزش از راه دور و به ویژه آموزش از طریق اینترنت توسط شرکتهای خصوصی، ارائه خدمات آموزشی توسط دولت را به شدت تحت تاثیر قرار داده است. وقتی مشتریان بتوانند نیازهای خود را به صورت کاملاً دلخواه و سفارشی توسط بخش خصوصی برطرف کنند. ناخودآگاه چنین انتظاری را از بخش دولتی نیز خواهند داشت. بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آنها بین بخشهای مختلف، چالش جدیدی برای ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می کند. به مرور زمان کارمندان فعلی دولت تا چندسال آینده بازنشسته خواهند شد. این به عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از دولتهاست. سازمانهای دولتی نیازمند این هستند که با ابتکار عمل، دانش کارکنان ارشد را حفظ کنند زیرا در غیراین صورت ارائه خدمات به بخش عمومی دچار مشکل خواهد شد. بنابراین، کسب دانش از کارکنان ارشد و سپس انتقال آن به سایر کارکنان و همچنین روزآمد کردن آموخته ها طی زمان امری بسیار حیاتی است. افزایش روزافزون شهروندان دانش مدار، دولت را مجبور می کند تا در راس دانشهای ایجاد شده و به روز قرار گیرد. مدیریت دانش بیان می کند که مهمترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تاکید و تمرکز با توجه به شتاب روزافزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می گیرد. مدیریت دانش بیان می کند که امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش محور هستند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند. (۷) (کار انجام شده توسط کارکنان به جای اینکه به نیروی بازوی آنها وابسته باشد به دانش آنها متکی است) این بدین معناست که خلق، تسهیم و استفاده از دانش یکی از مهمترین فعالیتهای هر فرد در هر سازمان است نیاز به چارچوب مدیریت دانش در بخش دولتیسیاری از محققان، مدل ها و چارچوبهای مختلفی برای درک مفهوم و همچنین پیاده سازی مدیریت دانش ارائه کرده اند. اگرچه چارچوبهای زیادی برای پیاده سازی مدیریت دانش در بخش خصوصی ارائه شده است. تعداد بسیار کمی که به صورت مجزا برای دولت طراحی شده باشند وجود دارد. بخش عمومی متفاوت بودن خود با بخش خصوصی را پذیرفته و از این جهت برخی مشخصه های ویژه نیز دارد. چارچوب مدیریت دانش برای بخش دولتی دو تفاوت عمده با چارچوبهای ارائه شده برای بخش خصوصی دارد. اولاً بخش دولتی به ذینفعان (STAKEHOLDERS) تعلق دارد. در حالی که بخش خصوصی متعلق و وابسته به شرکا و سهامداران (SHAREHOLDERS) است. رویکرد ذینفعان در

بخش دولتی مستلزم وجود بخشهای گوناگون و متعدد در فرایند است و از این رو، کار در مورد آن با مشکلات بیشتری مواجه است. در بخش دولتی این ذینفعان می‌توانند شهروندان، حکومت‌های محلی و ایالتی، شرکتهای خصوصی، کاربران و... باشند و زمانی که دولت اقدام به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و ارائه خدمات می‌کند. مجبور به در نظر گرفتن منافع و نظرات و علایق تمامی ذینفعان است. در بخش خصوصی، شرکتهای در برابر سهامداران خود پاسخگو هستند، اما تنها چیزی که در این بخش اهمیت دارد اینست که سرمایه‌گذاری انجام گرفته پربازده باشد. دومین وجه تمایز چارچوبهای مدیریت دانش در بخشهای خصوصی و دولتی در رقابت پذیری آنهاست. بخش خصوصی بر پایه رقابت بنا شده و اصولاً رقابت پذیر است. در حالی که بخش دولتی مبتنی بر فاکتورهایی مانند ارائه خدمات، تهیه اطلاعات، شناسایی دانش، تسهیم و استفاده از آن است. با توجه به همین فاکتور حیاتی یعنی رقابت پذیری، اساس کار شرکتهای خصوصی بر هوشیاری جهت کسب مزیت رقابتی در محیط متغیر است و در این راه سعی می‌کنند تا همواره خود را با ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و فلسفه‌های نوین منطبق سازند. اما در مقابل چنین روندی در بخش دولتی وجود ندارد و انگیزه چندانی برای ایجاد تغییر در نحوه ارائه خدمات وجود ندارد. هرچند انحصارات موجود در بخش دولتی تا حدی در مقابل جهانی شدن اطلاعات و افزایش تعداد کاربران و سرمایه با چالش مواجه شده است. با توجه به چنین امری بخش دولتی باید توجه بیشتری به شناسایی، تسهیم و بهره‌برداری از دانش کند. این دو دلیل عمده به شدت بر روی استراتژی پیاده‌سازی مدیریت دانش تاثیر می‌گذارند. لذا بر این نکته تاکید می‌شود که نیاز به توسعه یک چارچوب عمومی برای بخش دولتی به کمک فهم و استفاده از تجارب مدیریت دانش احساس می‌شود. عناصر مهم در چارچوب مدیریت دانش در بخش دولتی افراد، فرایندها و فناوری سه عنصر اصلی هر محیط سازمانی هستند. مدیریت دانش به منظور ایجاد روحیه تسهیم و استفاده از دانش، روی افراد و فرهنگ سازمانی تاکید می‌کند. همچنین به منظور پیدا کردن، ایجاد، اکتساب و تسهیم دانش بر روی فرایندها یا روشها متمرکز می‌شود و به منظور ذخیره سازی دانش و قابل استفاده کردن آن به هنگام کار گروهی (بدون اینکه افراد در واقع و به صورت فیزیکی کنار هم باشند) بر روی فناوری متمرکز می‌شود. افراد مهمترین بخش هستند زیرا مدیریت دانش با تمایل افراد به تسهیم و استفاده از دانش وابستگی مستقیم دارد. افراد، فرایندها و فناوری همواره می‌توانند به عنوان یک عامل محرک و یا یک مانع برای حرکت دانش محسوب شوند. لذا می‌باید همواره موانع را شناسایی و برطرف کرد و به گسترش و ازدیاد عوامل محرک پرداخت. چارچوب ارائه شده، برای کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی موارد زیر را جهت انجام تغییرات لازم پیشنهاد می‌کند: (۱) آگاهی افراد را نسبت به فواید و مزایای مدیریت دانش افزایش دهید. کارکنان و مدیران باید از تغییرات و مزایای حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش اطلاع حاصل کنند. اگر آنها بر این باورند که داشتن دانش و انحصار آن قدرت محسوب می‌شود، باید درک کنند که تسهیم دانش یک قدرت مضاعف است؛ (۲) یک محیط مبتنی بر اعتماد ایجاد کنید. افراد وقتی یکدیگر را بشناسند و به هم اعتماد داشته باشند، تمایل بیشتری نسبت به تسهیم دانش خواهند داشت؛ (۳) رهبرانی را پرورش دهید که به عنوان یک نمونه و مدل، تسهیم دانش را ترویج کنند؛ (۴) یک تیم برای شناسایی افراد فعال در این زمینه و تقدیر از آنها ایجاد کنید. افراد نه تنها باید برای به اشتراک گذاشتن دانش خود تقدیر شوند بلکه باید برای استفاده از دانش دیگران نیز مورد تشویق واقع شوند. این امر می‌تواند از طریق طرحهای ارتقا سالانه افراد، طی مراسم رسمی و یا به کمک مشوقهای مالی انجام گیرد. حتی می‌توان این موضوع را به عنوان یکی از الزامات شغلی افراد قلمداد کرد؛ (۵) یکی دیگر از راهها، ایجاد و توسعه گروههایی تحت عنوان اجتماعات مشق (COMMUNITIES OF PRACTICE)(COPS) است. اجتماعات مشق مراکز دانش هر سازمان هستند که در آنها عده‌ای از افراد با مسئولیتهای کاری مشابه (بدون اینکه عضو یک تیم کاری رسمی باشند) به خلق، تسهیم و استفاده از دانش می‌پردازند. اجتماعات مشق یکی از ابزارهای اصلی تهیه و به اشتراک گذاری دانش ضمنی است. این اجتماعات در فعالیتهای بخش عمومی به خوبی قابل استفاده و موثر هستند. به منظور اثربخشی بهتر این اجتماعات، سازمانها می

بایست منابع لازم را برای آنها فراهم آورند و به تمامی افراد فرصت حضور بدهند. هرچند در برخی موارد، افراد ترجیح می دهند تا دانش را فقط در اجتماع خود (مثل مجموعه مهندسان، دانشمندان، محققان و...) به اشتراک گذارند و تمایلی به تسهیم دانش با افراد خارج از اجتماع خود ندارند. باید به دقت مراقب این موضوع بود. فرایند: باتوجه به متدولوژی های موجود، چارچوب مدیریت دانش در رابطه با فرایندها و تکنیک های مدیریت دانش موارد زیر را پیشنهاد می کند: ۱- شناسایی ۲ - تسخیر ۳ - انتخاب ۴ - ذخیره سازی ۵ - تسهیم ۶ - کاربرد ۷ - خلق یک راه برای شناسایی دانشی که باید در اختیار گرفته شده و کسب گردد (دانشی که در ذهن افراد متخصص سازمان وجود دارد) انجام ممیزی دانش است. (۵) به کمک انجام یک ممیزی، انواع دانش مورد نیاز، منابع، نقاط ضعف و قوت، جریانهای دانش و ... که جهت توسعه و ایجاد یک استراتژی دانش برای سازمان مورد نیاز هستند، آشکار می شود. برای مثال می توان به طرح چند سوال ساده برای کارکنان سازمان، حوزه های کلیدی دانش را که در خطر از دست رفتن هستند شناسایی کرد. همچنین می توان تعیین کرد که چه دانشی و از چه کسی باید اخذ گردد. نمونه هایی از این سوالها عبارتند از: - باتوجه به بازنشسته شدن و یا انتقال کارکنان طی دو، سه سال آینده و عدم وجود کارکنان جایگزین، کدام حوزه دانش در خطر از دست رفتن است؟ - چه کسی در این زمینه دارای تخصص است؟ - شما به این بخش از سازمان در مقایسه با اهداف استراتژیک سازمان چه امتیازی از یک تا ده می دهید؟ در زمینه تسهیم دانش نیز همانگونه که مورد بحث واقع شد می بایست به تشویق و ترغیب کارکنان پرداخت. به منظور توسعه کاربرد دانش در مجموعه های دولتی می توان در ساختار سازمانی رسمی سازمان، جایگاهی را برای مدیریت دانش در نظر گرفت که به صورت کاملاً تخصصی فعالیت تسهیم و استفاده از دانش را رهبری کرده و پایه های فکری و عقیدتی افراد را در این زمینه اصلاح می کند. (۴) بعد از به اشتراک گذاری دانش باید دانش کسب شده را به کار برد و درونی کرد تا خروجی کار، خلق مجدد دانش باشد. خلق دانش ممکن است به گونه های مختلفی مثل محصولات یا خدمات جدید، افزایش نوآوری، بهبود ارتباطات با مشتریان و موارد مشابه آن تجلی کند. این امر در بخش دولتی به صورت فرایندها و سیستم های سازمانی، نوآوری و بهبود ارتباطات با عموم و راههای جدید همکاری با یکدیگر (در داخل سازمان و یا سازمانهای دیگر) نمود می باید. نتیجه گیریمدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی هنوز دوران طفولیت خود را سپری می کند (به ویژه در بخش دولتی) از این رو هنوز مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. هرچند دولتها کم کم به اهمیت مدیریت دانش در بخش دولتی پی برده اند اما هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن وجود دارد. بخش دولتی خود باید به صورت آگاهانه وارد این مقوله شده و به صورت پیشگیرانه عمل کند تا از این موقعیت و فرصت حداکثر استفاده را ببرد. مسلماً تا چندسال آینده مقوله دانش به عنوان جزء لاینفک تمامی مجموعه های سازمانی در بخش دولتی خواهد شد و سازمانهایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساختهای لازم برای پیاده سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند. در این زمینه می توان از تجارب کشورهای پیشرو نیز الگو گرفت. ۱. به منظور موفقیت فرایند مدیریت دانش توجه به موارد زیر ضروری است: ۱- قابلیت اتصال: تکنولوژی به تنهایی برای موفقیت رویکرد مدیریت دانش کافی نیست. اما می تواند زیر ساخت مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش و فعال ساز مهمی باشد. دسترسی همه بخش های سازمان به معمار مدیریت دانش، برنامه های مبتنی بر وب، دیوایس های سیار، ابزارهای داده کاری (data mining)، پیشتازهای پشتیبان زیر ساخت مدیریت دانش هستند. تکنولوژی رفتارهای جدید دانش را فعال می سازد. ۲- محتوا: در ابتدا، سازمان باید ممیزی دانش را انجام دهد تا نقاط درونی و بیرونی تاثیرگذار بر دانش را شناسایی کند. نیروهای درونی و بیرونی تاثیر گذار بر دانش اشکال مختلفی دارند مانند: دانش مشتری یا ظهور رسانه های جدید. ۳- اجتماع: مدیریت دانش موفق به اجتماع عملکردها یا گروهی از افرادی که در درون سازمان همکاری دارند، وابسته است. این افراد در مراحل مختلف نظیر آماده سازی، راه اندازی، انجام عملیات و کسب نتیجه نهایی با یکدیگر تعامل دارند. ۴- فرهنگ: پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد، همسویی عقاید، اعتماد، انگیزش اجزا اصلی فرهنگ مدیریت دانش به شمار



می‌روند و توجه مستمر به این اجزا ضروری است. به عبارتی شما باید به اطلاعاتی که از همکاران دریافت می‌کنید، اعتماد داشته باشید و اطلاعاتی که همکار دیگر از شما دریافت می‌کند با توجه به اعتمادی که به کار شما دارد، ارزشمند خواهد بود و اگر این روند استمرار یابد موفقیت مدیریت دانش را سبب می‌شود. ۵- تعاون: جریان‌های کاری در سازمان‌های دانش بسیار به هم وابسته هستند. این تعاون رمز موفقیت مدیریت دانش است، چرا که می‌تواند موانعی نظیر تفاوت فرهنگ‌ها را از میان بردارد و افراد سازمان را در جهت رسیدن به اهداف هدایت کند. ۶- سرمایه‌گذاری: سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع بهره‌گیری از نوآوری‌ها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار می‌رود. پس می‌توان گفت درک سیستماتیک و توجه به نکات فوق به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ممیزی دانش را انجام دهند و استراتژی مدیریت دانش اثر بخش را با موفقیت پیاده‌سازی نمایند. منابع و مأخذ: ۱) عباس افراز، مقاله "مدیریت دانش (آشکار - ضمنی) فناوری اطلاعات"، ۵-۲ فرشته باقی". مدیریت دانش". منابع الکترونیک. ۶. آذر - دی ۱۳۸۱: ص ۵۵-۵۷۳) جنیفر رولی"، مدیریت دانش؛ کتابداری نوین، ".... ترجمه قاسم آزادی، فصلنامه ۱۵۴-۱۵۵: (۱۳۸۳) کتاب، ۵۹۴) سئونگهی کیم". نقش متخصصان دانش در مدیریت دانش. "ترجمه آتش جعفرنژاد. گزیده ۲۸ اوت ۱۹۹۹) تهران، کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، - مقالات ایفلا ۹۹. (بانکوک ص ۸۹-۹۰۵) افراز، عباس (۱۳۷۲)، مقدمه ای بر توسعه صنعتی کشور و نقش اطلاعات، جزوه درسی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیرکبیر. افراز، عباس (۱۳۸۱) مدیریت دانش، جزوه درسی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیرکبیر. داوینپورت، پرساک (۱۳۷۹) مدیریت دانش، ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت، ناشر ساپکو. (davenport, t. ماریا مارتنسون، بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی، ترجمه منصور مجدم، تدبیر، ۱۳۷۶، ۱۱۰

Chauvel, D. and C. Despres (۲۰۰۲). "A review of survey research in knowledge management: ۱۹۹۷-۲۰۰۱." Journal of Knowledge Management ۶(۳): ۲۰۷-۲۲۳. working knowledge, how know organization mange what they know, harvard college koeniger, p., working knowledge, how know organization mange ۱, (reithmayer, w. (۱۹۹۸), prusak, l. (۱۹۹۸) what they know, harvard college koeniger, p., reithmayer, w. <http://www.kmworld.com/Readers/Subscriber.aspx?Redirect=http://www.kmworld.com/webinars/register.aspx?EventID=۱۳۲>

### نقش مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری بر کسب مزیت رقابتی

منصوره علیقلی-سعید عسکری-نیما سعیدی

(مطالعه موردی شرکت سایپا): چکیده: در اقتصاد مبتنی بر دانش، محصولات و سازمان‌ها براساس دانش زندگی می‌کنند و می‌میرند و موفقترین سازمان‌ها، آنهایی هستند که از این دارایی ناملموس به نحو بهتر و سریع‌تری استفاده می‌کنند. مطالعات نشان داده‌اند که برخلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مانند پول، زمین، ماشین‌آلات و غیره)، دانش واقعاً منبعی برای افزایش عملکرد کسب و کار است. از دیدگاه استراتژیک، امروزه از دانش و سرمایه فکری به منظور خلق و افزایش ارزش سازمانی استفاده می‌شود و موفقیت یک سازمان به توانایی‌اش در مدیریت این منبع کمیاب بستگی دارد. در این پژوهش به بررسی نقش مدیریت دانش و سرمایه فکری بر کسب مزیت رقابتی شرکت سایپا پرداخته خواهد شد. نتایج حاصل از بکارگیری آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون، بیانگر تاثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش، سرمایه فکری و ابعاد آنها بر کسب مزیت رقابتی بود. در ادامه با بکارگیری آزمون فریدمن، ابعاد دو متغیر اصلی پژوهش رتبه‌بندی شدند که در میان ابعاد مدیریت دانش، تسهیم و انتقال دانش به همراه

کسب دانش و ذخیره دانش، به عنوان مهمترین زیرمعیارها انتخاب و در میان اجزای سرمایه فکری نیز سرمایه رابطه ای و سرمایه انسانی از قوت بیشتری نسبت به سایر متغیرها برخوردار بودند. در انتها نیز بکارگیری آزمون میانگین نشان داد که در میان کلیه متغیرهای تحقیق، تنها یادگیری سازمانی در سطح مطلوبی قرار ندارد. واژگان کلیدی: مدیریت دانش، سرمایه فکری، مدیریت دانشمقدمه و بیان مسأله وقوع انقلاب «تکنولوژی اطلاعات»، شکل گیری جامعه اطلاعاتی و شبکه ای و نیز رشد و توسعه سریع تکنولوژی برتر، مخصوصاً در حوز؟ ارتباطات، کامپیوتر و مهندسی، از دهه ۱۹۹۰ الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییر اساسی کرده است. در نتیجه؟ این تحولات، دانش به عنوان مهمترین سرمایه، جایگزین سرمایه های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است. مطالعات اخیر نشان داده است که بر خلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول، زمین، ماشین آلات و غیره)، دانش منبع افزایش عملکرد کسب و کار است. آنچه درخور توجه است این مهم است که بازار نیز ارزش دانش و عوامل نامشهود دیگر در فرایند ایجاد ارزش را تشخیص داده است. اخیراً میزان و نسبت این «ارزش پنهان» تغییر کرده است (Bontis et al, ۱۹۹۹). بر این اساس، موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمان ها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت دانش خواهد بود. بنابراین، وظیفه رهبری یک سازمان خلق محیطی برای مدیریت دانش است. به بیان روشن تر، در عصر حاضر چالش پیش روی مدیران آماده کردن محیط مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسان در سازمان دانش محور است (Bontis, ۱۹۹۶). بنابراین، اساسی ترین مهارت برای مدیران سازمان های دانش محور «مدیریت دانش» است (Quinn, ۱۹۹۲). با این همه، متأسفانه از آنجائی که ماهیت دانش نامشهود و ناملموس است، آن را توسط هیچ یک از مقیاس های سنتی حسابداری مالی نمی توان اندازه گیری کرد، ریسک «فراموشی» دانش و سایر دارایی های ناملموس سازمان برای مدیران وجود دارد. می توان گفت مدیران ارشد سازمان ها تنها از ۲۰ درصد دانش موجود در سازمان هایشان استفاده می کنند. درحقیقت، محیط کسب و کار مبتنی بر دانش در بسیاری از کشورهای جهان، مستلزم یک مدل و نامگذاری جدید است که در برگیرنده عوامل ناملموس سازمان باشد. در این وضعیت، رشته نوظهور «سرمایه فکری» توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است (Bontis, ۲۰۰۰). از دیدگاه استراتژیک، سرمایه فکری می تواند در ایجاد و کاربرد دانش برای افزایش ارزش سازمان مورد استفاده واقع شود. امروزه، رشته در حال تکوین سرمایه فکری یک موضوع هیجان انگیز هم برای محققان و هم برای دست اندرکاران سازمانی شده است (Roos et al, ۱۹۹۷). در دنیای امروزه دیگر، منابع اقتصادی اصلی، سرمایه، منابع طبیعی، نیروی کار و ... نیستند، بلکه منابع اقتصادی اصلی، دانش خواهد بود. بعد از قرن بیستم که قرن اقتصاد صنعتی بود، قرن بیست و یکم قرن اقتصاد اطلاعات و دانش می باشد. در اقتصاد صنعتی، عوامل تولید ثروت اقتصادی، یکسری دارایی های فیزیکی و مشهود مانند زمین، نیروی کار، پول و ... بوده است و از ترکیب این عوامل اقتصادی، ثروت تولید می شد. در این اقتصاد، استفاده از دانش، بعنوان یک عامل تولید، نقش کمی داشته است اما در اقتصاد دانشی، دانش یا سرمایه فکری به عنوان یک عامل تولید ثروت در مقایسه با سایر دارایی های مشهود و فیزیکی، ارجحیت بیشتری پیدا می کند. در اقتصاد دانشی بر خلاف اقتصاد صنعتی، دارایی های فکری و بخصوص سرمایه های انسانی، جزء مهمترین دارایی های سازمان محسوب می شود و موفقیت بالقوه سازمان ها ریشه در قابلیت فکری آنها دارد. بنابراین نحوه مدیریت سرمایه فکری در سازمان ها و نقش آنها بر کسب مزیت رقابتی می تواند در پیشبرد اهداف سازمانی نقش بسزایی ایفا کند (بطحایی، ۱۳۸۵). در این میان سازمان های کشورمان نیز برای همسویی با سایر سازمان ها و افزایش توان رقابتی، در عرصه های داخلی و جهانی نیازمند مدیریت دانش و استفاده از سرمایه های فکری سازمان خود هستند. بخصوص با عضویت ناظر کشورمان در سازمان تجارت جهانی در سال ۱۳۸۴ و افزایش رقابت در اقتصاد داخلی و همچنین تمایل کشور به پیوستن به این سازمان بین المللی، لزوم نگرش سازمان ها به مدیریت دانش و سرمایه فکری بیش از پیش احساس می شود. لذا مطالعه حاضر با بررسی سرمایه های فکری و مولفه های آن یعنی سرمایه

انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه‌ای شرکت بهنوش، تاثیر این سرمایه‌ها بر کسب مزیت رقابتی سازمان، گامی در جهت تاکید بیشتر بر ضرورت بازنگری سازمان‌ها در طرز نگرششان به نحوه مدیریت سرمایه فکری خود می‌باشد. سوال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا میان مولفه‌های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای) و کسب مزیت رقابتی شرکت بهنوش، رابطه معنادار وجود دارد؟ مدیریت دانشتوجه به حوزه مدیریت دانش در دو حوزه آکادمیک و کسب و کار رو به فزونی است. این موضوع با توجه به رشد فزاینده کتب و مقالات منتشرشده در زمینه مدیریت دانش بخوبی قابل درک است (Zack, ۱۹۹۹). مطالعات انجام شده در کشورهای اروپایی نشان می‌دهد که در سال ۲۰۰۰، مدیریت دانش توسط ۸۰ درصد از بزرگترین شرکت‌های جهان بکار گرفته شده است (KPMG, ۲۰۰۰). در سالهای اخیر نیز نقش دانش بعنوان کلیدی‌ترین منبع سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی، به موضوعی بسیار مهم تبدیل شده و ایده "قابل مدیریت بودن دانش"، در بسیاری از کسب و کارهای مبتنی بر دانش، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت سرمایه‌های فکری، جا باز کرده است. بنابراین، سازمان‌ها در پی روش‌های جدیدی برای بقا در عرصه کسب و کار و رقابت اثربخش می‌باشند. یکی از روش‌های دستیابی به اثربخشی، کشف و توسعه دارایی‌هایی است که برای سازمان‌ها از کارایی بسیار بالایی برخوردار بوده، اما بدرستی از آنها استفاده نشده است (Ndlela & Du Toit, ۲۰۰۱). درک مدیریت دانش که زمینه‌ای میان رشته‌ای محسوب می‌شود، کار دشواری است و آن را کمی پیچیده و مبهم می‌سازد. به هر حال عقیده بر این است که نباید بعلت دشواری، بطور کلی این زمینه را رها کرد. ایده‌های مدیریت دانش باید هنگام تدوین استراتژی یک سازمان مورد توجه قرار گیرند و در آن نقش داشته باشند. مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (انتقال) اطلاعات و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً بصورت ساختاریافته در سازمان وجود دارند، کمک می‌نماید (Turban & Mclean, ۲۰۰۲). در تعریفی دیگر، مدیریت دانش را آگاهی از دانش موجود در سازمان، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن تعریف می‌کنند که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی سازمان‌ها صورت می‌گیرد (Sallis & Jones, ۲۰۰۲). ساختاردهی به دانش موجب بهبود موثر و کارای حل مساله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری اثربخش می‌شود. مدیریت دانش بر شناسایی دانش، شرح و سازماندهی و افزایش ارزش آن از طریق استفاده مجدد تمرکز می‌کند. مفهوم مدیریت دانش در حوزه‌های مختلفی بکار گرفته شده است که از آن جمله می‌توان به مهندسی دانش (De Hoog, ۱۹۹۷) و هوش مصنوعی (Glazer, ۱۹۹۸) اشاره کرد. پیشرفت‌هایی که در پردازش داده‌ها و تکنولوژی‌های شبکه بوجود آمده، دسترسی به داده‌ها و اطلاعات از طریق اینترنت در هر زمان و مکان در جهان را افزایش داده است. افزایش تقاضای بازار برای کاهش زمان ورود محصول به بازار، انعطاف‌پذیری بیشتر و کیفیت بالاتر در پایین‌ترین هزینه همگی نقش مهمی را در ایجاد مباحث جدید در مورد مدیریت دانش داشته‌اند (Bokma, ۲۰۰۰). مدیریت دانش، آگاهی از دانش موجود سازمانی، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن می‌باشد که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی‌های سازمان‌ها صورت می‌گیرد (Salis & Jones, ۲۰۰۲). خلق دانش به معنای فراهم کردن قابلیت در کل سازمان است که به کمک آن بتوان دانش جدیدی ایجاد و سپس آن را در سرتاسر سازمان پخش کرد. (Nonaka & Takeuchi, ۱۹۹۵) اکتساب دانش (Knowledge Acquisition) عبارت از فرآیند مارپیچی تعامل‌ها بین دانش نهان و آشکار که در چهارمرحله تبدیل به وجود می‌آید: اجتماعی سازی (۲) بیرونی سازی (۳) ترکیب (۴) درونی سازی (Nonaka & Takeuchi ۱۹۹۵) یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است (Cangelosi & Dill, ۱۹۶۵). تسهیل و انتقال دانش: (Knowledge Sharing) تسهیم و اشتراک

دانش به صورت دو کنش در نظر گرفته می‌شود: ۱) انتقال (فرستادن یا عرضه دانش به یک گیرنده بالقوه) ۲) جذب دانش توسط آن فرد یا گروه (Nonaka & Takeuchi, ۱۹۹۵) کاربری دانش (Knowledge Utilization) شامل فعالیت‌هایی در زمینه ایجاد دانش جدید از دانش موجود (مثلاً کشف علائق درونی مشتریان از روی رفتار آنها) و به کارگیری دانش فعلی (در زمینه‌هایی مثل کسب مشتریان جدید و ابقای مشتریان فعلی) (Lee & Yang, ۲۰۰۰) ذخیره (انباشت) دانش (Knowledge Storage) فرآیندی که طی آن مواردی از تجربه‌های سازمانی که ارزش مراقبت و محافظت دارند، تعیین، شناسایی، و سپس در قالب حافظه سازمانی انبار می‌شوند (Sallies & Jones, ۲۰۰۲). سرمایه فکری چیست؟ با وقوع انقلاب «تکنولوژی اطلاعات» شکل گرفتن جامعه اطلاعاتی و شبکه‌های و نیز رشد و توسعه سریع تکنولوژی برتر، الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییر اساسی کرده است. در نتیجه؟ این تحولات، دانش به عنوان مهمترین سرمایه، جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است. در یک سازمان دانش محور، روش‌های سنتی حسابداری، که مبتنی بر دارایی‌های ملموس سازمان است، برای ارزش‌گذاری سرمایه فکری، که بزرگترین و ارزشمندترین دارایی ناملموس سازمان‌ها است، ناکافی است. رشته نوظهور سرمایه فکری، حوزه تحقیقاتی جدیدی برای محققان و دست‌اندرکاران سازمانی است که بر ایجاد مکانیزم‌های اندازه‌گیری جدید، برای گزارش‌دهی متغیرهای ناملموس مهم، مثل سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، رضایت مشتری و نوآوری تمرکز دارد (Bontis et al, ۱۹۹۶). در یک تعریف ساده، سرمایه فکری عبارت است از تفاوت بین ارزش بازاری و ارزش دفتری دارایی‌های یک سازمان (Seetharaman et al, ۲۰۰۲). در تعریفی دیگر، سرمایه فکری بدین صورت تعریف شده است: دارایی‌ها یا معیارهای تجاری نامشهود یک سازمان که تاثیر مهمی بر عملکرد و سایر فاکتورهای کلیدی موفقیت آن داشته که البته این معیارها در ترازنامه منعکس نمی‌شوند (Jelcic, ۲۰۰۷). سرمایه فکری تحت عناوینی همچون دارایی‌های ناملموس، دارایی‌های دانش‌محور، سرمایه دانشی، دارایی‌های اطلاعاتی، سرمایه انسانی و ارزش‌های پنهان سازمان بکار رفته (Bontis, ۲۰۰۱) Razafindrambinina & Kariodimedjo, ۲۰۱۱) و دربرگیرنده ابداعات، ایده‌ها، دانش بنیادین، روش‌های مختلف طراحی محصول، برنامه‌های کامپیوتری و انتشارات می‌باشد. عبارت دیگر، سرمایه فکری دارایی‌هایی را شامل می‌شود که ناملموس بوده، اما بتدریج موجب ثروت‌آفرینی برای سازمان‌ها می‌گردد (Gharoie Ahangar, ۲۰۱۱). تاکنون، مدل‌های متعددی از سرمایه فکری ارائه شده که در هر یک از آنها، ابعاد متفاوتی برای آن در نظر گرفته شده است (Vaskeliene, ۲۰۰۷) و بر مبنای هر یک از ابعاد شاخص‌های تعریف‌شده، تکنیک‌هایی مورد استفاده و بهینه‌سازی‌هایی به کار برده شده‌اند (Uziene, ۲۰۱۰). اما در مهمترین مدل، سرمایه فکری به سه بخش سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی (ساختاری) و سرمایه رابطه‌ای تفکیک شده است (Bontis, ۱۹۹۸). سرمایه انسانی سرمایه انسانی شامل تمام عنوان سرمایه منابع انسانی نیز یاد می‌شود (Shun Wang, ۲۰۱۱)، ستون فقرات سرمایه فکری به شمار رفته و عنصر بسیار مهمی در ارزش‌آفرینی سازمان‌ها محسوب می‌شود (Royal & O'Donnell, ۲۰۰۸). سرمایه انسانی شامل تمام دارایی‌های فکری سازمان‌ها (Roos et al, ۱۹۹۷) مانند دانش، مهارت و سایر قابلیت‌های کارکنان بوده که آنان را قادر می‌سازد مشکلات مربوط به سازمان و مشتریان را برطرف سازند (Skandia, ۱۹۹۴ Sullivan, ۱۹۹۸). این نوع سرمایه که از آن به عنوان مهمترین معیار سرمایه فکری یاد می‌شود (Cornachione, ۲۰۱۰)، کلیه دانش موجود در افراد سازمان را در بر گرفته (Bontis et al, ۲۰۰۱) و قابلیت سازمان را در یافتن بهترین راه حل از طریق دانش کارکنان نشان می‌دهد (Bontis, ۱۹۹۸). اجزای سرمایه انسانی (Chen et al, ۲۰۰۴) شایستگی کارکنان رهبری استراتژیک مدیریت؛ صفات کارکنان؛ توانایی یادگیری کارکنان؛ کارآیی آموزش کارکنان؛ توانایی کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری و مدیریت؛ آموزش کارکنان فنی و مدیریتی. نگرش کارکنان کسب هویت از ارزش‌های سازمانی؛ میزان رضایت؛ نرخ ترک خدمت کارکنان؛ متوسط

زندگی مفید افراد خلاقیت کارکنان توانایی خلاقیت کارکنان؛ درآمد حاصل از فکرهای خلاقانه کارکنان سرمایه سازمان سرمایه سازمانی، دارایی‌های غیر فکری سازمان‌ها را شامل شده (Roos et al, ۱۹۹۷) که دربرگیرنده عواملی چون پایگاه داده‌ها، اطلاعات مربوط به مشتریان، علائم تجاری و ساختار سازمانی بوده و هنگامی که کارکنان شب‌ها به خانه‌شان بازمی‌گردند، در سازمان باقی می‌ماند (Skandia, ۱۹۹۴). این نوع سرمایه، متعلق به سازمان بوده و مستقل از افراد می‌باشد (Edvinson and Malone, ۱۹۹۷) و همچنین قابلیت سازمان‌ها برای برآوردن نیازمندی‌های بازار است (Saint-Onge, ۱۹۹۶). جدول ۲: اجزای سرمایه سازمانی (Chen et al, ۲۰۰۴) فرهنگ سازمانی ایجاد فرهنگ سازمانی؛ کسب هویت کارکنان از چشم انداز سازمان ساختار سازمانی رابطه روشن اختیار، مسئولیت و منافع؛ اعتبار سیستم کنترلی سازمانیادگیری سازمانی ایجاد و کاربرد شبکه اطلاعاتی درون سازمانی؛ ایجاد و کاربرد مخازن اطلاعاتی سازمانیفرایند عملیاتی دوره زمانی فرایند کسب و کار؛ سطح کیفیت محصول؛ کارآیی عملیاتی سازمانیسیستم اطلاعاتی حمایت و همکاری متقابل بین کارکنان؛ قابلیت دسترسی به اطلاعات سازمانی؛ تسهیم دانشسرمایه رابطه ایسرمایه رابطه‌ای مهمترین جزء سرمایه فکری در ایجاد ارزش افزوده به شمار رفته (Kamath, ۲۰۰۸) و شامل روابط داخلی و خارجی با ذینفعان سازمان می‌باشد (Roos et al, ۱۹۹۷). کانال‌های توزیع و رضایت و وفاداری مشتریان، از اساسی‌ترین عوامل ایجاد ارزش افزوده در سازمان‌ها به شمار می‌رود (Bannany, ۲۰۰۸). این نوع سرمایه در ارتباط با تامین‌کنندگان، خرده‌فروشان، عمده‌فروشان و بخصوص مشتریان وجود دارد. وفاداری مشتریان را می‌توان جزئی از این نوع سرمایه دانست (Haanes & Lawendahl, ۱۹۹۷). مفهوم سرمایه رابطه‌ای در ابتدا با نام سرمایه مشتری شناخته می‌شد، بتدریج به سرمایه رابطه‌ای بسط داده شده (Sveiby, ۲۰۰۳) که روابط با سایر ذینفعان و اطلاعات بازار که برای جذب و حفظ مشتریان مورد نیاز است را دربرمی‌گیرد (Stewart, ۱۹۹۷). این سرمایه عبارت است از همه دارایی‌هایی که روابط شرکت با محیط را ترتیب‌دهی و مدیریت می‌کند و شامل ارتباط با مشتریان، سهامداران، عرضه‌کنندگان، دولت، مؤسسات دولتی و رقبا می‌باشد. اگرچه مهمترین بعد سرمایه رابطه‌ای، سرمایه مشتری است، ولی نباید تنها این بعد را مد نظر قرار داد (Bozbura, ۲۰۰۴). اجزای سرمایه رابطه‌ای (Chen et al, ۲۰۰۴) قابلیت اساسی بازاریابی ایجاد و کاربرد پایگاه داده مشتری؛ قابلیت خدمات مشتری؛ توانایی شناسایی نیازهای مشتریان شدت بازار سهم بازار؛ توانایی بالقوه بازار؛ واحدهای فروش به مشتریان؛ شهرت مارک تجاری و نام تجاری؛ ایجاد کانال فروش، مقررات منصفانه با تامین‌کننده، انجام به موقع تعهدات در قبال تامین‌کننده، پاسخ صادقانه به سؤالات سرمایه‌گذار از سوی منابع آگاهوفاداری مشتری رضایت مشتریان؛ شکایات مشتریان؛ فرار مشتریان؛ سرمایه گذاری بر روی رابطه با مشتریانرابطه مدیریت دانش و سرمایه فکری با کسب مزیت رقابتیدر بسیاری از مطالعات اخیر در زمینه مدیریت استراتژیک، بر نقش مدیریت دانش، بعنوان پایه و اساس مزیت رقابتی سازمان‌ها تاکید شده است (Argote & Ingram, ۲۰۰۰ Barney, ۲۰۰۱ Grant, ۱۹۹۶ Lado & Wilson, ۱۹۹۴). عوامل بسیاری بر رقابت پذیری سازمان‌ها تاثیر گذارند که از آن جمله می‌توان به توسعه توانایی‌های بالقوه سازمان‌ها (Johannessen & Olsen, ۲۰۰۳) و تولید محصولات یا ارائه خدمات متمایز نسبت به رقبا (Turban & Mclean, ۲۰۰۲) اشاره کرد. با وجود اینکه مطالعات زیادی نشان می‌دهد دانش بعنوان منبعی برای رقابت پذیری شناخته شده است، اما همچنان این منبع ارزشمند در سازمان بخوبی مدیریت نمی‌شود و تنها درصد اندکی از مدیران سازمان‌ها معتقدند که دانش در سازمانشان بخوبی مدیریت می‌شود (Takeuchi, ۱۹۹۸). گروهی از صاحب نظران در مورد رقابت پذیری معتقدند که یک شرکت زمانی می‌تواند پیروز یک نبرد رقابتی شود که دارای دانش مناسب‌تر از رقبایش باشد (Inkpen, ۱۹۹۸) و (Zack, ۱۹۹۹). از این دیدگاه، رقابت پذیری اساساً از شرکت و دانش آن ناشی می‌شود (Cater, ۲۰۰۱). دانش منبعی مناسب برای کسب مزیت رقابتی است، چرا که یک شرکت، زمانی که دارای دانش

مناسب باشد، می‌تواند از این دانش برای کاهش هزینه‌های نهایی خود در بسیاری از حوزه‌ها، استفاده کند (Grant, ۱۹۹۷). بنا به گفته پولانی (۱۹۶۶) با توجه به سهم دانش در افزایش رقابت‌پذیری، باید بین دانش صریح و دانش ضمنی تمایز قائل شد. دانش صریح می‌تواند به آسانی توسط رقبا کپی شود، در حالی‌که دانش ضمنی که منبع مرتبط‌تر با مزیت رقابتی است اینگونه نیست (Leonard & Sensiper, ۱۹۹۸) و (Mc Aulay et al, ۱۹۹۷). دانش ضمنی، به قسمتی از مهارت افراد اطلاق می‌شود که به آسانی عمومی نمی‌شود و نیز نمی‌توان آن را براحتی کدگذاری یا کپی‌برداری کرد. دانش ضمنی معمولاً وابستگی محتوایی دارد که از نمونه‌های آن می‌توان به دانش ناشی از حل مسئله در یک محتوای سازمانی خاص اشاره کرد. این موضوع بدان مفهوم است که اگرچه دانش در افراد است، اما می‌توان آن را در درون سازمان مفصل‌بندی نمود. از آنجا که تقلید و کپی‌برداری از دانش ضمنی بسیار سخت و تا حدی ناممکن است، این نوع دانش بعنوان جزئی از قابلیت سازمانی به منبع مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌کند. زیرا ماهیت تجمعی دانش سازمان ناشی از صرف زمان و کسب تجربه شکل گرفته و هم منبع مانع تقلید و هم منبع منحصر بفردی برای سازمان می‌باشد (Hilliard, ۲۰۰۴). مکتب مدیریت مبتنی بر دانش دارای پشتوانه تجربی قابل ملاحظه‌ای است. مطالعات انجام شده تأثیر مستقیم دانش کارکنان بر مزیت رقابتی (Makovec & Zabkar, ۲۰۰۱)، رشد فروش (Hall, ۱۹۹۱)، سهم بازار (Makovec & Zabkar, ۲۰۰۱)، سودآوری و ارزش افزوده هر یک از کارکنان را نشان می‌دهد (Cater & ALfirevic, ۲۰۰۳). در دیدگاه مبتنی بر دانش، مزیت رقابتی پایدار، تنها از طریق دانش نصیب سازمان‌ها می‌شود، زیرا میزان دانش در خارج از سازمان‌ها بسیار بیشتر از دانش موجود در داخل بوده و سازمان‌ها، قادرند با یادگیری دانش بیشتر و بیشتر، در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار گام بردارند (Zack, ۱۹۹۹) و (Liao & Hu, ۲۰۰۷). در دیدگاه مبتنی بر منابع نیز، دارایی‌های استراتژیک سازمان‌ها، باید ارزشمند، منحصر بفرد و غیر قابل جایگزین بوده و در این میان دانش سازمانی، بیش از هر عامل دیگری در کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها، نقش دارد (Barney, ۱۹۹۱). در میان انواع مختلف دانش، شرکت‌ها مناسب‌ترین منبع رقابت‌پذیری را دانش تیمی و دانش فنی کارکنان می‌دانند. برخی از صاحب‌نظران سعی دارند انواع دانش را با توجه به درجه اهمیتشان برای رقابتی‌شدن و بهبود عملکرد یک شرکت طبقه‌بندی کنند. در یکی از این مطالعاتشان داده شده است که دانش درباره مشتریان توسط ۹۶ درصد شرکت‌ها بسیار مهم تلقی شده است. در این تحقیق اهمیت انواع دیگر دانش به صورت زیر طبقه‌بندی شده است: دانش فنی (۸۷)، قابلیت‌های افراد (۸۶)، دانش درباره محصولات (۸۵)، دانش درباره بازار (۸۳)؟ و دانش درباره رقبا (۸۱)؟ این تحقیق همچنین پیامدهای مثبت دانش را مورد بحث قرار می‌دهد: در حدود ۸۳ درصد شرکت‌ها بر این باورند که: نتایج مستقیم دانش برتر، واکنش سریع‌تر نسبت به چالش‌های محیطی، نوآوری، بهبود تصمیم‌گیری و کارآیی بیشتر است. در حدود ۸۲ شرکت‌ها بر این باورند که: منفعت مستقیم دانش مناسب، انعطاف‌پذیری بیشتر شرکت است (Reisenberger, ۱۹۹۸). دانش علاوه بر اینکه عاملی مهم برای جذب منابع، کاربرد کارآمد قابلیت‌ها و هماهنگی بین قابلیت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی است، یکی از مهمترین منابع نوآوری سازمان، فرآیندها و محصولات نیز می‌باشد. بعلاوه برای پایدارسازی مزیت رقابتی سازمان، دانش را می‌توان یکی از مهمترین منابع استراتژیک محسوب نمود. در این راستا سازمان‌های متمرکز بر نوآوری و پاسخگویی مطلوبتر به الزامات بازار برای بهره‌برداری از تکنولوژی‌های موجود و فرصت‌های فراوری لازم است قابلیت‌های فنی، تکنولوژی، بازاریابی و محتوایی را از طریق تولید دانش جدید و با ترکیب دانش موجود ایجاد نمایند (Peteraf, ۱۹۹۳). بعلاوه آرگوت و اینگرام (۲۰۰۰) ثابت کردند که میزان انتقال دانش در سازمان‌ها از طریق میزان تغییرات در دانش موجود یا عملکرد سازمان، قابل اندازه‌گیری می‌باشد. عبارت دیگر، دارایی‌های مبتنی بر دانش، تأثیر مستقیمی بر چگونگی عملکرد انتقال دانش در سازمان دارد (Syed-Lkhsan & Rowland, ۲۰۰۴). اگر سازمانی در مقابل رقبایش، از شایستگی‌های محوری برخوردار باشد،

این شایستگی‌ها موجب کسب مزیت رقابتی برای سازمان خواهند شد (Cohen, ۱۹۹۰). بنابراین، انتقال دانش به توسعه شایستگی‌های محوری منجر شده، عملکرد سازمان‌ها را بهبود بخشیده و در نهایت برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (Liao & Hu, ۲۰۰۷). از آنجا که امروزه سازمان‌ها، بدلیل پراکندگی منابع دانش و تکنولوژی و همچنین سرعت تغییر و نرخ بالای ظهور الزامات جدید، قادر به خلق نوآوری‌های سازگار و عرضه سیستماتیک محصولات نیستند، بنابراین بصورت جاه‌طلبانه و از طریق جستجوی انتقال دانش و نیز تولید دانش جدید و نوآوری‌ها با استفاده از شبکه‌های افقی و عمودی سعی در غلبه بر این شرایط و دستیابی به مزیت رقابتی دارند (Ford & McDowell, ۱۹۹۹). مدل مفهومی پژوهش و فرضیات با توجه به ادبیات پژوهش می‌توان مدل مفهومی زیر را برای تحقیق حاضر برگزید که تاثیر سرمایه فکری و مدیریت دانش را بر کسب مزیت رقابتی می‌سنجد. در این مدل، سرمایه فکری و مدیریت دانش، متغیرهای مستقل و مزیت رقابتی متغیر وابسته می‌باشد. روش شناسی تحقیق جامعه آماری این تحقیق شامل ۹۸ نفر از مدیران سطوح مختلف شرکت سایپا بوده که با توجه به حجم اندک، نمونه‌گیری به صورت تمام‌شماری صورت گرفت. پژوهش حاضر را می‌توان از نظر گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نظر اهداف نیز، تحقیقی کاربردی محسوب می‌شود. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای (مراجعه به کتب، مقالات، کتابخانه‌ها و...) و روش میدانی (استفاده از پرسشنامه) استفاده شد. پرسشنامه در سه بخش مدیریت دانش با ۳۸ سرمایه فکری با ۴۶ و مزیت رقابتی با ۲۲ سوال طراحی و میان افراد جامعه آماری توزیع شد. برای تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار SPSS ۱۷ استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها، از نظر خبرگان رشته مدیریت استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه‌ها میان جمعی در اختیار جمعی از اساتید و صاحب‌نظران رشته مدیریت قرار گرفت که پس از اعمال نظرات اصلاحی و تائید نهایی آنان، میان افراد جامعه آماری توزیع شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از تکنیک آلفای کرونباخ، استفاده شد. بدین منظور، تعداد ۳۵ نفر بطور تصادفی از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها در میان آنان توزیع گشت که مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای مدیریت دانش، سرمایه فکری و مزیت رقابتی به ترتیب ۰.۸۵، ۰.۸۲ و ۰.۷۹ بدست آمد که بیانگر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه‌ها می‌باشد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها (الف) آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج حاصل از آن در جداول زیر مشاهده می‌شود: مقدار آماره بدست آمده برای تمامی متغیرها بغیر از یادگیری سازمانی بیشتر از خطای ۰.۰۵ بدست آمده است. بنابراین جدول ۷ نشان می‌دهد که شرکت سایپا از لحاظ مزیت رقابتی، مدیریت دانش، سرمایه فکری و ابعاد آنها در سطح مطلوبی قرار داشته و این سازمان تنها از لحاظ یادگیری سازمانی در شرایط مساعدی قرار ندارد. نتیجه‌گیری و پیشنهاد پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری بر کسب مزیت رقابتی شرکت سایپا در جامعه‌ای متشکل از ۹۸ نفر از مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران شرکت سایپا انجام شد. در این جامعه، ۰.۸۳ افراد را مردان و ۰.۱۷ را نیز زنان تشکیل می‌دادند. ۰.۳۲ افراد دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۰.۶۰ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۰.۰۸ نیز دارای مدرک دکترا بودند. ضمن اینکه ۰.۶۲ دارای سابقه خدمتی بین ۱۶ تا ۲۵ و ۰.۳۸ نیز بیش از ۳۰ سال تجربه کاری داشتند. در این پژوهش، برای سنجش مدیریت دانش از ابعاد خلق دانش، کسب دانش، یادگیری سازمانی، تسهیم دانش، کاربری دانش و ذخیره دانش استفاده شد. برای سرمایه فکری نیز، ابعاد سرمایه انسانی، سازمانی و رابطه‌ای در نظر گرفته شدند. نتایج حاصل از بکارگیری آزمون همبستگی پیرسون، بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان مدیریت دانش، سرمایه فکری و ابعاد این دو متغیر با کسب مزیت رقابتی در شرکت سایپا بود. بدین معنا که افزایش هر یک از متغیرهای مستقل پژوهش، به کسب مزیت رقابتی بالاتر شرکت متبوع خواهد انجامید. ضمن اینکه آزمون رگرسیون نیز نشان‌دهنده شدت تاثیر هر یک از متغیرها بود که در میان ابعاد مدیریت دانش، تسهیم و انتقال دانش و "ذخیره دانش" تاثیر بیشتری بر کسب مزیت رقابتی بود. در میان ابعاد سرمایه فکری نیز، سرمایه رابطه‌ای تاثیر بیشتری نسبت به سایر متغیرها در کسب

مزیت رقابتی داشت. در ادامه با بکارگیری آزمون رتبه‌ای فریدمن، ابعاد مدیریت دانش و سرمایه فکری رتبه‌بندی شدند که در میان ابعاد مدیریت دانش، "تسهیم و انتقال دانش" و "ذخیره دانش" و در میان ابعاد سرمایه فکری نیز، "سرمایه رابطه‌ای" و "سرمایه انسانی" از قوت بیشتر نسبت به سرمایه سازمانی برخوردار بودند. در انتها نیز از آزمون میانگین برای بررسی میزان هر یک از متغیرها در شرکت سایپا استفاده شد. نتایج حاصله، بیانگر آنست که تمامی متغیرهای پژوهش به استثنای یادگیری سازمانی در سطح مطلوبی قرار داشتند. با عنایت به نتایج بدست آمده می‌توان پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه داد: از آنجا که نقش تسهیم دانش بر کسب مزیت رقابتی بیش از سایر متغیرها می‌باشد، به مدیران شرکت سایپا پیشنهاد می‌شود که تاکید بیشتری بر این موضوع داشته باشند و بدین ترتیب در راستای دستیابی به مزایای رقابتی بالاتر دست یابند. همچنین علاوه بر اینکه میزان یادگیری سازمانی در سازمان مربوطه کمتر از متوسط می‌باشد، تاثیر مثبتی بر کسب مزیت رقابتی دارد. بنابراین می‌توان گفت "ایجاد زمینه لازم برای تبادل دانش، تجربیات و مهارت‌ها از طریق تیم‌های کاری" و همچنین "توسعه فرهنگی تاثیرگذار جهت تسهیل در امر یادگیری" و "ایجاد زمینه مناسب و تقویت یادگیری سازمانی" در راستای بهبود یادگیری سازمانی، نقش مهمی ایفا کنند. در میان متغیرهای سرمایه فکری نیز، سرمایه رابطه‌ای بیشترین تاثیر را بر کسب مزیت رقابتی داشته است. بنابراین می‌توان ادعا کرد طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی بهبود ارتباطات بیرونی با مشتریان، تأمین‌کنندگان و سرمایه‌گذاران، اندازه‌گیری رضایت و وفاداری مشتریان، سرمایه‌گذاران و تأمین‌کنندگان، اطلاع‌رسانی به کارکنان در زمینه‌های بازارهای هدف و نوع مشتریان، و انتشار بازخورد مشتریان، تأمین‌کنندگان و سرمایه‌گذاران در سراسر شرکت و مدیریت دانش رابطه‌ای (شامل دانش مشتری، دانش سرمایه‌گذاران و دانش تأمین‌کنندگان شرکت)، گام دیگری در جهت دستیابی به مزیت رقابتی است. از آنجا که سرمایه‌های انسانی و سازمانی نیز بر کسب مزیت رقابتی تاثیرگذارند، می‌توان با ارائه آموزش‌ها، مشاوره‌ها و فرصت‌های سازمانی به بهبود سرمایه انسانی و از طریق آموزش رفتار مشتری-مداری مناسب به کارکنانی که ارتباط مستقیمی با مشتریان دارند و همچنین پیگیری مستمر و پاسخگویی بموقع به انتظارات و شکایات مشتریان، در جهت توسعه سرمایه رابطه‌ای گام برداشت. برای تسهیل پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز می‌توان راهکارهایی از جمله ایجاد پایگاه دانشی در راستای بوجود آمدن جوی حاکی از اعتماد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، ایجاد کارگروه دانش‌آفرینی برای به حداقل رساندن نقش تعصبات و تجربیات فرعی در سوددهی نتایج (بعلت چندگانه بودن دیدگاه افراد در کارگروه) و ایجاد دیدگاهی IT گرا نسبت به طبقه‌بندی داده‌ها، اطلاعات و کدگذاری آنها ارائه نمود. منابع ۱- بطحایی، عطیه، ۱۳۸۵، "بررسی اثرات سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوآوری صنایع و معادن"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

- Almasi, Hassan, et al, ۲۰۱۰, categorizing the driving factors affecting on intellectual capital by fuzzy topsis technique, ۲nd International conference on intellectual capital management, Zanjan, Iran
- Argote, L., Ingram, P., ۲۰۰۰. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ۸۲ (۱), ۱۵۰-۱۶۹.
- Bannany, Magdi, ۲۰۰۸, "A Study of Determinants of Intellectual Capital Performance in Banks: the UK case," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.۹, N.۳, pp.۴۸۷-۴۹۸.
- Barney, J. B., ۱۹۹۱, Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, ۱۷, ۱۰۰-۱۲۰.
- Barney, J. B., ۲۰۰۱, Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*,



۵۶-۴۱، ۲۶....

دکتر منصوره علیقلی‌استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز سعید عسکری ماسوله‌کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز نرینما سعیدیعضو باشگاه پژوهشگران دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز سعیده زنده‌باد دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

### چارچوبی برای اجرای سیستم‌های مدیریت دانش از جنبه عوامل کلیدی

برای طراحی و اجرای سیستم‌های مدیریت دانش از جنبه عوامل کلیدی مولف: بهاره حمزی  
 چکیده: هدف از این نوشتار مطالعه و بررسی روند پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در سه سازمان وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد است. در این تحقیق سعی شده است با تجزیه و تحلیل سه سازمان فوق که با اشتراک گذاری، مدیریت دانش را اجرا نموده اند، راهکار کلی و پیشنهاداتی با تکیه بر هشت فاکتور دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد، سازماندهی، روش کار، تکنولوژی، دستاوردها، مشکلات و محدودیتها در سازمانها شناسایی و ارائه گردد. تحقیق حاضر در راستای این امر صورت گرفته تا مسئولان سازمانها و نهادهای خدماتی را نسبت به اهمیت مدیریت دانش در فرایندهای سازمانی و نقش موثر آن در تولید دانش، آگاه سازد و با ارائه راهکارهایی مسئولان را در اجرای بهتر مدیریت دانش یاری رساند. در این پژوهش جامعه آماری و نمونه های آماری همان سه سازمان مذکور می باشد. در این پژوهش ابتدا به مطالعه و بررسی پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران پرداخته شده است، که از دو مدل پایه های ساختمان دانش و "نوناکو و تاکوچی" استفاده شده است. در این سازمان علاوه بر دو مدل فوق متدولوژی انگیزشی، ارائه پاداش و امتیازدهی نیز نقش مهمی در افزایش کارایی سیستم داشته است. تغییر در ساختار شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و جداسدن گروهی از همکاران در این سازمان از یک سو و از سوی دیگر، مدیریت شرکت با آرزوی داشتن شرکت پویا و متعالی و با اعتماد قلبی به اینکه بزرگترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی است، بر آن شد تا سیستم جامع مدیریت دانش را در سازمان نهادینه کند و شعار خود را «اندوختن آنچه می دانیم» قرار دهد. واژه های کلیدی: سازمان خدماتی - مدیریت دانش - فرهنگ سازمانی - عوامل کلیدی - چارچوب مقدمه: در آستانه هزاره سوم، مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمانها و نهادهای خدماتی مطرح است، مدیریت دانش تضمین کننده برتری های بلند مدت برای سازمان ها و جوامع و میزان بهره گیری آنها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. مدیریت دانش، نگرشی است که می تواند از سوی مدیریت سازمانها با کمی انعطاف پیاده سازی شود و رقابت پذیری در آینده، پیشرو بودن در محصول و خدمات جدید، فتح بازارهای جدید و خلق بازارهای نو و از دست ندادن سرمایه های دانشی را به ارمغان بیاورد. مبحث مدیریت دانش یکی از مباحث نو ظهور در مدیریت است که به شدت مورد اقبال و توجه دانشمندان علم سازمان و مدیریت واقع شده و مهمترین رکن مدیریت دانش، پیاده سازی و اثر بخشی آن می باشد، که شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی برای پیاده سازی آن ضروری است. هدف از این نوشتار مطالعه و بررسی روند پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در سه سازمان وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد است. در این تحقیق سعی شده است با تجزیه و تحلیل سه سازمان فوق که با اشتراک گذاری، مدیریت دانش را اجرا نموده اند، راهکار کلی و پیشنهاداتی با تکیه بر هشت فاکتور دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد، سازماندهی، روش کار، تکنولوژی، دستاوردها، مشکلات و محدودیتها در سازمانها شناسایی و ارائه گردد. تحقیق حاضر در راستای این امر صورت گرفته تا مسئولان سازمانها و نهادهای خدماتی را نسبت به اهمیت مدیریت دانش در فرایندهای سازمانی و نقش موثر آن در تولید دانش، آگاه سازد و با ارائه

راهکارهایی مسئولان را در اجرای بهتر مدیریت دانش یاری رساند. در این پژوهش جامعه آماری و نمونه های آماری همان سه سازمان مذکور می باشد. در این پژوهش ابتدا به مطالعه و بررسی پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران پرداخته شده است، که از دو مدل پایه های ساختمان دانش و "نوناکو و تاکوچی" استفاده شده است. در این سازمان علاوه بر دو مدل فوق متدولوژی انگیزشی، ارائه پاداش و امتیازدهی نیز نقش مهمی در افزایش کارایی سیستم داشته است. تغییر در ساختار شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و جداسدن گروهی از همکاران در این سازمان از یک سو و از سوی دیگر، مدیریت شرکت با آرزوی داشتن شرکت پویا و متعالی و با اعتماد قلبی به اینکه بزرگترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی است، بر آن شد تا سیستم جامع مدیریت دانش را در سازمان نهادینه کند و شعار خود را «اندوختن آنچه می دانیم» قرار دهد. در بررسی جایگاه مدیریت شهری مشهد با توجه به مولفه های اصلی نظریه های نوناکو، اعم از اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی مورد بررسی قرار گرفته و سپس به تفاوت های این چهار مولفه در بین مدیران بر اساس میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، سن و سابقه کاری آنها پرداخته می شود. یافته های پژوهش نشان می دهد، امروزه افزایش قابلیت ها و توان ارتقاء مهارت های آموزشی و پژوهشی از طریق بهره گیری خردمندانه از فن آوری های نوین، به اشتراک گذاشتن دانش و افزایش همکاری و تبادل نظر سازنده بین سازمانها میسر است. ۱- روش تحقیق در این تحقیق پس از بررسی و اجرای پروژه مدیریت دانش در نهادها و سازمانهای خدماتی از جمله وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد با استفاده از روش تحلیل محتوا، جنبه های این فرایند شناسایی شده است. سپس این جنبه ها و تکنیکهای بکار برده شده، طبقه بندی شده است و نهایتاً با تکیه بر تجربیات سازمانها و انطباق آن بر مفاهیم و نظریات علمی راهکارهایی برای طراحی و اجرای بهتر مدیریت دانش در سازمانهای خدماتی ارائه شده است. در ادامه تحقیق، طی طراحی، اجرای فرایند به اشتراک گذاری مدیریت دانش در سازمانها، مورد مطالعه قرار گرفته است و فاکتورهای اهداف، روش کار، دامنه کاربرد، سازماندهی، تکنولوژی، دستاوردها، مشکلات و محدودیتها در هر سه سازمان مقایسه گردیده و در خصوص هر فاکتور نتیجه گیری شده است. ۲- کلیات مدیریت دانش یکی از مبانی اصلی مباحث مرتبط با دانش، درک مفهوم سه جزء داده، اطلاعات، دانش و تعامل بین آنهاست. گاهی به این مثلث ضلع چهارمی بنام معرفت یا فضیلت نیز افزوده می شود. بطور کلی باید گفت: "مجموعه داده ها اطلاعات نیست، مجموعه اطلاعات دانش نیست، مجموعه دانش خرد نیست و مجموعه خرد حقیقت نیست." جریان دانش مجموعه فرایندها، رویدادها و فعالیت هایی است که از طریق آن اطلاعات، دانش و فرا دانش یا خرد از یک وضعیت به وضعیت دیگر تبدیل می شود. بدین ترتیب هرگونه بحث در زمینه دانش باید از داده ها آغاز شود. [۱] ۲-۱) تعریف مدیریت دانش ابتدائی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، آشکارسازی، اشتراک و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن. [۱] ۲-۲) مفهوم مدیریت دانش تعامل بین فناوری، فنون و انسان برای هر سازمان منحصر به فرد است، که به راحتی قابل داد و ستد یا تقلید توسط سازمان های دیگر نیست. بطور کلی هر گونه تغییر در یک سازمان، ناظر به سه ساحت مرتبط با یکدیگر است. این سه ساحت همانطور که گفته شد شامل ساختار، تکنولوژی و انسان می باشد که در شکل زیر نشان داده شده است: [۲] ۲-۳) ماهیت دانش سازمانی مهارت های افراد برای پایگاه دانش سازمان حیاتی اند. دانش سازمانی برخلاف دانش فردی پویا است و به وسیله نیروهای مختلف جابجا می شود. توانایی تبدیلی داده به دانش و استفاده از آن در جهت منفعت سازمان، کارکنان را به عوامل اولیه دانش سازمان تبدیل می کند. اما تخصص فردی افراد، تنها نوع تخصص نیست. بیشتر فرایندهایی که برای فعالیت سازمانی موفق ضروری اند، وابستگی بیشتری به عناصر گروهی دانش دارند. پایگاه دانش سازمانی، دارایی دانش فردی و گروهی را شامل می شود که سازمان در انجام وظایف خود می تواند از آن ها استفاده کند. پایگاه دانش همچنین داده و اطلاعاتی را شامل می شود که بر اساس آن ها سازمان بنیان نهاده

می شود. محیط دانشی که امروزه سازمان ها بایستی در آن عمل کنند، از لحاظ ساختاری خیلی پیچیده تر از محیط چند قرن گذشته است. [۳] در ادامه به بررسی هریک از هشت فاکتور دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد، سازماندهی، روش کار، تکنولوژی، مشکلات و محدودیتها و دستاوردها، درسه سازمان وزارت راه و ترابری، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد می پردازیم ۱- دلایل بکارگیری: در کلیه سازمانهای خدماتی باید بدانیم آیا سرمایه هایی دانشی تحت کنترل ماست یا نه؟ علت اصلی پیاده سازی یک سیستم جامع همانند مدیریت دانش این است که بدانیم آیا همانگونه که چندین برنامه در « برنامه ریزی استراتژیک» « ارزیابی عملکرد سازمانی»، « افزایش بهره وری»، و ... داریم و در بسیاری موارد واحدها، نرم افزارها و ساختارهایی برای حسابداری، انبارداری و ... جهت افزایش و نگهداری و مدیریت سرمایه های ملموس خود داریم، در مدیریت سرمایه های ناملموس خود که اصلی ترین آن دانش است کاری کرده ایم. جالب آنجاست که مدیریت سرمایه های ناملموس بسیاری از سازمانها باعث رشد های چشمگیر و باور نکردنی شده است. وزارت راه و ترابری به عنوان یک نهاد دولتی برای دستیابی به پیشرفت های سریع علمی کشور و برای دستیابی به قدرت برتر منطقه به ویژه از لحاظ علمی طبق چشم انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران، هم افزایی در تحقیقات و کم کردن شکاف علمی با کشورهای پیشرفته در صدد پیاده سازی مدیریت دانش است. سازمان برای ارائه خدمات بهتر به رفتار حاکم بر سازمان، انعطاف پذیر بودن محتوای برنامه های جاری سازمان، تبادل اطلاعات و دانش، بهره گیری از متدهای مختلف، به یک سیستم جامع پیاده سازی تمایل پیدا کند. [۴] در ابتدای سال ۱۳۸۵ با تغییر در ساختار شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی حرکت به سمت مدیریت دانش به منظور ذخیره آنچه در ذهن پرسنل در طی سالها شکل گرفته و به عنوان ابزاری برای مستند سازی، طراحی، نظارت بر اجرا، ارزیابی فرآیندهای شناسایی، تدوین، تولید و انتقال دانش آغاز گردید. [۵] با توجه به اینکه مشهد یک کلان شهر مذهبی است، بکارگیری برنامه های مدیریت دانش و توجه به آن ضروری و شاید الزامی باشد. این سازمان برای ترویج دادن اینکه دانش فردی برای توسعه دانش پایه سازمانی ضروری است، تصمیم بر پیاده سازی تکنیک های مدیریت دانش نموده است. [۶] براساس نتایج تحقیق صورت گرفته امروزه از مدیریت دانش برای حداکثر سازی سرعت، حداقل سازی هزینه ها و حداکثر سازی اثر بخشی در سازمان ها استفاده می شود. آنچه از این تحقیقات برمی آید، این است که از مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای ذخیره آنچه در ذهن پرسنل و کارمندان یک سازمان در طی سال ها شکل گرفته است، بکار رود. پیشنهاد می شود که مدیریت دانش در جهت تغییر در فرهنگ حفظ و انحصار دانش فردی بکار رود. بگونه ای که این فرهنگ را بین کارکنان رواج دهد که مدیریت دانش از نظر اقتصادی نیز سودمند است. با بررسی موارد فوق، مشاهده می گردد در سازمان های خدماتی که در محیطهای رقابتی فعالیت می کنند، برای افزایش رابطه همکاری بین کارکنان واحدهای مختلف، ارائه خدمات یکپارچه و حفظ مهارت و تخصص موجود در سازمان، مدیریت دانش می تواند راهکار بسیار مفیدی برای بهبود کیفیت خدمات باشد. ۲- اهداف: اهداف مدیریت دانش می تواند در سه سطح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی مطرح گردد. در سطح استراتژیک، چشم اندازها و اهداف طولانی مدت سازمان و در سطح تاکتیکی، سیاستهای توسعه ای و اهداف کوتاه مدت مربوط به نیازهای اجرائی و در سطح عملیاتی، روندها، قوانین داخلی و کارهای روزمره مد نظر است. [۷] وزات راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران به ارکان اساسی مدیریت دانش یعنی اثربخشی، دوام، بومی سازی و انگیزش به عنوان هدف متعالی نگاه کرده است. در واقع این سازمان بدنبال فرهنگی است که افراد، دانش را بدلیل اعتقاد به ارزشمند بودن آن و ارزشی که از آن برای خود و سازمان دارد، وارد سیستم کرده و اقدام به انتشار و تبادل آن نمایند. [۴] چشم انداز شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی، مدیریت «اندوختن آنچه می دانیم» است و با این چشم انداز و حرکت به سمت سازمانی یادگیرنده، کمیته علمی وظیفه برنامه ریزی استراتژیک در جهت تحقق اهداف سازمان را دارد. هدفهای مدیریت دانش در این سازمان از هدفهای اصلی سازمان نشأت گرفته است و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شده اند. در سطح استراتژیک به تبدیل و

نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ و بستر سازی مناسب در این زمینه پرداخته شده است. در سطح عملیاتی نیز با توجه اهداف بیان شده سازمان، نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش مشخص و برنامه های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین طراحی شده است. در این سازمان هدف، تمرکز بر جمع آوری و اندوختن دانش پنهان همکاران و کارکنان سازمان است. در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی، تعالی سازمانی و چشم انداز بر خلاقیت، نو آوری و یادگیری سازمانی استوار است. [۵] شهرداری مشهد هدف خود را به جذب ایده ها و اندیشه ها و دانش از طریق تبدیل دانش عینی موجود در منابع اطلاعاتی از هر نوع و فرصتی متمرکز کرده است و اهداف تعاملات اجتماعی و برونی سازی و ترکیب در قلمرو مدیریت دانش را نیز مد نظر دارد. [۶] در راستای تحقیق صورت گرفته پیشنهاد می شود در یک سازمان دانش محور، هدف های مدیریت دانش بصورت استراتژی دانش و آرمان های دانش تعریف شود. با توجه به نکات ارائه شده در این سه پژوهش بهتر است، هدفگذاری بر مبنای تغییر در سه حوزه ساختار، تکنولوژی و فرهنگ در یک سازمان خدماتی باشد، تا سازمان مورد نظر به سمت یک سازمان دانش محور حرکت کند. این اهداف در حقیقت مسیر کلی مدیریت دانش را مشخص می کنند. ۳- دامنه کاربرد مدیریت دانش: دامنه و حدود دانش در یک سازمان باید با شکل سازمان و سیاست های کارکنان آن تناسب داشته باشد. پس از تعیین اهداف، لازم است بخش کارکنان یا مسئولیت های خاصی از سازمان جهت اجرای فرایند دانش بصورت آزمایشی انتخاب گردند و پس از بازخورد گیری و موفقیت آمیز بودن آن، به حوزه های بیشتر یا افراد دیگر تعمیم داده شود. [۸] اقدامات لازم جهت پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در طی هشت ماه در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرفت. در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران مدیریت بصورت آزمایشی منابع مالی مورد نیاز را جهت این امر اختصاص داد که پس از مشاهده نتایج چشمگیر تاثیر گذاری این پاداش در میزان استفاده از سیستم، تصمیم گیری جهت تخصیص منابع مالی لازم برای یکسال انجام گردید. [۴] دامنه کاربرد در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی کلیه خدماتی که کارکنان در همه زمینه ها ارائه می دهند می باشد. [۵] در بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد با نظر به مولفه های اصلی نظریه های نوناکا، افراد مورد بررسی جمعی ۳۰ نفره از مدیران مشغول به کار در شهرداری مشهد از سلسله مراتب مدیران عالی و میانی و عملیاتی می باشند. [۶] آنچه از تحقیقات برمی آید بیانگر آن است که تعیین دامنه کاربرد برای پیاده سازی مدیریت دانش، اندازه گیری دانش های سازمان را آسانتر می کند و نتایج افزایش موفقیت، ارزیابی سریع و دقیق، فرهنگ سازی و زمینه سازی برای اجرای هرچه بهتر مدیریت دانش در سازمان را به همراه خواهد داشت. پس از تعیین اهداف بهتر است بخش، کارکنان و یا مسئولیتهای مشخصی از سازمان برای اجرای فرآیند مدیریت دانش بصورت آزمایشی انتخاب کرده و پس از ارزیابی نتایج بدست آمده باید به حوزه های دیگر تعمیم داده شود. در اجرای آزمایشی طرح پیاده سازی مدیریت دانش در یک سازمان باید به صرف زمان کوتاه توجه کنیم. ۴- سازماندهی مدیریت دانش: فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که بطور اثر بخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت تحقق فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با فرایندهای سازمان است که این فرایندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیتها داشته باشند. پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران تحت یک سیستم نرم افزای تحت وب است که از زیر سیستم های چرخه دانش، ارزیابی دانش، چرخه سوال، نقشه دانش، بسته بندی دانش، پاداش مالی، گزارش به مدیران، ارتباط دهی پویا و مستندات سازمانی تشکیل شده است. [۴] در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی راهکار تشکیل کمیته علمی مدیریت دانش به منظور پیاده سازی این سیستم و ثبت ضبط اندوخته ها و دانش ارائه شده و به تبع آن تیمی متشکل از هفت نفر خبره در زمینه های مستند سازی، IT، تحقیقات، صنعت آب و فاضلاب و علوم مدیریت منابع انسانی جهت ایجاد مخزن دانش تشکیل شده است. این تیم هفت نفره وظیفه راهبری مدیریت دانش را بر عهده گرفته اند و در اولین اقدام این تیم تلاش برای مستند سازی روال مدیریت دانش، تهیه

روش اجرایی، دست‌والعمل‌ها و... نموده است. در این سازمان پس از تعیین عوامل دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد که در بخش‌های قبل بطور کامل شرح داده شد، تیم هفت نفره فعالیت خود را بر روی کارکنان مشغول در سازمان در زمان انجام پروژه متمرکز کرده است. [۵] با توجه به منابع در دست دامنه کاربرد مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد دقیقاً اشاره نشده است. [۶] در ادامه پیشنهاد می‌شود برای سازماندهی بهتر سازمان و حوزه‌های مدیریت کوچک، سازماندهی از همان ابتدا کل سازمان و کارکنان باشد. در سازمان‌های بزرگتر بر مبنای سلسله مراتب موجود، سازماندهی براساس مدیران عالی، میانی و عملیاتی می‌تواند صورت گیرد. توجه به این نکته ضروری است که با سازماندهی دانش سازمانی نیاز فرآیند به دانش ارضا می‌شود و سیستم مدیریت دانش می‌تواند به زیر سیستم‌های کاربردی تر تقسیم شود. (۵) روش کار: روش پیاده سازی مدیریت دانش با توجه به ساختار سازمانی و فرهنگ حاکم بر یک سازمان متفاوت است. پیاده سازی مدیریت دانش بر مبنای هدف و چشم انداز صورت می‌گیرد. در تعیین روش کار باید به دو جنبه مهم مدیریتی و فرهنگی توجه ویژه شود. در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، فرآیندهای مدیریت دانش مبتنی بر سیستم نرم افزاری تحت وب بوده است. این سیستم بر اساس "مدل پایه‌های دانش" و "نوناکو و تاکوچی" طراحی و تنظیم شده است. [۴] سازمان آب و فاضلاب خراسان رضوی به منظور پیاده سازی مدیریت دانش و ثبت و ضبط این اندوخته‌ها و ارائه دانش تیمی متشکل از هفت نفر خبره در مستند سازی، IT، تحقیقات صنعت آب و فاضلاب و علوم مدیریت منابع انسانی تشکیل داد و این تیم وظیفه راهبری مدیریت دانش را بر عهده گرفت. [۵] در پیاده سازی مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد از روش پیمایشی به عنوان روش مرجع مورد استفاده شده است. جامعه آماری و گروه مورد بررسی شامل کلیه مدیران ارشد، میانی و اجرایی شهرداری مشهد که در تاریخ انجام پژوهش مشغول به کار بوده اند می‌باشد. در این پژوهش مدیران ارشد شامل شهردار، اعضای شورای شهر و معاونت‌های شهرداری می‌باشد. مدیران میانی شامل مدیران عامل سازمان‌ها و شهرداران مناطق بوده و مدیران عملیاتی شامل مدیران زیرمجموعه سازمان‌ها و شهرداری‌های می‌باشد. نمونه مورد نظر شامل ۳۰ نفر است که به روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. [۶] بر مبنای تحقیق صورت گرفته پیشنهاد می‌شود در شروع مدیریت دانش می‌بایست استراتژی یا روش‌های کلی پیاده سازی مدیریت دانش مشخص گردد. در انتخاب مدل، از مدل‌هایی استفاده کرده که اعتبار بالایی داشته باشند، جامع و کامل باشند و قابلیت بالا برای استفاده در فناوری اطلاعات و تعمیم پذیری داشته باشند. بعد از انتخاب مدل بهتر است روش کار به مراحل جزئی تر تقسیم شود. تا روند کار بصورت گام به گام و تدریجی صورت بگیرد. چنانچه در مرحله گردآوری اطلاعات، از پرسشنامه مدیریت دانش استفاده شود باید روایی و پایایی آن ثابت شده باشد. در برخی سازمان‌ها در صورت تامین منابع مالی و انسانی واحد مستقلی بنام مدیریت دانش می‌تواند، ایجاد شود. در غیر اینصورت تشکیل گروه‌های علمی خبره می‌تواند در پیاده سازی مدیریت دانش کمک قابل توجهی کند. (۶) تکنولوژی در مدیریت دانش: درک این حقیقت برای اجرای مدیریت دانش لازم و ضروری است، که مدیریت دانش راه‌حل اجرای یک تکنولوژی اطلاع‌رسانی نیست و تنها نشان دادن اینکه هم اکنون یک سازمان دانش بنیاد هستیم کافی نیست. در واقع مدیریت دانش یک مدیریت استراتژیک است و لازمه‌اش نیز آن است که مدیریت عالی منحصراً از فرصت‌های ارائه شده توسط فناوری اطلاعات برای اهداف کاری بهره‌برداری کامل بنماید. سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران یک سیستم نرم افزاری تحت وب است. در این سازمان از دو مدل «پایه‌های ساختمان» و «نوناکو و تاکوچی» در کنار وب استفاده شده است. [۴] در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی کسب دانش جهت توسعه دانش کارکنان در بهره‌گیری صحیح از تکنولوژی و فناوری اطلاعات است که در این زمینه تصمیم به تدوین یک شبکه داخلی سازمانی برای تسهیل در ارتباط بین افراد داخل سازمان با یکدیگر گرفته شده است. جهت اشتراک گذاری دانش که به تکنولوژی و فناوری سازمان توجه دارد از ابزارهای کد گذاری و تولید دانش در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی استفاده شده است. [۵] در بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد با نظر به مولفه‌های

اصلی نظریه نوناکو اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی مورد توجه قرار گرفته است. در این بررسی به اندازه گیری دورنی سازی، اجتماعی شدن، برونی سازی و ترکیب دانش در قلمرو مدیریت دانش پرداخته شده است. [۶] آنچه از پژوهش برمی آید این است که فناوری جزء لاینفک مدیریت دانش است. IT زمینه بسیار خوبی برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش است. بهتر است تکنولوژی در مدیریت دانش بر اساس سیستم مبتنی بر دانش، داده کاوی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات باشد. چنانچه از سیستم های نرم افزاری تحت وب استفاده شود باید قابلیت سیستم های نرم افزاری از طریق ارتباط **online** و **offline** بین مدیران و خبرگان و کارمندان بررسی شود. پیشنهاد می شود برای ارتباط آسانتر بین افراد داخل سازمان از شبکه داخلی سازمانی استفاده شود بگونه ای که شبکه های داخلی به عنوان تکیه گاه تحقیقات قلمداد شود. (۷) مشکلات و محدودیت ها در مدیریت دانش: از اساسی ترین مشکلات در پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در سازمانهای خدماتی بویژه سازمان های دولتی، نداشتن حس سرنوشت مشترک بین کارکنان است. در بسیاری از موارد پیاده سازی مدیریت دانش بدلیل نیاز به یک زمان طولانی و انجام یکسری فعالیت های مستمر، از طرف کاربران دچار مکث و تعلیق می شود. عدم توجه به اهمیت فعالیت های دانشی توسط برخی از کارکنان سازمان، اندازه گیری ارزش قابلیت های دانش و نیز کیفیت دانش های وارد شده، در پیاده سازی مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری از موارد چالش زا بودند. [۴] شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی در پیاده سازی مدیریت دانش نگهداری انگیزه افراد در طولانی مدت را به عنوان مشکل اساسی بیان می کند. در واقع بی انگیزگی کارکنان در این سازمان بدلیل ناآگاهی از دانش خودشان است. در این سازمان فرهنگ سازمانی حاکم نیز مزید علت بر بی انگیزگی کارکنان می شود. [۵] در مدیریت شهری مشهد پایین بودن میانگین اجتماعی شدن (تبادل و تشریک دانش) در قلمرو مدیریت دانش به عنوان یک مشکل مطرح می شود که این مطلب بیانگر این موضوع است که مدیران تمایل زیادی به تشریک و تبادل صنفی و تجارب فردی خود با دیگران نشان نمی دهند. در واقع این تصور اشتباه در بین مدیران وجود دارد که تشریک دانش با دیگران سبب از دست دادن دانش و مانع از ارتقای آن می شود. مشکل تمایل کمتری به تبدیل دانش صنفی به دانش آشکار (تمایل کمتر نسبت به آشکار کردن ایده ها، تجارب و دانسته های فردی خود) در بین مدیران این سازمان وجود دارد که این متناقض با مفهوم سازی دانش است که مفهوم سازی دانش مستلزم تمایل افراد به درگیر شدن در بحث های گروهی می باشد. از دیگر مشکلات موجود در سازمان مدیریت شهری مشهد، عدم تمایل مدیران به تشریک دانش است، زیرا همچنان جایگاه فن آوری های اطلاعاتی و ارتباطی در تبادل دانش در سطح شهرداری مشهد به عنوان یکی از راههای برقراری تعامل و تبادل میان مدیران سازمان کاملاً تبیین نشده است. بطور کلی می توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی حاکم بر این سازمان، به سمت و سویی است که باعث می شود افراد سعی کنند از دانش هایی که در اختیار دارند محافظت و آن را از دسترس دیگران دور نگه دارند و به نوعی با مالکیت و در اختیار داشتن آن، قدرت خود را در سازمان ها حفظ کرده و در فرآیند تصمیم ایده ها، تجربیات و دانش خود شرکت نکنند. [۶] امروزه اقداماتی که منجر به پیروزی یا شکست پیاده سازی مدیریت دانش در یک سازمان می شود، به استفاده موثر از دانش، اطلاعات و داده های در دسترس مربوط است. عدم توجه به اهمیت فعالیتهای دانشی توسط برخی از کارکنان سازمان، عدم توجه به کیفیت دانش های وارد شده و نبود حس سرنوشت مشترک بین کارکنان سازمان ها از مهمترین مشکلات پیاده سازی مدیریت دانش است. باید توجه داشت که در همه سازمان ها بویژه سازمانهای خدماتی تکیه داشتن به پیاده سازی مدیریت دانش بصورت صرف و عدم توجه به کارایی و اثر بخشی و دوام آن مشکل اساسی است در واقع شناسایی و پیش بینی محدودیتها و مشکلات می تواند در کاهش آن کمک نماید. این محدودیتها غالباً محدودیتهای فرهنگی، انگیزشی، ساختاری و اجرایی مدیریت دانش است. زیرا فرهنگ پایه گذاری شده در سازمانها به گونه ای است که نحوه عملکرد و تفکر افراد نسبت به محیط کاملاً ثابت و بدون تغییر است. برای درک مفهوم دانش و اینکه چه آموزه هایی برای سازمان دانش تلقی می شود، می توان کارگاههای آموزشی بصورت دوره ای

برگزار کرد. ۸) دستاوردهای مدیریت دانش: یادگیری فرآیند کسب و بکارگیری اطلاعات و مهارت‌های جدید به عنوان عنصر حیاتی در توسعه مداوم نوآوری برای سازمانهای خدماتی به شمار می‌رود. تنها زمانی سازمان نتایج مطلوبی از استفاده مدیریت دانش کسب می‌کند که با شناخت کامل و دقیق وضعیت دانشی، اقدام به برنامه ریزی و پیشبرد اهداف کرده باشد. در پیاده سازی مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری با روند رو به رشد شاخص‌ها، به نظر می‌رسد که آغاز به کار با ابزار تکنولوژیک و ایجاد انگیزه توسط آن در عین توجه کامل به حوزه فرهنگ و ساختار، تاثیر بسزایی در روند ایجاد تدریجی فرهنگ دانش محور دارد که خود اصل مهمی در پذیرش از جانب کارکنان است. سیستم در دستیابی به سه هدف ارزش گذاری نسبت به دانش‌های دانشکاران، شناخت نقاط ضعف دانشی در فیلدهای تخصصی و ارتباط موثر با خبرگان سازمان، بالاترین سطح موفقیت را داشته است. به نظر می‌رسد که یکی از مهمترین دلایل رشد بالای این شاخص‌ها از لحاظ متدولوژی انگیزشی است که اختصاص پاداش مالی جهت تشویق دانشکاران می‌باشد. [۴] شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی بعد از پیاده سازی مدیریت دانش به نتایج و دستاوردهای زیر دست یافته است: ۱- الگو بودن مدیران برای توسعه و نشر مدیریت دانش. ۲- ترویج و فرهنگ سازی در خصوص مدیریت دانش از طریق نشریات سازمان و نیز ابزار اطلاع رسانی. ۳- ایجاد نظام پاداش برای مستند سازی تجربیات برجسته. ۴- ایجاد دبیرخانه مرکزی به منظور پیگیری و برنامه ریزی و کنترل عملکرد مدیریت دانش. ۵- پاسخگویی و حل مساله در شرکت با افرادی متخصص و در حداقل زمان. ۶- استخراج مهارت اندوخته شده در کارکنان و اندوختن آن در سازمان. ۷- حفظ سرمایه های انسانی و مالی. ۸- حفظ و ثبت تجربیات شرکت در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش در پروژه هایی که برای اولین بار در شرکت اجرا می‌گردند. ۹- ایجاد انگیزه در پرسنل و ارتقاء علمی ایشان. [۵] همان طور که از نتایج پژوهش پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان مدیریت شهری مشهد بر می‌آید، مدیران مشغول به کار در شهرداری مشهد بیشترین تمایل را در جذب ایده‌ها و واندیشه‌ها و دانش از طریق تبدیل دانش عینی موجود در منابع اطلاعاتی از هر نوع و فرمتی نشان داده‌اند و همچنین از نظر تعاملات اجتماعی در مقام دوم قرار دارند و برونی سازی و ترکیب در قلمرو مدیریت دانش در مراتب بعدی قرار گرفته است. از مجموع مولفه های مدیریت دانش، درونی سازی با داشتن بالاترین میانگین بیشترین نسبت را به خود اختصاص داده است. این نتیجه حاکی از تمایل زیاد مدیران به تبادل دانش آشکار با دانش ضمنی است. به عبارت دیگر مدیران عمدتاً تلاش می‌کنند تا دانش مدون در قالبهای سازمانی مشخص را به عنوان راهنمای عمل قرار دهند و بدان واقفیت عملی ببخشند. پایین بودن میانگین اجتماعی شدن در قلمرو مدیریت دانش بیانگر آن است که مدیران تمایل زیادی به تشریک و تبادل دانش ضمنی و تجارب فردی خود با دیگران نشان نمی‌دهند. به عبارت دیگر چنین تصور می‌شود که تشریک دانش با دیگران سبب از دست دادن دانش و مانع از ارتقای آنان می‌شود. پایین بودن میانگین ترکیب در مقایسه با دیگر مولفه های مدیریت دانش بیانگر عدم توجه به فرایند تبادل دانش آشکار با دانش آشکار است. [۶] نتیجه گیری و پیشنهادات: آنچه از مطالعات فوق برمی‌آید بیانگر آن است که امروزه اطلاعات و دانش برای سازمان‌ها به یک منبع مهم تبدیل شده است بطوریکه سرمایه سازمان را تشکیل داده است. بطوریکه می‌توان ادعا نمود سازمانهای خدماتی بدون دانش نو نمی‌توانند خود را سامان دهند و به عنوان شرکتی پویا و زنده در محیط متلاطم امروزی خود را حفظ نمایند، علیرغم اینکه در سازمانهای دولتی امکانات زیربنایی فنی و همچنین افراد صاحب دانش و تجربه در رشته های مختلف زیاد است، اغلب افراد و کارکنان در گفتگوهای غیررسمی در راهروهای سازمان دانش خود را با هم رد و بدل می‌کنند که ممکن است پس از مدتی اتلاف وقت، دانش موردنظر خود را کسب نکنند. مهندسان در واحدهای اجرایی و فنی یا طراحی و همچنین متخصصین در سایر واحدها ممکن است برای حل مشکلات خاص در رابطه با نقشهایی که به عهده دارند، هفته ها وقت صرف کنند تا دانشی که مشکل گشای آنهاست بدست آورند. حال آنکه اگر فرصت و امکانات لازم فراهم باشد می‌توانند بدون هدر دادن وقت گرانبهای خود در سریع ترین زمان از منبع، دانش مورد نیاز خود را کسب

نمایند. همانطور که در هر سه سازمان وزارت راه و ترابری، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد مشاهده می‌شود، سرمایه‌های سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیستند بلکه سرمایه دانشی نیز مورد توجه است. چنانچه مدیریت دانش به صورت کامل و تدریجی پیاده‌سازی شود، نتایج مطلوبی را در پی خواهد داشت. آنچه از دستاوردهای مدیریت دانش در هر سه سازمان خدماتی فوق فهمیده می‌شود آن است که برای بدست آوردن نتایج مطلوب از پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک سازمان باید شناخت کامل و دقیقی از وضعیت دانش صورت بگیرد و سپس اقدام به برنامه‌ریزی و در نهایت اجرا و پیشبرد اهداف نمود. اجرای مناسب و موفق دانش، سازمان را در دستیابی به اهداف و نیل به چشم‌انداز یاری می‌نماید و دستاوردهای خوبی را در پی خواهد داشت. پیشنهاد می‌شود در یک سازمان خدماتی از ابزار تکنولوژیک و ایجاد انگیزه‌های مالی در شروع کار استفاده کرد تا با ایجاد علاقه در افراد به نتایج مورد نظر دست یافت. در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش باید توجه داشت که پیاده‌سازی بر اساس شرایط ساختاری و فرهنگی سازمان بصورت اقتضایی صورت بگیرد. اطلاعات باید همواره با ارزش باشند و در هر زمان و مکانی در دسترس باشد. زیرساختهای تکنولوژیک با حمایت همه‌جانبه مدیریت ارشد مهیا شود تا بتوان پیاده‌سازی مدیریت دانش را با موفقیت و سرعت بیشتر به پایان رساند. منابع مآخذ: ۱- دی بات، گانگ. مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تاثیر متقابل فناوری، فنون و انسان. مترجم محمد ایرانشاهی. مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران؛ علوم اطلاع رسانی دوره ۱۸ شماره ۱.۲- پورتال‌های دانش و ساماندهی دستاوردهای پژوهشی؛ مقالات فناوری اطلاعات و ارتباطات. ۳- مینگ یو، چنگ. نقش و تاثیر رهبران سازمانی در نهادینه کردن مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی. "ترجمه محمد علی نعمتی. نما مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران. دوره پنجم، ۱، شهریور ۱۳۸۴- سید محمدجواد جلالی. فاطمه افزاه. نوید نظافتی. طراحی و بکارگیری نرم افزار سیستم جامع مدیریت دانش (مطالعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران) پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع. بهمن ۱۳۸۶.۵- اقبال سرابی. مهدی- اسماعیلی. حسن. مقاله مدیریت دانش تجربه ای جدید در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش. بهمن ۱۳۸۶.۶- تقی پناه. فاطمه- مقاله بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد براساس نظریه نوناکو. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش. بهمن ۱۳۸۶.۷- اخوان. آفرین. مقاله چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم‌های مدیریت دانش در دانشگاهها. کنفرانس آموزشی مهندسی در ۱۴۰۴.

[۸]: ۲۰۰۳, John Wiley & Sons, Bergeron, B., Essentials of knowledge management

بهاره حمزیمهندس صنایع- برنامه ریزی و تحلیل سیستمها)

( document.write( addy۲۰۲۷

)" ( document.write

< n </script--//<

>--!

'<' ( document.write( ' <span style='display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید!-->

)>' / ( document.write

'<' ( document.write( 'span



&lt;/&gt;

&lt; script&gt;تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

&lt;div class="e"&gt;

## مدل سازه های شبکه دانش و سیستم های اداره امور

مترجم: هادی شفیعی

چکیده: این مقاله چگونگی اداره کردن امور شبکه های سازمانی و تاثیر آن بر روی سودمندی شبکه ها را بررسی می کند. نمونه هایی از چندمدل شبکه دانش مربوطه فراهم شده است که شامل: شبکه های تمرینی UNDP، ENRAP، خانه های پاکسازی UNEP که بر روی خواص ساختاری مشخص (متفاوت) تمرکز کرده اند. شبکه ها (منطقه ای و جهانی) به طور فزاینده ای در سازمان و ادبیات توسعه سازمانی رایج شده اند. برای مشکلاتی که عمل جمعی لازم است، دیگر حکومت (اداره کردن امور) سازمانی کافی نیست، حکومت (اداره کردن امور) شبکه ای برای رسیدن به اهداف گسترده در سطح شبکه لازم است. بر خلاف سازمان ها، شبکه ها بدون بهره از سلسله مراتب و یا مالکیت اداره می شود. علاوه بر این، شرکت کنندگان در شبکه به طور معمول پاسخگویی رسمی محدود برای اهداف در سطح شبکه و انطباق با قوانین دارند و این رویه ها کاملاً داوطلبانه است". شبکه به عنوان یک شکل از حکومت (اداره کردن امور) رویکرد شبکه به عنوان واحد از تجزیه و تحلیل رفتار) در قرارداد سازمانی (" شبکه "به عنوان مکانیسم هماهنگی، و یا آنچه را که اغلب به عنوان شبکه حکومت اشاره شده است، تلقی میشود. به عنوان مثال، یک شبکه ممکن است برای پشتیبانی از خدمات دانش خاص مانند معارفه ها) به عنوان مثال، شناسایی کارشناسان، تجربیات نسبی (و برای به اشتراک گذاری اطلاعات عمومی طراحی شده باشد. در زمینه توسعه شبکه های دانش به طور فزاینده ای برای بررسی دقیق مباحث سیاست (خط مشی)، و شناسایی بهترین شیوه به کار گرفته شده است. بهره وری از شبکه به عنوان ICT و ابزاری که به کاربر پسند تبدیل شده افزایش یافته است و اعضا باینکه شبکه چه چیزی را می تواند ارائه دهد، آشنا میشوند. مزایا و تأثیر شبکه به عنوان مکانیسم (سازوکار) هماهنگی و اشتراک گذاری دانش منطقه ایهدف اصلی شبکه ها تاسیس مکانیسم های رسمی برای دستیابی به نتایج سازمانهای چندملیتی، به خصوص در بخش های دولتی و غیر انتفاعی جایی که عمل جمعی اغلب برای حل مشکل مورد نیاز است، می باشد. بر اساس تجربه شخصی من، برنامه عمران سازمان ملل متحد (UNDP) اثر شبکه دانش یک تابع از اقدامات شخصی شرکت کنندگان در شبکه، صرف نظر از شکل کلی حکومت است. باین حال، هنگام تمرکز در تولیدات جمعی، نتایج در سطح شبکه و یا برنامه های خدمات مربوط به شاخص های محدود زمان، شکل حکومت شبکه، و پیکربندی و مدیریت اجزای اطراف خطوط خدمات، عوامل حیاتی برای تبیین تاثیر شبکه می باشند. مزایای کاربران آنلاین حاضر در جوامع) پیوست ۱ نوع برنامه توسعه ملل متحد شبکه / جوامع انجمنهای آنلاین شبکه های علمی است که عامل بالقوه مهمی را به عنوان یک ابزار کلیدی برای توانمندسازی اجزا به وسیله ظرفیت سازی و بکارگیری فن آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) به عنوان یک وسیله برای پیشبرد اهداف شبکه را ارائه می دهد. همانطور ابزاری برای ظرفیت سازی / توسعه، جوامع آنلاین / شبکه های دانش که به درستی از انجمن ایده آل برای دانش و به اشتراک گذاری اطلاعات بین همسالان و همکاران در سراسر کار های موضوعی یا منافع پشتیبانی فراهم میکند. این فرصتی برای برقراری ارتباط و انسجام توسعه عمومی، توسعه سیاسی و انتقال در سطح جهانی با منابع و به صورت محلی را برای زمینه پیاده سازی فراهم میکند. مقایسه نمونه هایی از شبکه های دانش و سیستم های به اشتراک گذاری دانش (ساختارها و حکومت) چند نمونه عالی از مدل شبکه های دانش که می تواند روش و ساختار حکومت (اداره امور) را برای یک شبکه به اشتراک گذاری دانش در خدمت زنان توسعه کشاورزی در منطقه آسیا و اقیانوسیه اطلاع رسانی کند، وجود دارد. با

این حال در بررسی مقایسه ای تجارب، تحمیل شبکه ساختار حکومت (اداره امور) در نظر گرفته نشده است اما روش (رویکرد) شبکه های مدیریت بهینه، اطلاع رسانی شده است. مقایسه تجارب برگزیده "چگونه" و "چه" از گروه های مختلف، ماموریت، حکم و خدمات بر اساس زمینه، نیازهای جمعی و منابع در دسترس را بررسی می کند. اصل کار این است که توسعه یک رویکرد شبکه ای سه عنصر اصلی را پوشش می دهد: رهبری شبکه، حکومت شبکه و مدیریت شبکه. اهداف این پروژه، ظرفیت سازی شبکه تبادل دانش که باید مسئول جهت سیاست ها و استراتژیک باشد را بررسی می کند، و همچنین رهبری در مسئله را برای اعضای شبکه فراهم می کند. نمونه ها) ENRAN شبکه های دانش برای توسعه روستایی در آسیا / اقیانوس آرام (ENRAP) همکاری IDRC- IFAD در جهت اهرم های در حال رشد اطلاعات مفید گروه است که از طریق توسعه تولید و در دسترس بودن اطلاعات بر روی اینترنت ساخته شده است. این برنامه "در حال حاضر در مرحله دوم خود و تا پایان سال ۲۰۰۵ در حال اجرا است"، برای دسترسی مزایای و به اشتراک گذاشتن منابع اطلاعاتی جهانی به IFAD، پشتیبانی روستایی پروژه های توسعه در منطقه آسیا / اقیانوسیه طراحی شده است. استفاده موثر از ارتباطات اینترنت و الکترونیک با کارکنان پروژه و در نهایت، جوامع پروژه به توانمند سازی مردم روستایی کمک خواهد کرد و این کمک به آنها، رشد اهداف آنها را بهتر نشان می دهد. هدف ENRAP کمک به توسعه مهارت ها برای دسترسی، مدیریت و به اشتراک گذاری دانش مربوطه به اهداف پروژه IFAD و پیاده سازی، در همکاری با گروه های انتخاب شده از پروژه های IFAD و متخصصان محلی است. کاربران بالقوه از سیستم به اشتراک گذاری دانش شامل کارکنان پروژه و شرکایشان که به طور مستقیم با جوامع روستایی و کمک به دانش موجود در سطح توده مردم کار می کنند. ENRAP، استراتژی، پروسه ها، روش ها و فن آوری ها را برای پشتیبانی از ارتباطات روستایی و شبکه های دانش، و توصیه هایی برای توسعه فعالیت های آینده را بررسی می کند. این پروژه یک فرهنگ برای به اشتراک گذاری دانش و یادگیری در میان تمام ذینفعان پروژه های IFAD را پرورش می دهد. شبکه ENRAN، استراتژی حکومتی که در آن رویکرد ارتباطات مشارکتی و اهدافی برای تعامل با همه ذینفعان در تصمیم گیری و جمع آوری مواد الکترونیکی به اشتراک گذاری شده و به شیوه های سنتی به کار می گیرد. فرآیند طراحی و اجرای برنامه های جدید بر اساس زمینه کاربر (بازدید کننده)، تجزیه و تحلیل نیازهای جمعی، و تخصص فنی محلی می باشد. وب سایت مرکزی (www.enrap.org) ENRAP فضای الکترونیکی را برای کار مشترک و تبادل اطلاعات فراهم می کند. این وب سایت دسترسی به تعامل پایگاه داده ها، ارسال اسناد و عکس ها در فرمت های بومی از طرف همه کاربران، انجام کنفرانسهای الکترونیکی، و مشارکت در صفحات وب به صورت آنلاین را اجازه می دهد. O استراتژی ها، فرآیند ها، روش ها و فن آوری ها برای پشتیبانی از ارتباطات روستایی و شبکه های دانش، و توصیه هایی برای توسعه فعالیت های آینده است. O تحقیق و توسعه در زمینه شبکه های دانش و برنامه های کاربردی اینترنت در سطوح محلی، ملی و بین المللی. تمرکز ویژه بر روی روش و راه حل های عملی تقویت مشارکت در سطح توده مردم است. فعالیت های شبکه عبارتند از: O خبرنامه های الکترونیکی محلی O اشاعه اطلاعات کشاورزی بازار O به اشتراک گذاشته شدن کتابخانه های الکترونیکی، که نمونه هایی از فعالیت های حمایت شده ENRAP می باشد. شبکه های تمرینی برنامه عمران سازمان ملل متحد (UNDP) شبکه های تمرین برنامه عمران سازمان ملل متحد (UNDP) در پاسخ به تصمیم گیری های مدیریتی برای آغاز فعالیت های مدیریت دانش به منظور افزایش اشتراک دانش و همکاری به طوری که سازمان کار دقیق خواهد انجام داد، توسعه یافته بودند... به طور خاص هدف شبکه ها، افزایش ظرفیت و عملکرد کارکنان و برنامه های بهبود یافته و پروژه ها می باشد. کاربران اولیه و ذینفعان هدفمند جز کارکنان برنامه عمران سازمان ملل متحد (UNDP) و شرکای بحساب می آیند. در سال ۱۹۹۹ این سازمان، ۷ شبکه دانش را در اطراف مناطق تمرین خود تاسیس کرد. (حکومت های دموکراتیک، کاهش فقر، پیشگیری از بحران و بازیابی اطلاعات، انرژی و محیط زیست، ارتباطات تعاملی فن آوری برای توسعه، اچ آی وی / ایدز و مدیریت). از ویژگی های متمایز شبکه های برنامه عمران

سازمان ملل متحد (UNDP)، جامعه عمل است. ساختار (طرح) چیزی است که برای ایجاد اعتماد جوامع از کیفیت دانش به اشتراک گذاری شده از طریق جوامع آنلاین انجام وظیفه کند. بخش متمایز شبکه های دانش برنامه عمران سازمان ملل متحد (UNDP)، عنصر تهیلات شبکه دانش که منصوب به نظارت به هر منطقه تمرین، تحریک و تنظیم بحث ها، مراجعات و به اشتراک گذاری بهترین تمرین ها و هضم تسهیلات و تحکیم پرسشها و پاسخها، حفظ فهرست اسامی متخصص و نوشتن خبرنامه های تمرینی بود. وظایف دیگر شامل توسعه موضوعی کارگاه ها و ارائه دانش مبتنی بر خدمات مشاوره ای می باشد. تمامی تمرین های برنامه عمران سازمان ملل متحد (UNDP) چهار خدمات دانش هدفمند را ارائه می دهد که شامل: O دانش شبکه ای و به اشتراک گذاری آن بین کارکنان و شرکای توسعه؛ O ارجاع به کارشناس و دسترسی به اطلاعات فنی و برنامه های مرتبط به آن؛ O پشتیبانی فنی برای شناسایی برنامه، طراحی، فرمولاسیون و بررسی؛ O مستندات و انتشار تجارب مقایسه و بهترین شیوه است. UNEP خانه جهانی تبادل اطلاعات، UNEP خانه جهانی تبادل اطلاعات یک ابتکار جهانی بین سه واحد، DTIE، DRC، UNEP (DEPI) است. هدف ارتقاء ظرفیت و عملکرد پزشکان جهانی در فناوری زیست محیطی و ظرفیت سازی زیست محیطی و همچنین برای ترویج تبادل جنوبی جنوبی می باشد. GCH به جامعه جهانی از جمله UNEP و شرکای توسعه آن خدمت خواهد کرد. طراحی اولیه سیستم اطلاعات جهانی متمرکز همانند وب سایت مبتنی بر طراحی پلت فرم با بکارگیری طیف وسیعی از روش های برای جمع آوری سیستماتیک اطلاعات هدفمند در ترویج تبادل جنوب جنوب است. خدمات شبکه هر چند نهایی نشده است، اما عبارتند خواهند بود از: O درجه به اشتراک گذاری اطلاعات سیستماتیک در ظرفیت سازی زیست محیطی و اطلاعات تکنولوژیکی و تقویت همکاری های جنوب O ارجاع های کارشناسی شده O خدمات پشتیبانی فنی CBD/UNEP تنوع زیستی خانه های پاک سازی (CHM) (CBD) مکانیسم پاکسازی خانه (CHM) از اجلاس تنوع زیستی در پی ماده ۱۸.۳ اجلاس تاسیس گردید. ماموریت آن این است که میزان قابل توجهی به اجرای اجلاس از طریق ترویج و تسهیل همکاری های علمی و فنی، در میان احزاب، دیگر دولت ها و ذینفعان کمک کند. خانه پاکسازی از UNEP و شرکای آن حمایت میکند. CHM یک همکاری جهانی اولیه و حفظ و پایداری تنوع زیستی مورد استفاده شبکه اطلاعاتی است که شامل طیف وسیعی از ارتباطات و وسایل نقلیه از نزدیک شدن وب سایت های پیشرفته برای تماس شخصی است. خدمات شبکه عبارتند از، پژوهش، استراتژی، پیاده سازی، ارزیابی، مطالعات موردی و کارگاه های آموزشی. طرح راهبردی شناسایی مکانیسم پاکسازی خانه سه هدف عمده است: O ترویج و تسهیل همکاری های علمی و فنی. O ترویج و تسهیل تبادل اطلاعات در میان احزاب، دولت های دیگر و سهامداران. O یک مکانیزم به طور کامل عملیاتی با مشارکت تمام احزاب و گسترش شبکه شرکای مکانیسم پاکسازی خانه متشکل از اجزای زیر است: O وب سایت CBD که شامل مرکز اطلاعات است. O شبکه ملی مکانیزم پاکسازی خانه. O موسسات همکار مختلف. KM برای توسعه (BELLANET-IDRC) - (DEV4KM) هدف کلی از شبکه KM4DEV، افزایش ظرفیت جامعه بین المللی توسعه پزشکان که علاقه مند در مدیریت دانش و مباحث مشترک دانش و رویکردهای آن می باشد. به عنوان مثال از طریق جامعه آنلاین KM4DEV، مهارت ها و روش ها برای تسهیل اشتراک دانش، و همچنین کاوش فن آوری های جدید برای حمایت از به اشتراک گذاری دانش پرداخته شده است. بنابراین KM4DEV تلاشی برای بهبود به اشتراک گذاری دانش در KM و توسعه بین المللی و همچنین بهبود آگاهی از "عمل" به اشتراک گذاری دانش است. خدمات شبکه شامل تبادل اطلاعات در سطح گسترده، ظرفیت سازی برای برنامه ها و پروژه ها و مقایسه تجربه می باشد. KM4DEV که اساسا به عنوان طبقه ای از گروه علاقه مند جامعه که وب سایتی براساس صفحه ای برای تبادل اطلاعات هدفمند را فراهم می کند. آشوکا آشوکا یک سازمان جهانی غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۸۰، با هدف واضح و روشن حمایت از کارآفرینان اجتماعی در سراسر جهان تاسیس شده است. امروزه سازمان ۱۵۰ نفر کارکنان دارد که یک سوم از آنها مستقر در دفتر مرکزی آن در آرلینگتون، ویرجینیا می باشند. برنامه های پشتیبانی

آشوکا در ۶۰ کشور سراسر جهان با ۱۷۰۰ شبکه ای هم‌مدیف آشوکا محاسبه می‌شوند. یکی از ویژگی‌های مربوط به این تجزیه و تحلیل، تنوع مکان‌هایی است که دفاتر کشور در آن مستقر هستند. به جای تقسیم جهان در تعاریف سنتی جغرافیایی، آنها مناطق در "الماس" را بر اساس سطح توسعه در منطقه، مجدداً تقسیم کردند. با دفاتر در آرژانتین، تایلند، نپال، مصر، برزیل، پاکستان، هند، نیجریه در میان مکان‌های دیگر، و با وجود ۱۷۰۰ همراهان آشوکا از بیش از ۶۰ کشور؛ چالش برای حفظ سطح سیال ارتباطات و افزایش به اشتراک گذاری دانش در میان اعضای آنها، تبدیل به یک چالش بزرگ شده است. آشوکا در حال گسترش تعدادی از افراد درگیر در فرآیند ادغام است. یک "الماس انتگرال" در الماس وجود دارد که مسئول ادغام موفق از برنامه‌هایی است که در آن منطقه وجود دارد. آنها ورودی‌ها را برحسب کمک‌های مالی، بازاریابی و استخدام و حصول اطمینان از بهترین شیوه تمامی برنامه‌های به اشتراک گذاری شده تصمیم‌گیری می‌کنند. این الماس انتگرال "به رئیس شرکت، گزارش می‌دهد بنابراین آنها ممکن است یک تصویر روشن در مورد آنچه که در خارج از اداره مرکزی رخ می‌دهد، داشته باشند. مشارکت جهانی آب (GWP) یک شبکه هماهنگی‌های جهانی در رابطه با مدیریت منابع آب یکپارچه شده است (مدیریت یکپارچه منابع آبی IWRM). ماموریت مشارکت جهانی آب این است که از کشورها در مدیریت پایدار منابع آب خودشان پشتیبانی کند. سازمان GWP ترکیبی از همکاری‌های منطقه‌ای، همکاران مشاور، کمیته راهبری، و کمیته فنی، شرکای مالی، دبیرخانه و مراکز منابع است. همچنین انتگرال برای دستیابی به اهداف مشارکت GWP تابع این مجموعه‌ها می‌باشد: پیوستگی برنامه‌ها، مشارکت منطقه ای GWP و رشد تصاعدی اعضای کشور مشارکت GWP. اهداف استراتژی (۲۰۰۸-۲۰۰۴) به طور کلی، شبکه GWP در ابتدا با چهار حوزه اصلی مرتبط است که شامل: ۱- ایجاد مشارکتی که اقدام به معرفی و اجرای مدیریت منابع آب یکپارچه کند. ۲. حصول اطمینان از برنامه‌های مرتبط GWPs، پشتیبانی استراتژیک لازم را برای مناطق و کشورها فراهم می‌کند. ۳. جعبه ابزار مدیریت مرکب منابع آبی، به عنوان یک منبع از درس‌های واقعی آموخته شده از زندگی برای اجرای مدیریت یکپارچه منابع آبی کامل شود. ۴. ساخت یک مجموعه از اقدامات منطقه‌ای در مدیریت مرکب منابع آبی است. اهداف اصلی شبکه جهانی GWPs: ۱- ایجاد شفاف اصول پایدار مدیریت منابع آب ۲- شناسایی شکاف و تحریک همکاران به برآورده کردن نیازهای حیاتی درون منابع انسانی و مالیشان ۳- حمایت از اقدام محلی، ملی، منطقه‌ای و یا سطح حوضه رودخانه که پیروی از اصول پایدار مدیریت منابع آب می‌کند. ۴- کمک کردن به نیازهای قواعد برای دسترسی منابع استراتژی (۲۰۰۸-۲۰۰۴) برای خلاصه کردن طرح / هدف، اطمینان حاصل کرد که مدیریت یکپارچه منابع آبی، مورد استفاده در تعداد فزاینده‌ای از کشورها و مناطق به عنوان وسیله‌ای برای پرورش عادلانه و مدیریت موثر از آب است. این انتظار می‌رود که با استفاده از ادغام پنج خروجی زیربندست آید: ۱. تسهیل سیاست مدیریت مرکب منابع آبی و توسعه استراتژی در سطوح مربوطه ۲. برنامه‌های مدیریت مرکب منابع آبی و ابزارهایی که در پاسخ به نیازهای منطقه‌ای و کشورها توسعه یافته است ۳. ارتباط بین GWP و چارچوب‌های دیگر، بخش‌ها و مسائل مربوط به تضمین ۴. مشارکت GWP در سطوح مربوط به تشییت (ادغام) ۵. توسعه و مدیریت موثر شبکه GWP مفاهیم مدیریت دانش به عنوان شبکه‌های دانش تمام پنج تن از اهداف استراتژیک خروجی (۲۰۰۸-۲۰۰۴) (GWPs). را به کار می‌برد. این فعالیت‌ها از ماموریت GWPs به عنوان یک سرویس (خدمت) گرا و دانش جهانی بر اساس سازمان حمایت می‌کند. گروه بین‌المللی بحران‌گروه بین‌المللی بحران (گروه بحران)، غیر انتفاعی، سازمان غیر دولتی و مستقل، با بیش از ۱۱۰ کارکنان در پنج قاره، کار از طریق تجزیه و تحلیل مبتنی بر زمینه سطح بالای حمایت برای جلوگیری و حل و فصل درگیری‌های مرگبار است. روش (رویکرد) گروه بحران بر اساس تحقیقات میدانی استوار شده است. تحلیلگران سیاسی تیم‌ها در داخل و یا نزدیک کشور در معرض خطر شیوع، بازگشت و یا تشدید خشونت قرار گرفته‌اند. بر اساس اطلاعات و ارزیابی در این زمینه، این موارد به گزارش تحلیلی که حاوی توصیه‌های عملی هدف دار تصمیم‌گیرندگان کلیدی بین‌المللی است، ایجاد می‌کند. کار

گروه بحران تحت نظریک طرح از دفاتر حمایت و زمینه، قرار داده شده است که از لحاظ جغرافیایی در مکان های مختلف است. گروه بحران با دفتر اصلی آن در بروکسل، دفاتر وکالت در نیویورک، لندن، واشنگتن و مسکو قرارداد دارد. این موسسه دارای ۱۵ دفتر در شهرهایی مانند عمان، نایروبی، و بوگوتا در دیگر کشورها است. همکاران در سلامت‌مکاران در سلامت (PIH) بوستون مبتنی بر سازمان های غیر انتفاعی هستند، جایی که مزایای استفاده از علم مدرن پزشکی به کسانی که اغلب نیاز به آنها دارند را به وجود آوردند. امروزه، PIH پروژه های مشترک در هفت کشور طی چهار قاره، از جمله کشورهای هائیتی، گواتمالا، مکزیک، پرو، روسیه، رواندا، و ایالات متحده آمریکا دارد. در مجموع، ۱۷ PIH دفتر در سرتاسر جهان دارد. با گذشت از دفتر مرکزی بوستون، تمام دفاتر سایت دارای کارکرد مختلف هستند که عمدتاً عملیات مرتبط با یکدیگرند، تفاوت عظیم نیروی انسانی در هر کشور به دامنه و نوع کاری که آنها انجام می دهند، بستگی دارد. در PIH مدیران کشور به مدیر برنامه و یا به رئیس اجرایی متصدی کار (هر دو در بوستون (وبه کسی که مستقیم با تمام پرسنل در سایت و درمقر بوستون ارتباط دارد، گزارش می دهند گزارش دفتر مرکزی به پروژه ای در پرسش و مطالبات کمک کننده وابستگی دارد. گزارش رسمی از طریق پست الکترونیکی در حال انجام است. فراوانی گزارش های رسمی بسیار متفاوت است و این در هر برنامه از پیش تعیین شده، اعم از روزانه به سالانه، ویا در زمان اتمام پروژه اتفاق می افتد. به طور کلی، انتظار می رود برای گزارش ماهیانه، سه ماهه، و سالانه هر دوداده مالی و برنامه ای وجود داشته باشد. آکسفام آمریکا آکسفام آمریکا آژانس بین المللی غیر انتفاعی است که بودجه خود را کمک به توسعه پروژه ها و امداد رسانی در کشورهای فقیر در آفریقا، آسیا، آمریکا و کارائیب می کند. همچنین مواد آموزشی را برای آمریکایی ها در مورد مسائل توسعه و گرسنگی تهیه و توزیع می کند. از کمک هزینه های پروژه های کوچک در خارج از کشور برای رسیدن به روستاها و مناطق روستایی جایی که در آن گروه های محلی در حال تلاش برای افزایش تولید مواد غذایی و استقلال اقتصادی هستند، حمایت میکند. در ایالات متحده OXFAM (منابع مالی پروژه های توسعه) فقط روی طرحهای توسعه ای رفتارهای آموزشی و صحبت در مورد سیاست های عمومی در داخل که نتیجه آن اساس توسعه کار در خارج از کشور است سرمایه گذاری می کند. نام "آکسفام" از کمیته آکسفورد امداد قحطی، تاسیس شده در انگلستان در سال ۱۹۴۲ می آید. در طول پنج دهه گذشته، آکسفام، برای نوآوری در کمک واقع بینانه به برخی از فقیرترین مردم جهان شهرت جهانی به دست آورده است. آکسفام آمریکا، مستقر در بوستون در سال ۱۹۷۰ تاسیس شد و یکی از ۷ آکسفام خودمختار در سراسر جهان (مونتروال و اتاوا در کانادا، بریتانیا، استرالیا، بلژیک، هنگ کنگ، و ایالات متحده) است. آکسفام آمریکا اغلب با دیگر آکسفام ها و سایر سازمان های داوطلبانه بین المللی که توسط بخش های بزرگ ویژه برنامه های توسعه، تامین مالی می شوند، همکاری میکند. آکسفام در مناطق روستایی بیش از ۲۶ کشور در آفریقا، آسیا، آمریکا، و کارائیب. کار می کند. بودجه پروژه در افزایش توانایی افراد کم درآمد به تولید مواد غذایی خود یا یک منبع مطمئن درآمد برای خرید مواد غذایی کمک می کند. به طور کلی سیستم مدیریت دانش درون آکسفام آمریکا، کاملاً جدید است که از طریق بخش ارزیابی سیستم اپل) برنامه سالانه تمرین برنامه ریزی) آنها را پیاده سازی خواهد کرد، که این سیستم از طریق واحدهای مختلف مورد آزمایش قرار خواهد گرفت. آن را به عنوان یک سیستم ارزیابی طراحی کرده اند که طیف گسترده ای از موضوعات از جمله به اشتراک گذاشتن اطلاعات، یادگیری سیستم ها و استفاده نهایی از اطلاعات را پوشش می دهد. تجزیه و تحلیل نسبی درک خوب از استراتژی شبکه دانش برای تبادل دانش موضوعی در حال توسعه می باشد که تبادل دانش ارزشمند را بهبود می بخشد. در مرحله برنامه ریزی، تفاوت های مفهومی مرتبط با طیف گسترده ای از روش های موجود قابل توجه است. به عنوان مثال، تفاوت اساسی بین یک جامعه از عمل و جامعه مورد علاقه مسیر عملیات پذیرفته شده تعیین می کند. این به همچنین دارای پیامدهای مالی است. در نتیجه سرمایه گذاران حتماً باید برای سرمایه گذاری در سیستم های تبادل اطلاعات با کیفیت بیشتر پرداخت کنند. UNDP (برنامه عمران سازمان ملل متحد) دارای تجربه زیادی در توسعه

دادن انجمن‌ها برای تمرین است. به عنوان مثال در تعیین چگونگی رویکرد یک شبکه، یک طرح باید آنچه که در کدام مدیریتها، چه خدمات، تسهیلات یا عدم تسهیلات و نبرد با مسائل مربوط به منابع شبکه را بررسی کند. همچنین در مرحله برنامه ریزی، قواعد برای مشارکت تعیین می‌شود. شبکه‌ها به عنوان گروهی از سازمان‌های مستقل و منحصر به فرد تعریف شده است که کار جمعی با هم و به طور مشترک برای دستیابی نه تنها اهداف خودشان، بلکه هدف جمعی شبکه که به عنوان یک کل است، تلاش می‌شود. چنین شبکه‌های ممکن است توسط خود سازمان، توسط یکی از اعضای شبکه خود، و یا ممکن است براساس وظایف و یا قرارداد سازماندهی شود به عنوان مجموعه‌های چند جانبه بر اساس این بررسی نتیجه این شد که شبکه‌های دانشی یک موجودیت پیچیده است و بهترین روش برای تعیین ساختار اداره کردن توجه به زمینه (مفهوم) می‌باشد. (منابع، عضویت، و اهداف دانش به اشتراک گذاری فن آوری‌های موجود، و مخاطبان). رویکرد مشارکتی ارتباطات (ENRAN)، برنامه عمران سازمان ملل متحد) با تمرکز روی ساخت یک جامعه تمرینی توصیه شده است اما در مرحله تجزیه و تحلیل این سوال حیاتی باقی می‌ماند که پاسخ داده نشده است. امروزه این سوالات می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد (به دنبال نیاز دانش به ارزیابی تمرین). به عنوان مثال، اگر چه ما فرض می‌کنیم شبکه‌ای جدید برای یک شبکه درون سازمانی، ظاهراً با تاکید بر اتصال بیش از مجموعه دانش لازم است اما سوال در مورد شدت باقی می‌ماند و همچنین دارای عواقب عمل است برای مثال COOP (شبکه تعاونی زنان) فقط برای اعضای شبکه وجود دارد یا برنامه دارد که اعضای دیگری هم داشته باشد؟ و همچنین سوال در مورد نوع محتوای اعضا خواهد بود که برای به اشتراک گذاشتن / مدیریت کردن، مایل هستند؟ مترجم: هادی شفیع (دانشجوی کارشناسی مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد)

منبع انتشار اصل مقاله: Bangkok (۲۰۰۷), Models of Knowledge Network Structures and Governance Systems

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)

### شناخت مدل مطلوب فراگرد مدیریت دانش در صنعت نفت ایران

روح اله تولایی-محمد طاهری- حسن اصفهانی چکیده: در مقاله حاضر با روش تحقیق کمی (مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسنادی)؛ پس از بیان مسئله و ضرورت مدیریت دانش در صنعت نفت؛ چرخه مدیریت دانش که به طور عمده شامل کسب، خلق، کدگذاری، تسهیم، ارزیابی و کاربرد دانش درون و بین سازمان‌ها می‌باشد، بر اساس رویکرد یکپارچه دالکر (Dalkir, ۲۰۰۵) تشریح شده و سپس مدل‌های معتبر مدیریت دانش شامل مدل ایجاد و کاربرد دانش ویگ، مدل دانش‌شناسی سازمانی وان کروگ و روس، مدل مارپیچ دانش نوناکا و تاکچی، مدل مدیریت دانش چوو و مدل مدیریت دانش بویسوت، به طور مختصر معرفی شده است. در مرحله بعد با روش تحقیق کیفی (مصاحبه عمقی و تحلیل محتوا) با ۷ نفر از خبرگان صنعت نفت مصاحبه‌های عمقی و نیمه ساختاریافته صورت گرفته و با کمک یافته‌های آن ویژگی‌ها و فاکتورهای مدل مدیریت دانش، مناسب با صنعت نفت تدوین شده و با مدل‌های موجود تطبیق داده شد که در نتیجه مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکچی به عنوان مدل مطلوب مدیریت دانش برای صنعت نفت شناخته شده و ابعاد مختلف آن در صنعت نفت کشور تشریح شده است. واژگان کلیدی: مدیریت دانش، سرمایه‌های فکری، انواع دانش، صنعت نفت. مقدمه و بیان مسئله: توسعه و پیشرفت بشر در ابعاد گوناگون از جمله در اکتشاف و تولید منابع نفت و گاز همه مرهون دانش بشری می‌باشد. مدیریت دانش در پرتو گستردگی و فراگیری دانش، دریچه جدیدی را نسبت به جهان بشری در مقابل دیدگان ما می‌گشاید. فهم و درک مدیریت دانش، تغییر دیدگاه در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی و جهانی را به همراه دارد. لازمه حرکت به سمت جامعه دانایی محور، فهم سازمان‌ها و کارکنانشان از

مدیریت دانش می باشد. اهمیت نظام های مدیریت دانش در اشتراک و خلق دانش جدید، شرکت های نفتی بزرگ دنیا همچون شل، بریتیش پترولیوم، تکرکو، شورون و... را بر آن داشته است تا در این زمینه، سرمایه گذاری وسیعی را انجام دهند. این اشتراک دانش نه فقط در حیطه های علمی و فنی، بلکه در حوزه منابع انسانی نیز بسیار مفید واقع شده است. دانش در این شرکت ها به عنوان یک منبع قدرت و مدیریت دانش در جهت پیوند آنهایی که سؤال دارند و آنهایی که جواب این سؤالات را در اختیار دارند، مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت دانش، ایجاد بسترهای خلاقانه و نوآورانه را برای این شرکت ها به همراه داشته است. وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران و شرکت های تابعه ی آن، با بهره گیری از دانش، تخصص و تجربه طیف گسترده ای از متخصصان رشته های مختلف بالادستی و پایین دستی صنعت نفت از جمله نفت، گاز، پتروشیمی، پالایش و پخش فرآورده های نفتی، حفاری، مدیریت، فناوری اطلاعات و غیره، و در بخش های مختلف اکتشاف، استخراج، انتقال و بهره برداری مشغول به انجام پروژه های متعددی با موضوعات بسیار متنوع در ارتباط با صنعت نفت کشور می باشند. در این شرکت ها (به ویژه به دلیل گستردگی فعالیت ها)، حجم عظیمی از دانش با اجرای پروژه های مختلف و مدیریت های تخصصی تولید می شود که قسمتی از این دانش در قالب اسناد و مدارک، گزارش ها، نرم افزارها، دستورالعمل ها و غیره ثبت می گردد و قسمتی از آن نیز به صورت ناملموس بوده و در قالب تجربیات، روابط، مهارت ها، بینش ها و غیره در ذهن افراد پنهان مانده و احتمال اندکی برای انتقال و به کارگیری مجدد می یابند. عدم تسهیم و به کارگیری مجدد دانش تولید شده در تجربیات و سرمایه های فکری و دانشی موجود در صنعت نفت، در حقیقت هدر دادن هزینه ها و نشان دهنده ی عدم بهره وری در این صنعت می باشد. مدل های مدیریت دانش، در چنین فضایی و با هدف تأثیر گذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره سازی، بازیابی، تسهیم و به کارگیری دانش مورد نیاز در سازمان به وجود آمدند. فراگرد مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند تا مأموریت خود را به خوبی انجام داده و به چشم انداز و اهداف خود دست پیدا کنند. امروزه خلق و به کارگیری دانش برای رقابت گرایی و حیات سازمان ها و صنایع ضروری شناخته شده است. دانش نمی تواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود؛ و نمی تواند به سادگی آنها، به طور سیستماتیک مدیریت و به کار گرفته شود. تا کنون در اغلب سازمان های کشور از جمله بخش های مختلف صنعت نفت، فناوری اطلاعات بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت تمامی فعالیت های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن باید توجه داشت که فناوری پردازش اطلاعات تنها مولفه مدیریت دانش نیست و تحول در فرایندهای تصمیم گیری، ساختار سازمانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مدیریت محسوب می شود. سازماندهی براساس دانش می تواند اساساً متفاوت با سازماندهی براساس مزیت های رقابتی سنتی باشد. (Senge and Scharmer, ۲۰۰۱) ادبیات مدیریت دانش با سازمان های یادگیرنده نیز پیوند خورده است؛ یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که در خلق، تحصیل و تبدیل دانش و در همسان سازی رفتارش با دانش و دیدگاه های جدید تبحر دارد. برای یادگیری، دانش جدید ضرورت دارد و این دانش می تواند از داخل یا خارج سازمان نشأت بگیرد لیکن تا زمانی که به تغییر در نوع عملکرد سازمان منجر نشود، یادگیری سازمانی و به تبع آن بهبود را ایجاد نمی کند. از همین روست که یادگیری سازمانی، به مدیریت دانش نیاز دارد. (Garvin, ۱۹۹۳) سؤالات تحقیق: سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که مدل مطلوب برای مدیریت دانش در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران چیست؟ همچنین سؤالات فرعی تحقیق عبارتند از: ۱. چه مدل های معتبری تا کنون برای مدیریت دانش توسط صاحب نظران ارائه شده است؟ ۲. مدل مطلوب مدیریت دانش برای صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران دارای چه فاکتورها و ویژگی هایی است؟ ۳. آیا مدل های معتبر موجود مدیریت دانش می توانند به عنوان مدل مطلوب برای صنعت نفت کشور معرفی شوند و یا نیاز به طراحی مدل و الگوی مستقل برای مدیریت دانش هستیم؟ ادبیات نظری تحقیق: مفهوم داده، اطلاعات، دانشمور جامع بر انواع تعاریف و تقسیم بندی های ارایه شده از مفهوم دانش توسط صاحب نظران، پیش نیازی برای مدیریت موفقیت آمیز آن است. تا کنون از دانش و

اطلاعات تعاریف و دسته بندی های مختلفی ارایه شده است که در ادامه معروفترین آنها ذکر شده است. ارقام داده به توصیف ابتدایی از اشیاء، رویدادها، فعالیت‌ها و تراکنش‌هایی که ثبت، دسته‌بندی و ذخیره شده ولی برای هدف خاصی سازماندهی نگردیده‌اند، می‌پردازد. ارقام داده ممکن است عدد، حروف، شکل، صدا یا تصویر باشد. (توربان، ۱۳۸۷) داده‌ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع خاصی را القا نمی‌کنند. برای مثال "۱۲" و "۱۰۰۱۱۰" و "JAN" نمونه‌هایی از داده هستند. بدون ارائه توضیحات بیشتر، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی‌پذیرد. هر یک از این داده‌ها ممکن است بیانگر زمان، مقدار، وزن، مبلغ، اندازه، ماهی از سال و... باشند. اطلاعات داده‌ای است که به گونه‌ای سازماندهی شده که برای گیرنده مفهوم و ارزش دارد. گیرنده آن را تفسیر می‌نماید و نتایج و مفاهیمی را بطور ضمنی استنتاج می‌کند. ارقام داده معمولاً بوسیله نرم‌افزار کاربردی، پردازش و به اطلاعات تبدیل می‌شوند. (توربان، ۱۳۸۷) به‌طور مثال، معدل ارزیابی های آموزشی فراگیران، و یا میزان کسری موجودی انبار، اطلاعات است. دانش متشکل از داده یا اطلاعاتی است که به منظور انتقال مفاهیم، تجربه آموخته‌ها و مهارت سازماندهی شده و برای حل مشکل جاری یا انجام یک فعالیت بکار گرفته می‌شود. (توربان، ۱۳۸۷) آخرین مرحله، حرکت از دانش به خرد و کمال است. خرد همان کاربرد دانش است. اگر شخصی اثر فشار گاز بالاتر از حد مجاز برای خطوط لوله انتقال را بداند اما بدون توجه به آن فشار گاز را بیش از اندازه تنظیم نماید، فرد خردمندی نیست، چرا که از دانشی آگاهی داشته که آن را به کار نگرفته است. با توجه به تعاریف و مفاهیم فوق می‌توان هرم دانش را ترسیم کرد. داده‌ها در پایین‌ترین سطح و خرد در راس هرم قرار دارند. برخی اختلاف نظرها درباره جزئیات وجود دارد ولی در کل، وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کلی هرم دانش وجود دارد. انواع دانش به اعتقاد نوناکا (۱۹۹۴) در هر سازمانی دو نوع دانش وجود دارد: دانش ضمنی (تلویحی) و دانش آشکار (تصریحی). دانش ضمنی از مدل‌های ذهنی باورها و اعتقادات هر فرد تشکیل می‌شود که آنچنان در ذهن او جا گرفته‌اند که بدیهی تلقی می‌شوند. دانش ضمنی ریشه در درون افراد دارد و بیان آن در قالب کلمات دشوار می‌باشد. در اکثر سازمان‌ها، دانش ضمنی به ندرت مبادله یا به اشتراک گذشته می‌شود. بنابراین، وقتی که فرد صاحب این دانش، سازمان را ترک می‌کند این نوع دانش را به همراه می‌برد. از دانشی که ریشه در فرهنگ سازمان دارد نیز به دانش ضمنی یاد می‌شود. دانش آشکار، دانشی است که به وضوح تعریف یا فرموله شده و از طریق تکنولوژی های اطلاعاتی نیز به اشتراک گذاشته می‌شود. دانشی که به طور کامل و مستقیم از شخصی به شخص دیگر منتقل می‌شود. این دانش رسمی و قابل کدگذاری است و می‌توان آن را در حافظه سازمان یا در هر جای دیگر ذخیره کرد و در دسترس همگان قرار داد. نمونه های دانش آشکار عبارتند از: کتاب‌ها، گزارشات، فیلم‌ها و سایر اشکال فیزیکی ارائه دانش. یادگیری سازمانی و مدیریت دانشفرایند خلاقیت مداوم از طریق خلق دانش جدید، یادگیری سازمانی نام دارد. نوناکا (۱۹۹۱) اعتقاد دارد که یادگیری سازمانی از تکرار فرایندهای درونی شدن و بیرونی شدن حاصل می‌شود. بیرونی شدن زمانی اتفاق می‌افتد که دانش ضمنی فرد تحت عنوان دانش آشکار جذب گردد و با تبدیل این دانش آشکار به دانش ضمنی در فرد دیگر، پدیده درونی شدن رخ می‌دهد. بنابراین یادگیری سازمانی از تلاقی دانش ضمنی و آشکار به واسطه تعامل کارکنان بخش‌ها یا تیم‌های مختلف یک سازمان با یکدیگر به وجود می‌آید. مزیت رقابتی پایدار از خلاقیت ناشی می‌شود. خود خلاقیت به واسطه خلق دانش جدید حاصل می‌گردد. دانش جدید نیز در فرایند یادگیری سازمانی به وجود می‌آید. بنابراین، مدیریت دانش را می‌توان خلق مزیت رقابتی پایدار از طریق یادگیری مداوم سازمانی دانست. فرایند جذب اطلاعات ویژه و تخصص جمعی در یک سازمان و استفاده از آنها برای تشویق خلاقیت از طریق یادگیری مداوم سازمانی، مدیریت دانش نام دارد (نوناکا ۱۹۹۴). اهداف تحقیق: هدف اصلی از تحقیق حاضر ارائه مدل مطلوب مدیریت دانش برای صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. همچنین اهداف فرعی تحقیق حاضر عبارتند از: ۱. آشنایی و معرفی مدل‌های مختلف مدیریت دانش که توسط صاحب‌نظران این حوزه ارائه شده‌اند. ۲. یافتن فاکتورها و ویژگی‌های مدل مدیریت دانش برای صنعت نفت



جمهوری اسلامی ایران. ۳. یافتن مدل مطلوبی که بتواند ما را با توجه ویژگی های صنعت نفت کشورمان ما را به سوی اجرای یک نظام مدیریت دانش مناسب در این صنعت یاری دهد. برای اجرای مدیریت دانش در صنعت نفت مدل های فراوانی وجود دارد که مهمترین آنها در این مقاله شرح داده شده اند. اما بعضی از مدل ها به دلایل مختلفی قابلیت اجرایی ضعیفی دارند و یا با توجه به ویژگی های صنعت نفت ایران دارای کیفیت مناسبی برای استفاده نیستند. هدف این تحقیق یافتن مدل مطلوبی است که بتواند به راحتی قابل استفاده و در نهایت از کارایی و اثربخشی مناسبی برخوردار باشد. روش تحقیق: این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی- توسعه ای بوده و روش انجام آن از نظر شیوه مداخله متغیرها آمیخته (ترکیبی) شامل کمی (پیمایشی و میدانی) و کیفی (تحلیل محتوا و مصاحبه نیمه ساختار یافته) می باشد و به منظور جمع آوری اطلاعات از روش های مطالعات کتابخانه ای و اسنادی و مصاحبه استفاده شده است. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات؛ تحلیل مصاحبه های شناختی با خبرگان با استفاده از نرم افزارهایی مانند Coword می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق فرم های مصاحبه و فیش برداری می باشد. مدیریت دانش در صنعت نفت جهان: از یک دهه پیش صنعت نفت و گاز از پیشرفت های مدیریت دانش بهره گرفته و هم اکنون به عنوان مبحثی علمی با انواع رویکردهای انسانی، سازمانی و تکنولوژیک مورد توجه نهادها و سازمان های گوناگون قرار گرفته است. هنگامی که شرکت های صنعت نفت و گاز به تکنولوژی جدید، استفاده از منابع خارجی، گرفتن شرکای جدید، ارزیابی مدیریت، مقررات دولتی، مدیریت ظرفیت ها، کاهش هزینه ها و مسائل محیطی تاکید می کنند، تیم های مدیریت دانش می توانند آنها را با استفاده از فناوری و انتقال دانش در پیش بینی، برنامه ریزی و فرایند و نوآوری های فنی بسیار یاری دهند. تعریف شرکت شورون به عنوان یکی از بزرگترین شرکت های نفتی جهان از مدیریت دانش در بیشتر بخش های صنعت کاربرد دارد: " فرایند ها، ابزارها و رفتارهایی که محتوا و مفهوم درست را به افراد درست در زمان درست و در وضعیت های درست می دهد. " بنابراین آنها می توانند بهترین تصمیمات را بگیرند و از فرصت های موجود بهره برداری کنند و ایده های نوآور را ترویج دهند. رهبران صنعت نفت و گاز نیز بر مدیریت دانش تاکید دارند: کن در از شرکت شورون می گوید: ما یاد گرفته ایم که از دانش می توانیم در کسب یادگیری و پیشرفت ها در شرکتمان استفاده کنیم. ما به خرید دانش از خارج به داخل سازمان، بیشتر از تلاش به ایجاد هر چیزی توسط خودمان تاکید داریم. هر روز که یک ایده بهتری می آید که قدرت استفاده از آن را نداریم، یک فرصت از بین می رود. ما باید بیشتر در دانش سهام شویم و باید سریع سهام شویم. جان براون از شرکت BP: همه شرکت ها با یک چالش متداول مواجه می شوند، استفاده از دانشی که از رقبای دیگرشان کارا تر باشد. برندان اونیل از شرکت صنایع شیمیایی امپریال: مدیریت دانش چارچوبی برای نوآوری است که باعث موفقیت کسب و کار جدید در سازگاری کارکنان با محیط عملیاتی به سرعت در حال تغییر می شود. رادولفو پریو شرکت PDVSA: در مدیریت دانش وارد شدیم زیرا پروژه های بسیاری داریم که بدون خلاقیت در آنها، استاندارد سازی آنها بسیار مشکل خواهد بود. از طریق مدیریت دانش، رهبران مختلف نه تنها در تجربه و دانش سهام هستند، بلکه به سمت ایجاد آنچه من آن را مراکز آلودگی می نامم ترغیب می شوند، جایی که افراد به ایده های یکدیگر آلوده می شوند. دی. ای. برد شرکت اسلومبرگر: ما باید در ثبت و ضبط دانش، یکپارچه سازی و نگهداری آن متخصص شویم و سپس آنچه را که کسب شده به سرعت و آسانی در دسترس هر فردی که می خواهد در تصمیمات کار بعدی درگیر شود قرار دهیم. جایگاه صنعت نفت در توسعه کشور: هدف از ایجاد وزارت نفت، اعمال اصل مالکیت و حاکمیت ملی ایران بر ذخایر و منابع نفت و گاز و تفکیک وظایف حاکمیتی از تصدی در اداره و توسعه صنعت نفت و گاز کشور است. به منظور تحقق هدف های مورد نظر، وزارت نفت علاوه بر ستاد عالی وزارتخانه، از چهار شرکت اصلی شامل: شرکت ملی نفت ایران (برای انجام کلیه امور مربوط به صنایع بالادستی نفت شامل اکتشاف، حفاری، تولید)، شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران و شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران که مسئولیت مربوط به صنایع پایین دستی نفت مانند پالایش، انتقال، توزیع و

بخش را بر عهده دارد و همچنین چند واحد مستقل تشکیل شده است. راهبردهای میان مدت وزارت نفت در توسعه و بهره برداری مناسب از منابع نفت و گاز، در چارچوب اهداف بلندمدت این وزارتخانه در برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران تدوین شده است. بخش نفت از بعد ملی و از جهات مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. از دیدگاه اقتصادی، نفت نقش مهمی در تولید ناخالص داخلی، تجارت خارجی، تشکیل سرمایه ملی، اشتغال، بودجه و حتی گسترش زمینه صادرات غیر نفتی دارد. از این رو لازم است در بعد ملی، منافع و درآمدهای حاصل از نفت به حداکثر برسد. به این منظور ضروری است با بهره گیری از امکانات بازارهای بین المللی برای افزایش بهره وری، تولید فرآورده های با ارزش افزوده بالاتر و تولید نفت با بازیافت بیشتر از مخازن، امکان پذیر شود. از بعد بین المللی که مبتنی بر بازار رقابتی است، صنعت نفت باید بتواند سهم خود را در بازار افزایش دهد. از این جهت لازم است که به کیفیت محصول توجه کند. برای دستیابی به این هدف باید صنعت نفت به سوی نظام بنگاهداری هدایت و به دیگر سخن، بازار محور شود که در این راه، اتخاذ راهبردهای کارآمد و متفاوت با گذشته مفید خواهد بود. اهمیت و جایگاه مدیریت منابع انسانی در برنامه های توسعه صنعت نفت لزوم تدوین برنامه های جامع در این خصوص را مشخص می کند که این امر با ایجاد معاونت منابع انسانی و پژوهش در سطح وزارت نفت، برنامه های چگونگی جذب نیروی انسانی کیفی با هدف شایسته سالاری و جذب نخبگان در این صنعت زیربنایی و سطح آموزشی کارکنان (کمی و کیفی) و اصلاح هرم نیروی انسانی تدوین شد و به اجرا درآمد. ضرورت های مدیریت دانش در صنعت نفت ایران: بر اساس نتایج مصاحبه های عمقی انجام شده با صاحب نظران صنعت نفت کشور، مهمترین ضرورت های پیاده سازی مدیریت دانش در صنعت نفت ایران به شرح ذیل می باشند: ۱- رقابت جهانی: متأسفانه با وجود خبرگان توانمند در صنایع ایرانی و علی رغم وجود تمام پتانسیل ها، به دلیل بی توجهی و بی بهره گی از ابزار های نوین مدیریتی، توانایی حضور در رقابتهای جهانی از سازمان های ایرانی سلب شده است. جایگاه صنعت نفت به عنوان یکی از شرکت های پیشرو در جهانی سازی صنایع ایران، موجب گردید که این سازمان، به عنوان یکی از اولین سازمان های ایرانی، این مهم را مورد توجه قرار دهد. ۲- اهداف تعیین شده استراتژیک بر اساس سند چشم انداز: که می توان به افزایش و یا حداقل، حفظ سهم ایران در بازار جهانی نفت با توجه به افزایش جهانی تقاضا برای نفت و گاز اشاره کرد. ۳- هرم نیروی انسانی: یکی دیگر از ضرورت های استقرار مدیریت دانش در صنعت نفت ایران از آنجا ناشی می شود که جمعی از مدیران و کارشناسان با تجربه این شرکت در حال بازنشسته شدن می باشند و یا تا ۵ سال آینده بازنشسته می شوند. در طی سال های گذشته نیز بسیاری از مدیران با تجربه، بازنشسته و یا به سازمان های دیگر منتقل شده اند. طبق آخرین تحقیقات هر دانشکار، به طور متوسط هر دو هفته، حداقل یک آموزه ارزشمند خلق می کند. این آموزه ها اگر به سرعت استخراج و بازیابی نگردد روز به روز کم رنگ تر گردیده و پس از سه سال حتی از یاد خود شخص نیز خواهد رفت. مطالعات در ایران نشان می دهد که بخش اعظم سرمایه های دانشی سازمان ها در مستندات کاغذی و الکترونیک موجود نبوده و تنها در اذهان خبرگان سازمانی مستتر است. در این ارتباط ضرورت استقرار مدیریت دانش در صنعت نفت ایران مشهود است تا با ثبت تجربیات مدیران و کارشناسان گذشته و حال صنعت نفت و انتقال این تجربیات به نیروهای موجود و حتی جدیدالاستخدام، امکان ابقای دانش و حفظ حافظه سازمانی و همچنین استفاده از این تجارب در موقعیت های مورد نیاز فراهم آید. ۴- عدم تعادل اطلاعات در بخش های مختلف سازمان: همانطور که می دانید صنعت نفت ایران از شرکت های متعددی تشکیل شده که از پراکندگی جغرافیایی زیادی در سطح کشور دارند و هر یک از این شرکت ها بطور مستقل تصمیم گیری و عمل می کنند. لذا مدیریت دانش می تواند موجب کاهش دوباره کاری ها و افزایش کارایی و اثربخشی در تصمیم گیری ها و عملیات ها در کلیه شرکت های صنعت نفت گردد. یافته های تحقیق: الگوبرداری و استفاده محض از مدل های مدیریت دانش شرکت های بزرگ و چندملیتی کاری اشتباه می باشد. زیرا این شرکت ها با ساختار و بخش های مختلف کاری و

پراکنندگی بزرگ جغرافیایی در سطح کشورهای جهان بسیار متفاوت با صنعت نفت ایران هستند. لذا باید از مدلی برای صنعت نفت ایران انتخاب شود که با ویژگی های این صنعت بسیار مطابقت داشته باشد. لذا بر اساس نتایج تحلیل محتوای مصاحبه های عمقی با ۷ نفر از خبرگان صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران، معیارها و ویژگی های اصلی صنعت نفت کشور شامل فرهنگ سازمانی، ساختار و زیرساخت های فناوری اطلاعات مورد بررسی قرار گرفت و مدل فرایند مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی بهترین مدل برای صنعت نفت ایران شناخته شد. با توجه به نوع نگاه این مدل می توان مدیریت دانش را در بخش های مختلف صنعت نفت کشور به خوبی به اجرا در آورد و تجربیات را استخراج و تبدیل به دانش مورد نیاز افراد کرد و آن دانش ها را اصلاح کرد و به اشتراک افراد گذاشت تا به توان دانش حاصله را به کارکنان فعلی و افرادی که در آینده به صنعت نفت وارد می شوند آموزش داد. مدل نوناکا و تاکوچی از دو بعد به دانش می نگرد. یک بعد آن به دانش ضمنی یا همان دانش پنهان و بعد دیگر به دانش عینی یا همان دانش آشکار می پردازد. مهمترین قسمت این مدل نحوه به اشتراک گذاشتن این دانش با یکدیگر است. ابتدا این فرایند دانش را در این مدل بطور مختصر شرح می دهیم. هنگامی که یک فرد قبل از اینکه وارد سازمانی گردد ممکن است آموزش هایی را در ارتباط با حوزه کاری سازمانی خود گذرانده باشد و حتی در سازمان های دیگری نیز تجارب ارزشمندی را کسب کرده باشد. وقتی که این فرد وارد سازمان جدید می شود نیازمند اطلاعات و دانش های دیگری است که بتواند نیازهای سازمان خود را برآورده سازد. در اینجا دانش فرد با دانش سازمان (گروه) نیازمند یک تعامل قوی و دوطرفه است. زیرا فرد تازه وارد دارای اطلاعات و دانش هایی در حوزه های دیگر بوده ولی نمی تواند ارتباط مناسبی با حوزه کاری خود برقرار سازد. این مدل فرایند خلق دانش نوناکا و تاکوچی است که می تواند این ارتباط را بین فرد و سازمان برقرار سازد. فرد دانش پنهان کسب شده خود را که حاصل تجربیات و آموزش های مختلف خود طی خدمت در سازمان دیگری است را با دانش پنهان فرد دیگری از سازمانی که در آن مشغول به کار است مطرح می سازد تا بتواند مشکل خود را برطرف سازد. در این مدل این مرحله از فرایند خلق دانش را "اجتماعی کردن" می نامند. سپس هر دو فرد به مستندات مانند قوانین و مقررات، آیین نامه ها، قراردادها و آنچه که به صورت مکتوب و عینی در سازمانشان وجود دارد مراجعه کرده تا با دانش ضمنی خودشان (یا همان آموخته هایی که بصورت مکتوب وجود ندارد) تطابق دهند. در این هنگام فرد اطلاعات و دانش مورد نیاز را کسب کرده و با توجه به مسئله ای که برای آن بوجود آمده، دانش حاصله را به صورت کتبی و در واقع به عنوان دانش آشکار در اختیار سازمان خود قرار می دهد. در این مدل به این مرحله از فرایند خلق دانش "بیرونی کردن" گفته می شود. در مرحله بعد فرد دیگری که مشکلی مشابه فرد قبلی دارد به منابع سازمان (دانش آشکار) مراجعه کرده و از آن استفاده می کند. در این مدل به این مرحله از فرایند خلق دانش را "ترکیب کردن" می نامند، چون فرد در سازمان بطور همزمان از چندین دانش عینی با استفاده از مستندات سازمان استفاده کرده و در واقع آنها را با هم ترکیب کرده است. در نهایت فرد با ترکیب دانش های آشکار موجود با دانش ها، آموخته ها و تجارب شخصی خویش بهترین اقدام و تصمیم گیری را انجام می دهد و با اجرای یک تصمیم درست و به هنگام، سازمان خود را از نتایج آن تصمیم بهره مند می سازد که در این مدل این مرحله از فرایند خلق دانش را "درونی کردن" دانش می نامند. با توجه به توضیحاتی که درباره مدل نوناکا و تاکوچی داده شد و از طرفی با توجه به ویژگی های صنعت نفت و مصاحبه ای که با خبرگان و کارشناسان صنعت نفت انجام گردید، حدود هشتاد درصد از پاسخ ها مدل نوناکا و تاکوچی را از این جهت که دانش را می توان به راحتی بین فرد و سازمان به اشتراک گذاشت برای صنعت نفت مطلوب دانستند. در صنعت نفت بسیاری از فرایندهای کاری با اینکه ممکن است در چندین شرکت مختلف مانند گاز، پتروشیمی و نفت صورت بگیرند، اما این فرایندها از نظر مراحل انجام کار نزدیک به هم می باشند. پس به اشتراک گذاشتن این دانش ها در کلیه شرکت های صنعت نفت می تواند موجب کارایی و اثربخشی بیشتری در کل صنعت گردد. جمع بندی و نتیجه گیری: امروزه با افزایش زمینه های رقابت در سطح منطقه ای و جهانی، توسعه خصوصی سازی،

رشد سریع مرزهای دانش و فن آوری و گسترش روز افزون نقش عوامل انسانی در دستیابی به مزیت های رقابتی پایدار، ضرورت پرداختن به مدیریت دانش را بیش از گذشته مشهود می سازد، بطوری که هیچ سازمان پیشتازی نمی تواند خود را بی نیاز از آن بداند. حرکت سازمان های پیشرو و پویا به سوی سازمان های یادگیرنده به تثبیت هرچه بیشتر جایگاه مدیریت دانش در استراتژی توسعه و رشد سازمان های پیشرو منجر می شود. وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران نیز در راستای نیل به اهداف توسعه ای خود و در نهایت تحقق چشم انداز صنعت نفت در افق ۱۴۰۴ ناگزیر از پرداختن به ساز و کارهای لازم از جمله توسعه منابع انسانی بوده و مبحث مدیریت دانش از مباحثی است که بستر این توسعه را فراهم می سازد. از طرفی با عنایت به اینکه صنعت نفت برای جمهوری اسلامی ایران به عنوان نبض اقتصادی و یک صنعت راهبردی محسوب می شود و دانش موجود در این صنعت به عنوان منابع راهبردی آن وجود دارد، لذا انتخاب مدل مطلوب فراگرد مدیریت این دانش راهبردی برای صنعت راهبردی نفت امری ضروری و اجتناب ناپذیر می باشد. در همین راستا همانطور که در مقاله به آن اشاره شد، برای تبدیل شدن بخش های مختلف صنعت نفت به سازمان یادگیرنده و با توجه به ضرورت های بهره مندی از مدیریت دانش در صنعت نفت، ایجاد آن نیازمند مدلی است که بتواند با در نظر گرفتن ویژگی های این صنعت پاسخگوی نیازهای مختلف آن نیز باشد. با توجه به بررسی های به عمل آمده بر روی مدل های معتبر فرایند مدیریت دانش، نظر خبرگان و کارشناسان این صنعت توسط تحلیل محتوای مصاحبه های عمقی با ۷ نفر از این خبرگان مورد بررسی قرار گرفت که مدل نوناکا و تاکوچی به دلیل آسانی در اشتراک گذاری دانش ها بین افراد و سازمان انتخاب گردید. علاوه بر این قابلیت اجرایی این مدل در بخش های مختلف صنعت می تواند با استقرار مدیریت دانش موجب افزایش کارایی و اثربخشی در صنعت نفت گردد. منابع و مآخذ: ۱. رضائیان، علی (۱۳۸۱)، نقش مدیر عالی دانش در مدیریت دانش، " فصلنامه پیام مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، ش ۳ و ۴، تابستان و پاییز. ۲. - (۱۳۸۲) " چرخه حیات دانش " فصلنامه پیام مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، ش ۸ و ۷، تابستان و پاییز. ۳. قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۸)، مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت). ۴. نصر اصفهانی، حسن و دیگران (۱۳۸۷) " بررسی ضرورت ها و چالش های استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی گاز ایران، " ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران. ۵. گزنی (۱۳۸۵)، " صنعت نفت و مدیریت دانش: به کارگیری نظام مدیریت دانش در شرکت بریتیش پترولیوم، " بررسی های اقتصاد انرژی، موسسه مطالعات بین المللی انرژی، سال دوم، شماره ۴.۶. گروه نویسندگان (۱۳۸۲) " نفت و توسعه (۳) گزارش اهم فعالیت های وزارت نفت ۱۳۸۱-۱۳۷۶ " اداره کل روابط عمومی وزارت نفت، مهر ماه.

Boisot, M. (۱۹۹۸), knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy, Oxford University press. ۷.  
 Choo, C. W. (۱۹۹۸), The knowledge organization, New York: Oxford University Press. ۸.  
 Choo, C. W. & N. Bontis (۲۰۰۲), The strategic management of intellectual Capital and organizational knowledge Oxford University Press, ۴۷۷- ۴۸۳. ۱۰.  
 Cong, X. & PANDYA, K. V. "ISSUES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR", Electronic Journal of Knowledge Management, VOL. ۱. ISSUE. ۲. ۲۰۰۳.

منبع: همایش بین المللی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت؛ سیاست ها و بهترین تجربه ها تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)

### کام های ظرفیت سازی برای مدیریت دانایی

The Preliminary Of Knowledge Management مدیریت دانایی تواناییهارا بکار می گیرد تا در منابع انسانی سازمان

بصیرت لازم ایجاد کند. گردآورنده: مهدی یاراحمدی خراسانی مدیریت دانایی به منزله یک چشم انداز بصیرت است و تمام توانایی‌ها را بکار می‌گیرد تا در منابع انسانی سازمان بصیرت لازم ایجاد کند. در جهان متحول تغییرات بسیار سریع و فراوان شده است و همه جوانب زندگی اجتماعی و سازمانی را شامل گردیده است و از ۴۰ سال قبل موضوع تغییر نمود یافته است و برای مدیران سازمان‌ها استرس‌ها و نگرانی‌هایی بوجود آورده است بخصوص تغییر در عوامل تولید که نقش عمده‌ای در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها دارد توجه ویژه‌ای جلب کرده است سازمان‌ها را ناگزیر کرده است برای مهیا ساختن منابع انسانی با این تغییرات و نوآوری‌ها همواره آماده و بروز باشند و بطور مستمر اطلاعات آگاهی‌ها بر نیروی کار تزریق شود تا همسو با نیاز مشتریان و رقبا از آمادگی کامل و لازم برخوردار باشند. (۱) پرورش رهبر دانا: رهبری یعنی مبارزه کردن، یعنی یک تعداد آدم را جمع کردن و آماده مبارزه کردن، رهبران در یک فضای رقابتی، کارهای بزرگ انجام می‌دهند و دیدگاههای استراتژیک دارند. رهبران در فضای رویکردی مدیریت دانایی، چشم انداز خلق می‌کنند، گام‌های بزرگ بر می‌دارند و در وادی ناشناخته گام بر می‌دارد. فضای رهبری برای مدیریت دانایی هنوز در سازمان‌های ما شکل نگرفته است. اگر ما به رهبران دانایی نگاه کنیم باید چشم انداز آنها را مد نظر داشته باشیم و دنباله رو آنها شویم. به همین جهت باید برای مدیریت دانایی، رهبر پرورش داده شود. مدیران فعلی باید تفکرشان را تغییر دهند. یکی از ظرفیت‌های که باید ایجاد کنیم ظرفیت رهبری سازمان است که باید از خطر استقبال کند، در مدیریت دانایی افراد باید متعهد شوند به مدیریت دانایی برسند، در عین حال تفکر مدیران‌شان را جلو ببرند. در این که رهبران باید این کار را بکنند تردید وجود ندارد. (۲) مفهوم سازی: فرایند پیاده سازی مدیریت دانایی فرآیند پیاده سازی استراتژی است و خیلی مختصر باید گفت: وقتی می‌خواهیم استراتژی جدیدی را در نظر بگیریم باید مفهوم سازی جدیدی ایجاد کنیم: ذهن افراد قالب بندی شده است. انسان‌ها تمایل دارند هر داده جدیدی را در قالب‌های کهنه و گذشته خود طبقه بندی کنند. کارکنان دوست دارند مسائل را با ساختارهای گذشته خودشان تجزیه و تحلیل کنند، علایم و نشانه‌ها را با توجه به ظرفیت فکری قبلی تحلیل کنند و اگر بخواهیم یک استراتژی را پیاده کنیم باید ساختار جدید ایجاد کنیم و اسباب و علل آنرا فراهم نماییم. البته رهبر باید استراتژی بسازد و چشم انداز آن استراتژی را خلق کند و مزیت رقابتی که در نتیجه پیاده سازی استراتژی به وجود می‌آید را روشن سازد. مجموعه این کارها مفهوم سازی است. (۳) ایجاد ساختارهای متناسب: بعد از مفهوم سازی وارد اجرای کار می‌شویم و در اجرا باید اول از امکان‌سنجی شروع کنیم. آیا ساختارهای ما امکان پیاده سازی چنین چیزی را به ما می‌دهند یا خیر؟ ساختارهای خود محور نمی‌توانند برای مدیریت دانایی ایجاد ظرفیت کنند زیرا سرعت انتقال اطلاعات را پایین می‌آورند و دوم اینکه اطلاعات بی‌خطر برای خودشان را منتقل می‌کنند. هر کسی نظرات شخصی خودش را روی اطلاعات اعمال می‌کند. بخشی از آنها ممکن است زیان‌های بخشی برای آن سازمان داشته باشند. همه اینها اطلاعات را غربال می‌کنند و آن اطلاعات برای این که در یک رفت و برگشت به ایده تجاری تبدیل شود، توانایی و جوهره کافی را ندارد. (۴) تسهیل و توسعه ارتباطات: در درون مدیریت دانایی ارتباطات گسترده و پیش‌بینی نشده است. وقتی ما در سازمان‌های خود محور به دنبال استاندارد سازی هستیم می‌خواهیم رفتارهای آینده را قابل کنترل کنیم و در حالی که اصحاب دانایی سخت به دنبال کارهایی هستند که نتیجه آن قابل پیش‌بینی نیست؛ یک کشف مهم یا اختراع بزرگ شاید هم یک توقف بزرگ. بنابراین در این قالب‌های سخت بروکراسی ما نمی‌توانیم حرکت کنیم. در مدیریت دانایی محور سازمان اعتماد است، در سازمان‌های خود محور کنترل کردن است اما در مدیریت دانایی نتیجه مهم است. دانا پیشه‌گان ساختار شکن هستند. حتی ممکن است در ساختارهای اجتماعی هم ساختار شکنی کنند. اولین جایی که آنها ساختار شکنی می‌کنند ایجاد یک طبقه جدید است یک طبقه‌ای که خودشان را از دیگر افراد جامعه برجسته تر کنند و آن طبقه بیشتر در بعد ملی مطرح است تا در بعد سازمانی. (۵) فن آوری: فن آوری‌ها باید مناسب این کار باشد. هر دو بخش مورد نظر است هم به معنای حرفه و هم به معنای ابزار آلات و ماشین آلات،

مهارت کار کردن با ماشین آلات نیز مهم است و این یکی از معضلات ماست اگرچه در سازمان های ما فن آوری دارند. ظرفیت استفاده از آن باید برای مدیریت دانایی ایجاد شود. (۶) بسیج فرهنگی: یکی از زیربناهای مورد نیاز و پیش نیاز مدیریت دانایی آمادگی فرهنگی است. دانشوران نیازمند احترام هستند و برای آنها بسیار مهم است آنها را به شغلشان بشناسیم و به واسطه کاری که انجام می دهند، مورد احترام قرار گیرند نه به واسطه پست سازمانی شان. این فرهنگ باید در سازمان ها ایجاد شود. این فرهنگ باید جا بیافتد که اگر فردی در سازمان، اشتباه کرد، اشتباهش را بپذیریم و برای اشتباهش تشویقش کنیم، که بابت اشتباهش جسارت داشته است، افراد را بر اساس نتیجه کار بسنجیم نه بر اساس اجرای فرآیند. (۷) نظام های استخدامی: نظام های استخدامی باید متناسب با مدیریت دانایی باشد اصحاب دانایی متخصص هستند نه مستخدم و یکی از مشکلاتی که برای سازمان های اداری ژاپن ایجاد شده است همین امر است استخدام در ژاپن مادام العمر است اما دانش وران به دنبال نقل مکان هستند، وفاداری سازمانی آنها کم است، در نتیجه استخدام مادام العمر را به چالش کشیده اند. به همین جهت اگر بخواهیم برای وفاداری افراد فکری کنیم باید در جاهای دیگر سرمایه گذاری کنیم. در نظام های استخدامی کارمندان را داوطلب ببینیم نه مستخدم. (۸) مستند سازی و ایجاد حافظه سازمانی: مستند سازی و ایجاد حافظه سازمانی از زمینه ها و ظرفیت های اصلی است که باید برای مدیریت دانایی ایجاد شود. بخش مهمی از دانش از تجربه مسئولین به دست می آید. ضعیف ترین رده مستند سازی و ایجاد حافظه سازمانی آرشیو است. یعنی بایگانی کردن. گاهی اوقات وقتی می خواهیم به سابقه موضوعی مراجعه کنیم با انبوهی از پرونده های خاک خورده مواجه می شویم که باید قابلیت استفاده از آنها را ایجاد کنیم. منبع: مجله مدیریت، سال هجدهم، ش ۱۲۳، ۱۲۴ مرداد و شهریور ۱۳۸۶

## مدیریت دانش و بهره وری

مدیریت دانش و بهره وری... Knowledge management and productivity گردآوری و تدوین: علیرضا جلیل

زاده- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

ar\_jalilzadeh@yahoo.com

مقدمه: در قرن حاضر که با تحولات پیچیده ای همراه است بسیاری از سازمان ها با دغدغه بود و نبود روبرو هستند سازمانها با توسل به انواع روشها و ابزارهای فرادهنده در صحنه کسب و کار باقی بمانند و از بلعیده شدن و یا کنار رفتن توسط شرکتها و سازمانهای دیگر محفوظ بمانند در این حالت آنچه که سازمانها را می تواند در صحنه رقابت و کسب کار ابقا کند داشتن یک مزیت رقابتی پایدار و غیر قابل تقلید است که از نوآوری و خلاقیت منحصر به فرد ناشی می شود تنها در این حالت است که سازمانها می توانند در صحنه رقابت حرفی برای گفتن داشته باشند و این امر جز بوسیله مدیریت دانش میسر نمی شود سازمانها با نوآوری و خلاقیت می توانند زمینه تولید دانش و فهم را فراهم آورند و با بالنده نمودن کارکنان می توانند به بهره وری لازم دست یابند و سهم نسبتاً قابل قبولی از بازار را به خودشان اختصاص دهند. مدیریت دانش: مدیریت دانش (knowledge management) واژه ای است که در سالهای اخیر کاربرد گسترده ای در سازمانها پیدا کرده است و به یک موضوع مهم و حیاتی در حوزه کسب و کار تبدیل شده است. امروزه بیشتر جوامع علمی و آگاهان از تجارت و کسب و کار بر این باورند که فقط سازمانهایی می توانند در عرصه های رقابتی بر تریهای بلند مدت و مزیت رقابتی خود را حفظ کنند که از قدرت دانش برتری برخوردار باشند و بتوانند علاوه بر استفاده صحیح و بهینه از دانش موجود خودشان، دانش جدیدی تولید کنند و آنرا عرضه نمایند مدیران سازمانهای امروزی وظیفه دارند علاوه بر اینکه ماموریتها و اهداف سازمان را تحقق بخشند، ارزشهای سازمانی را حفظ و متعالی کنند و این امر، جز با تولید دانش و مدیریت صحیح آن امکان پذیر نمی باشد. تعریف دانش: از واژه دانش تعاریف

متعددی وجود دارد که به چند مورد آنها می‌توان اشاره کرد: - دانش، مجموعه مدلهایی که ویژگیها و رفتارها را در یک قلمرو مشخص توصیف می‌کند و ممکن است در سخن اشخاص فرایندهای تولید و اسناد موجود باشد. (عدلی فریبا، ۱۳۸۴ ص ۵). - دانش، شامل استراتژی، عمل، روش و رویکرد است و به سوال چگونه جواب می‌دهند. (همان منبع). - پولانی و کانتر (۱۹۶۲ و ۱۹۹۹) دانش را قدرت اقدام و اخذ تصمیمات ارزش آفرین تعریف کرده‌اند. در مورد تعریف مدیریت دانش (KM) عقاید متعددی وجود دارد بعضی اصولاً این سوال را مطرح می‌کند که آیا دانش قابل اداره است یا خیر؟ بعضی‌ها آنرا شکل تکامل یافته تکنولوژی اطلاعات (IT) یا مدیریت اطلاعات می‌دانند ولی، وجود این صاحب نظران تعاریف مختلفی از مدیریت دانش ارائه داده‌اند که برخی از آنها اشاره می‌شود. مکینتاش ۱۹۹۷: مدیریت دانش تجزیه و تحلیل موجود و مورد نیاز دانش است شامل فرایندهای برنامه ریزی و کنترل برای توسعه و دارائیهای دانش برای نیل به اهداف سازمانی. کانتر: مدیریت دانش فرایند سیستماتیک و سازمانی برای کسب، سازماندهی و انتقال دانش صریح و تلویحی کارکنان است، این هدف که دیگران از دانش برای اثر بخش و بهره‌وری استفاده کنند. اسکیم: مدیریت دانش عبارتست از مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که یا فرایندهای خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد. ضرورت و اهمیت مدیریت دانش: جهان‌گرایی و رقابت باعث شد تا دانش به عنوان اندیشمندترین منبع استراتژیکی شناخته شود و توانایی سازمانها به منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصتهای باز در حل مسئله مهم‌ترین توانایی آن گردد. سازمانی که درباره مشتریان، تولیدات، تکنولوژی و بازار اطلاعات بیشتر داشته باشد در مقایسه با رقابتی جهانی بهتر عمل می‌کند. در بازارهای رقابتی و نوآورانه برای کسب و خلق مزیت رقابتی، دانش باید با روشهای مناسب تری تکامل یابد و به نسبت سریعتری توزیع شود. در محیطهای فرایند پیچیده و پراز آشوب امروزی که بازارها با انبوه نوآوری اشباع شده است، سازمانها تلاش می‌کنند در میدان رقابت بر رقبای بیرحم خود پیروز شوند. محیطی که بیشتر به میدان جنگ و نبرد و تلاش برای پیروزی شبیه شده است در چنین محیطی مهم‌ترین دغدغه سازمانها و مدیریت آنها متفاوت بودن از بقیه است. سازمانها در تلاش هستند تا از بقیه متمایزتر باشند و این مسیر نیست مگر اینکه آنها دارای یک قاطعیت اصلی در محیط کسب و کار باشند. قابلیت اصلی هر سازمانی را می‌توان دسترسی منابع سازمانی، فرایندها یا توانائیهایی که سازمان را از رقبا متفاوت می‌کند و باعث دسترسی موفق و آسان آنها به بازارها می‌گردد تعریف کرد. البته در این زمینه هر مهارت یا توانایی را نمی‌توان قابلیت کلیدی یا مزیت رقابتی دانست بلکه مهارتها یا توانائیهایی مدنظر هستند که برای سازمان، ارزش افراد مقابل توجهی به همراه داشته باشد به راحتی توسط رقبا تقلید نشود. در حال حاضر بین مدیریت دانش و خلق و ایجاد و مزیت رقابتی پایدار در بازار ارتباط محکمی وجود دارد و ماهیت پنهان دانش سازمانی آن را به صورت منبع منحصر و یگانه‌ای درآورده است. در حال حاضر دانش سازمانی به عنوان یک دارایی مهم و جاودانه سازمان تلقی می‌شود دارایی که نامحسوس است و نقش برجسته‌ای در رشد آینده سازمان دارد هر چند که نمی‌توان به طور دقیق مشخص کرد که این دارایی در چه زمانی عوایدی برای سازمان ایجاد خواهد کرد ولی آنچه که این دارایی را نسبت به دارائیهای اقتصادی دیگر متمایز می‌سازد جاودانه بودن آن نسبت به سایر دارائیهاست. اصول مدیریت دانش (Km): داوِنپورت (۱۹۹۸) ده اصل را برای راهنمایی مدیران دانش مطرح کرد: ۱-مدیریت دانش گران است. (سرمایه گذاری بالائی را می‌طلبد) ۲-مدیریت دانش اثر بخشی به راه‌های چندگانه افراد تکنولوژی نیازمند است. ۳-مدیریت دانش بسیار سیاسی است. ۴-مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است. ۵-انتفاع مدیریت دانش ناشی از نقشه‌ها و بازارهاست نه عدلها و سلسله مراتب. ۶-سیستم سازی دانش و کاربرد آن اغلب فعالیت‌های مصنوعی هستند. ۷-هدف مدیریت دانش بهبود فرایندهای کار دانش است. ۸-دستیابی دانش فقط آغاز راه است. ۹-مدیریت دانش بی‌انتهاست ۱۰-مدیریت دانش به قرارداد دانش نیاز دارد. مدیریت دانش و یادگیری سازمانی: شکی نیست که مدیریت دانش در ابعاد وسیعتری باعث یادگیری در جنبه‌های فردی و سازمانی می‌شود که هر کدام از این جنبه‌ها می‌تواند در بهره‌وری

سازمانی ما می‌توانیم مزیت رقابتی آینده را بوجود آوریم. وی یادگیری را در بعد فردی و سازمانی مد نظر قرار می‌دهد. آنچه که در اینجا مد نظر است مدیریت دانشی که منجر به یادگیری بعد فردی و در نهایت بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. هر چند که یادگیری فردی از جمله عوامل کلیدی است که سرانجام منجر به یادگیری سازمانی و بهره‌وری سازمان می‌شود. در فرایند انجام کارهای روزانه یک مؤسسه کارکنان در سوال بسیار واضح پیش رو دارد: «چه دانشی را افراد برای انجام کارهای خودشان نیاز دارند؟ - و چه چیز می‌تواند آنها را در رسیدن به آن کمک کند؟» «پیتر سنگه در یک گپی نه زنی آشکار مخصوص به خودش بود شرح می‌دهد که: موج اول Km در کل درباره دانش نبود آن درباره اطلاعات بود، چگونگی شکار آن، ذخیره کردن آن، حصول مجدد آن، دسترسی به آن و تمام قسمت‌هایش بوده آن تنها یک بخشی بزرگ برای فروش تکنولوژی اطلاعات تحت عنوان دانش مدیریتی بود» (Integreting complexity , Knowledy management and organizational learning . mark w. meebry)

در مقابل موج اول Km امروزه، با نسل دوم دانش سازمانی مواجه می‌شویم «دکترین نسل دوم، دانش سازمانی را کشف می‌کند و آنرا به عنوان یک مفهوم مهم و شایسته احترام قبول می‌کند درک اینکه دانش چگونه ایجاد می‌شود آن چگونه تسهیم می‌شود و در میان یک سازمان اشاعه پیدا می‌کند. مفاد تئوری نسل دوم برای وجود فرایندهای دانش و چرخه زندگی دانش در سازمانهای انسانی است در حالیکه تفکر نسل اول چنین شالوده‌ای ندارد» (همان منبع). در واقع مقایسه Km نسل اول و دوم تقریباً مقایسه تقلید در برابر نوآوری است. مدیریت دانش و بهره‌وری: یکی از اساسی‌ترین سوالها در زمینه استراتژی منابع انسانی که برای مدیران مؤسسه مطرح می‌شود اینست که مدیریت منابع انسانی هر سازمان چگونه می‌تواند کارآمدتر شود؟ به این منظور جهت بهبود عملکرد شرکت در صنعت مربوطه و حتی بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار چه کارهایی در مدیریت منابع انسانی می‌توان انجام داد؟ در هر سازمان بهره‌وری از جمله ساز و کارهایی است که دائمی باید مورد توجه و نظر سازمان باشد. این بخاطر اینست که در بهره‌وری مزیت رقابتی حاصل می‌شود. آنچه که در سازمان اساس بهره‌وری است انسانهای فرهیخته و دانش آفرین است که با درایت و توان تبدیل فکر به کالا و محصول و خدمت را دارند. زیرا اساس بهره‌وری در سازمان، بهره‌وری در فکر و اندیشه است. امروزه مزیت رقابتی سازمانها در منابع انسانی فرهیخته و توسعه یافته است و این بخاطر آنست که تجهیزات مواد و امکانات فیزیکی، دارای حد مشخصی است و قابلیت تبدیل شدن آن به مزیت پایدار محدود است ولی آنچه دارای قابلیت نامحدود بوده و ماندگاری پایدار در بازار رقابت تضمین می‌کند منابع انسانی است. در سازمانها، کارکنان زیادی وجود دارند و در صورتیکه قابلیتها، تفکر، ذهنیت و مجموعه توانمندیهای کارکنان به عملکرد مطلوب تبدیل شود. سازمان شاداب، سودآور و برتر خواهد بود. سرآمدی سازمانها در گرو سرآمدی کارکنان است یعنی برای داشتن سازمانی متعالی و سرآمد ابتدا بایستی کار را سرآمد و متعالی نمود تا با این کارکنان تعالی یافته، راه تعالی سازمان را شروع و ادامه دهند. تعالی و سرآمدی کارکنان، پرورش مجموعه توانمندیهای ذهنی، فکری، نگرشی و دانشی حاصل می‌شود. بر این اساس لازم است سازمانها، کار توسعه منابع انسانی را به صورت نظام دار، جهت دار و کاربردی دنبال نمایند. یکی از این روشها، پیاده کردن و به کارگیری اصول مدیریت دانشی در سازمانهاست که از این طریق بتوان انسانهایی توسعه یافته و بالنده پرورش داد که بتوانند مزیت‌های پایدار برای سازمان ایجاد نمایند چون در فرایند بهره‌وری آنچه نقش اساسی در بهره‌وری دارد، نمودن کارکنان است که بتوانند ظرفیتهای جدید ایجاد نمایند. «زمانی که کارکنان از بالندگی لازم برخوردار باشند، بهره‌وری نهادی شده و بهبود نمی‌یابد در فرایند توسعه منابع انسانی کارکنان سازمان به مجموعه‌ای از کیفیت مجهز می‌شوند که این کیفیت موجب جامع‌نگری و متعادل عمل کردن می‌گردد. یکی از شاخصهای انسان توسعه یافته، بهره‌ور عمل کردن است و این بدان معناست که توسعه یافتگی در تخصصی عمل کردن نیست بلکه در اینست که فرد از تخصص خود به شکل بهره‌ور در سازمان دانشی و مفاهیم استراتژی مرتبط به عنوان اجزاء مهم و ضروری برای سازمانها به منظور بقا و حفظ توان رقابتی تر جمع می‌شوند.



توجه به مدیریت دانشی توسط مدیران ضروری شده است. برای جنبش خصوصی و دولتی هر دو، مدیریت دانشی به عنوان پیش شرط بهره‌وری و انعطاف بیشتر محسوب می‌شود (ماریا مارتسون ۱۹۹۹). سازمانها دریافته‌اند که مزیت‌های رقابتی تکنولوژی محور گذرا هستند و تنها مزیت‌های رقابتی پایدار که دارند کارکنانشان هستند این توان باعث منتخب دار شدن منحنی‌های یادگیری گردیده زیرا سازمانها برای تطبیق سریع، پاسخگویی سریع‌تر، شکل دهی پیش‌نگرانه صنایع خود رد حال تلاش مضاعف هستند (همان منبع). منابع: عدلی، فریبا، مدیریت دانش و فراسوی دانش، چاپ اول، ۱۳۸۴، انتشارات فراشناختی اندیشه-مارتسون ماریا، بررسی نقاط مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریتی، ترجمه منصور مجدم، نشریه تدبیر، شماره ۱۱۰، بهمن ۱۳۷۹. -جعفری افسانه، مدیریت مبتنی بر دانش، تدبیر، شماره ۱۷۲ شهریور ۸۵-Integrating Knowledge Management and Organizational Learning Complexity Theory.

### مدیریت دانش؛ ارائه یک الگوی جامع

استقرار الگوی مبتنی بر مدیریت دانش مستلزم ادراک مفاهیم اساسی آن است Knowledge Management: A Comprehensive Pattern چکیده عدم اطمینان که نتیجه تغییرات مداوم در عوامل متشکله محیط است بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های حاضر در عرصه رقابت جهانی را بر آن داشته که رفتاری متفاوت با آنچه که تا به حال در تئوری‌های مدیریت بیان شده است در پیش‌گیرند. بررسی عوامل به کار گرفته شده توسط شرکت‌های موفق در جهت اثربخش ماندن در شرایط عدم اطمینان توجه مدیران و صاحب‌نظران را به فرآیندی (علمی) تحت عنوان مدیریت دانش و الگوهای پیاده‌سازی آن جلب نموده است. باید توجه داشت که استقرار الگوی مبتنی بر مدیریت دانش مستلزم ادراک مفاهیم اساسی آن (داده، اطلاعات، دانش، مدیریت دانش و خردمندی)، ایجاد زیرساخت‌های مناسب (شیوه جدید اداره کارکنان، تغییر الگوهای ارتباطی، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و...) و توجه به عواملی که ممکن است موجب شکست این پروسه شوند (عدم مطالعه کافی، عدم تداوم مدیریت پروسه) می‌باشد. پیشگفتار در عصر حاضر تغییر در علم و فن آوری به قدری فزونی یافته که بسیاری از متفکرین بر این عقیده شده‌اند که شتاب در نوآوری محصولات و ایجاد دانش جدید از سرعت یادگیری بشر فراتر رفته است پس وی حتی اگر تمام زمان و نیروی در اختیار خود را هم صرف یادگیری نماید باز از علم روز دنیا عقب خواهد بود. با وجود این محیط پویا و متلاطم شرکت‌هایی را می‌توان یافت که طی یک دوره زمانی کوتاه طیف وسیعی از انواع محصولات و خدمات را مقارن با سلاقی بی‌شمار خریداران و با رقابت پذیری بالا روانه بازار نموده و روز به روز بر تعداد مشتریان خود می‌افزایند، آنها نه تنها به فناوری‌های موجود که لازمه بقای سازمان است دسترسی دارند بلکه تکنولوژی‌هایی را فراتر از آنچه که در محیط رقابت یافت می‌شود و یا در ذهن مشتریان نقش بسته و لازمه برتری در تجارت است ارائه می‌دهند. به راستی راز موفقیت اینان چیست؟ نوناکا (۱۹۹۱) مطرح می‌کند که شرکت‌های موفق شرکت‌هایی هستند که به طور پیوسته برای حل مسایل جدید و ناآشنا دانش جدید خلق می‌کنند، آن را به طور گسترده در سرتاسر سازمان پخش و به سرعت به فناوری‌ها و محصولات جدید تبدیل می‌کنند. لاتی و بیرلین (۲۰۰۰) بیان می‌کنند: تنها مزیت رقابتی ماندگار برای هر شرکت ارزشی است که آن شرکت برای مشتریان ایجاد می‌کند. منشأ این ارزش ایجاد و انتقال اطلاعات مهم از کارکنانی است که با مشتریان در ارتباط مستقیم هستند به کارکنانی که توانایی خلق اطلاعات جدید و مهم را دارند و مجدداً از این کارکنان به کارکنان گروه اول برای عمل است. غالباً اطلاعات جدید مستلزم نوآوری است و از این رو مدیریت نوآوری برای اکثر شرکت‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. نوآوری یک فرایند در حال تکوین است که در آن سازمان‌ها مشکلات را ایجاد و تعریف می‌کنند و آنگاه دانش جدیدی برای حل آنها می‌آفرینند. تولید و ترکیب پیوسته دانش جمعی سازمانی توانایی خاصی را به یک شرکت می‌دهد تا بتواند در بازار بهتر از دیگران عمل کند (براون و داگیر ۱۹۹۸).

داونپورت و همکاران (۱۹۹۶) اینگونه اظهار می‌دارند: در رویارویی با رقابت های جهانی و محیط های پویا به سازمان ها توصیه می شود که برای دسترسی به بازارهای جدید و فناوری های نوین از تخصص و مهارت های افرادی با استعداد های متنوع بهره گیری کنند. سازمان های سلسله مراتبی بزرگی که زمانی به لحاظ تسهیلات فیزیکی و زیرساخت های فناوری گسترده خویش رسوخ ناپذیر تلقی می‌شوند امروزه در پاسخ به بازارهای ناپایدار و نیز برآوردن نیازهای مشتریان، از حیث ارائه سریع کالاها و خدمات، با مشکل مواجه گردیده اند. بنابر نظر مدیران، برای بقا در محیط های پیچیده و پویا ضروری است که سازمان ها از چابکی و انعطاف پذیری لازم برخوردار باشند و نیز در اداره دانش به صورت کارا عمل کنند. مع هذا، اکثر مدیران در درک جنبه های عملی مدیریت دانش با چالش های زیادی روبرو هستند (داونپورت و همکاران ۱۹۹۶). تام استوارت در سال (۱۹۹۴) طی مقاله ای در مجله فورچون، این مسئله را به شرکت ها یادآوری کرد که به آنچه می‌دانند (سرمایه فکری) بیش از آنچه دارند (سرمایه مادی) اهمیت دهند. پس از وی، پیتر دراگر دانش را به عنوان پایه های رقابت در جامعه فراصنعتی معرفی کرد. همانطور که دیده می شود بسیاری از صاحب نظران با در نظر گرفتن شرایط موجود، درباب ضرورت استفاده از مدیریت دانش به اظهار نظر پرداخته و به گونه ای اهمیت آن را بیان داشته اند. در پی مطالب بالا- سوال-تی مطرح می شود \_، دانش به چه چیزی اتلاق می گردد؟ آیا مدیریت دانش همان مدیریت اطلاعات است؟ بحث مدیریت دانش چه مباحثی را در بر و به دنبال خود خواهد داشت؟ هدف از اجرای مدیریت دانش چیست؟ آیا بین مدیریت دانش و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟ چه پیش نیازهایی برای به اجرا در آوردن آن لازم است؟ دلایل عدم موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها کدامند؟ نوناکا و تاکوچی در کتاب «سازمان دانش زا» (۱۹۹۵) مدعی شدند که تاکنون مدیران کمی موفق به درک مفهوم مدیریت دانش شده اند. چرا که ایشان معنای دانش و الگوهای خلق و به کارگیری آن را بد فهمیده اند. حال آنچه ضرورت می یابد پایان دادن به مسئله عدم درک مدیران از این مفهوم می باشد تشریح سوالات ذکر شده و ارائه الگویی که مدیران و علاقه مندان به این بحث بتوانند از آن استفاده نمایند در همین راستا صورت می گیرد، برای فتح باب به تعریفی مقدماتی و جامع از مدیریت دانش بسنده می کنیم و در مراحل بعد به تفسیر موضوع خواهیم پرداخت. مدیریت دانش فرآیندی درون سازمانی است که حیطة عملی برون سازمانی دارد و به شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش باهدف تامین نیازها و اهداف سازمان می پردازد. تشریح عناصر، مفاهیم و فرآیندهای متشکله مدیریت دانش جهت دریافت درکی عمیق و جامع از الگوی مدیریت دانش لازم است ابتدا پاره ای از اصطلاحات و فرآیندها که این سیستم بر مبنای آن ها شکل می یابد و به نو به ای اجزای منفک ناشدنی آن میباشند شرح داده شوند: داده (Data) \_ یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. در حقیقت، داده ها حقایق و واقعتهای خام هستند. داده ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهومی موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند. ۱۲۰۰، مرداد و قیمت، بدون هیچ ارتباطی نمونه ایاز داده ها میباشند. اطلاعات (Information) \_ اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. ارتباط داده ها به اطلاعات منجر می گردد اگر موجب درک مفهوم آن ها شود. قیمت کلای X در ماه مرداد ۱۲۰۰ ریال بود نمونه ای ساده برای اطلاعات است. دانش (knowledge) \_ اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می گردد. خلاصه سازی هر چه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود. دانش را در این حالت می توان بینشهای حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می تواند به روشهای مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسته حذف شوند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود. اگر ما بتوانیم پیش بینی کنیم که قیمت کلای X در ماه اسفند همان سال حدوداً چقدر خواهد بود به نوعی دانش دست یافته ایم. دانش سازمانی

در خدمات و تولیدات سازمان انعکاس می‌یابد و مؤلفه اصلی آن تعامل است. در سازمانی که میزان تعاملات میان اعضا اندک است، بیشتر دانش به جای سازمان در کنترل افراد خواهد بود. با وجود این، بخش عظیمی از دانش در داخل سازمان از طریق تعاملات و جلسات غیررسمی بین کارکنان درونی می‌شود. (بات، ۱۹۹۸) عده‌ای دانش در سطح سازمان را با هوش و خرد حرفه‌ای برابر می‌دانند (نانوکا ۱۹۹۴) اشاره به این نکته ضروری است که خرد (Wisdom) همان کاربرد دانش است. برای مثال اگر شرکت آلفا با توجه به دانش خود، در مورد خرید کالای X اقدام منطقی به عمل آورد از نوعی خردمندی بهره برده است. دوشکل از دانش سازمانی می‌توان متصور شد دانش صریح و دانش ضمنی، این دو عبارت اولین بار توسط پولانی (POLANYI, ۱۹۶۶) معرفی شد، لیکن عمومیت آنها در مباحثات امروز ناشی از کتاب «سازمان دانش زا» نوشته نوناکا و تاکیوچی است. آن‌ها در این کتاب اینگونه بحث می‌کنند دانش صریح همان دانش رسمی یا سخت است که داده‌ها، رویه‌های سازمانی، نرم افزارها، فیلمها، گزارشهای سازمانی، بیانیه ماموریت، نمودار سازمانی مثال‌های بارز آن هستند. این نوع دانش به سادگی قابل پردازش رایانه‌ای، انتقال الکترونیکی و ذخیره در پایگاههای داده است. شاخصهای سنجش این نوع دانش نیز سخت و شمارش پذیر است: افزایش کارایی، قیمتهای پایین یا افزایش بازگشت سرمایه. اما نوع دیگری از دانش در سازمان وجود دارد که دیگر به صورت عینی قابل پردازش نیست، بلکه خاصیتی ذهنی دارد؛ بخش زیادی از تولید دانش در سازمان مرتبط با به کارگیری این نوع غیرصریح از دانش و تبدیل آن به فناوریها و محصولات واقعی است. اگرچه هر دو آنها دو روی یک سکه اند؛ باید توجه نمود که دانش ضمنی برای انجام امور و فعالیتهای ضروری است و وابسته به افراد و درون ایشان است ولی دانش صریح سازمان‌غیروابسته به افراد است، لیکن به پشتوانه دانش ضمنی کارکنان رشد می‌کند. حال چهار نوع تعامل در درون سازمان شکل می‌گیرد که موجب پیدایش چهار نوع فرآیند خلق و تبدیل دانش می‌گردند. از ضمنی به ضمنی که قابلیت کمتری در ایجاد تحول سازمانی دارد، از صریح به صریح، از ضمنی به صریح و دست آخر از صریح به ضمنی: دانش ضمنی یک فرد با مطرح شدن در جمع مبدل به دانش ضمنی دیگران می‌شود و دانش صریح سازمان با درونی شدن و تجربه شخصی به دانش ضمنی تبدیل می‌گردد. نظر به آنکه هدف غایی مدیریت دانش بر کاربرد دانش خلق شده استوار است بررسی سلسله مراتب کارکردی دانش نیز ضرورت می‌یابد، این سلسله مراتب توسط کوئین و همکارانش (۱۹۹۶) در مورد دانش حرفه‌ای یک سازمان به کار گرفته شده و آن را به ترتیب صعودی اهمیت در چهار سطح کارکردی تعریف کرده‌اند: ۱. دانش درک یا دانستن چه چیزها (KNOW - WHAT)، این سطح از دانش، برای سازمان ضروری است، لیکن برای موفقیت تجاری کافی نیست. ۲. مهارت پیشرفته یا دانستن چگونگی ها (KNOW - HOW)، این سطح از دانش برای سازمان ارزش افزوده زیادی به دنبال می‌آورد. ۳. فهم سیستم‌ها یا دانستن چراها (KNOW - WHY)، این دانش به افراد حرفه‌ای اجازه می‌دهد تا از سطح اجرای وظایف فراتر روند و به حل مسایل وسیع‌تر و پیچیده‌تر بپردازند و ارزشی فوق‌العاده را برای سازمانها ایجاد کنند. ۴. خلاقیت خودانگیخته یا توجه به چراها (CARE - WHY): شامل انگیزه، اشتیاق و تطبیق برای موفقیت می‌شود. گروههایی که این خصوصیت را دارند معمولاً نتایج بهتری از گروههای با سرمایه فیزیکی بیشتر تولید می‌کنند. بدون این خصوصیت، دانش حرفه‌ای سازمان ممکن است دچار رخوت شود و از تغییر و بهبود در جهت تطابق با الزامات محیط پیرامونی باز بماند. کوئین اظهار می‌دارد که سه سطح اول دانش حرفه‌ای می‌تواند در سیستم‌های سازمان، پایگاههای داده یا فناوریهای عملیاتی موجود باشد؛ اما سطح چهارم مرتبط با فرهنگ سازمانی است. وی همچنین خاطر نشان می‌کند که اکثر سازمانها تمرکز آموزشی خود را روی سطح اول می‌گذارند و کمتر به سطوح بالاتر می‌پردازند. در مورد اهمیت فرهنگ سازی در قسمت‌های بعدی توضیح مفصلی داده خواهد شد. در پایان این بخش و برای تکمیل بحث به توضیح دو موضوع که مهم به نظر می‌رسند می‌پردازیم تا احیاناً اگر ابهاماتی در مورد آن‌ها وجود دارد بر طرف گردند یک از آن‌ها اعتبار بخشی به دانش است، اعتبار بخشی به دانش، به گستره‌هایی اشاره دارد که شرکتهای می‌توانند بر دانش بیافزایند و اثرات آن را بر محیط

سازمانی ارزیابی کنند. موضوع بعدی این است که آیا برای خلق دانش جدید، دانایی قبلی لازم است. پاسخ، آری، زیرا این اطلاعات افراد است که منجر به خلق دانش جدید می شود و همین دانش است که به "دانایی قبلی" لازم برای پردازش اطلاعات جدید تبدیل می گردد. بنابراین، نکته مهم برای کسانی که دست‌اندرکار اجرای مدیریت دانش هستند تمرکز بر تهیه اطلاعات مناسب برای خلق دانایی قبلی است. ارائه: علی ادبی فیروزجایی منبع: مدیریت دولتی در ایران { "begin:slide id="۱۳۳" title="Knowledge Management Introduction" مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید }

Enterprises are realising how important it is to "know what they know" and be able to make maximum use of the knowledge. This knowledge resides in many different places such as: databases, knowledge bases, filing cabinets and peoples' heads and are distributed right across the enterprise. All too often one part of an enterprise repeats work of another part simply because it is impossible to keep track of, and make use of, knowledge in other parts. Enterprises need to know: what their knowledge assets are how to manage and make use of these assets to get maximum return. Most traditional company policies and controls focus on the tangible assets of the company and leave unmanaged their important knowledge assets. Success in an increasingly competitive marketplace depends critically on the quality of knowledge which organisations apply to their key business processes. For example the supply chain depends on knowledge of diverse areas including raw materials, planning, manufacturing and distribution. Likewise product development requires knowledge of consumer requirements, new science, new technology, marketing etc. The challenge of deploying the knowledge assets of an organisation to create competitive advantage becomes more crucial as: The marketplace is increasingly competitive and the rate of innovation is rising, so that knowledge must evolve and be assimilated at an ever faster rate. Corporations are organising their businesses to be focused on creating customer value. Staff functions are being reduced as are management structures. There is a need to replace the informal knowledge management of the staff function with formal methods in customer aligned business processes. Competitive pressures are reducing the size of the workforce which holds this knowledge. Knowledge takes time to experience and acquire. Employees have less and less time for this. There are trends for employees to retire earlier and for increasing mobility, leading to loss of knowledge. There is a need to manage increasing complexity as small operating companies a re trans-national sourcing operations. A change in strategic direction may result in the loss of knowledge in a specific area. A subsequent reversal in policy may then lead to a renewed requirement for this knowledge, but the employees with that knowledge may no longer be there. Definition Knowledge assets are

the knowledge regarding markets, products, technologies and organisations, that a business owns or needs to own and which enable its business processes to generate profits, add value, etc. Knowledge management is not only about managing these knowledge assets but managing the processes that act upon the assets. These processes include: developing knowledge preserving knowledge using knowledge, and sharing knowledge. Therefore, Knowledge management involves the identification and analysis of available and required knowledge assets and knowledge asset related processes, and the subsequent planning and control of actions to develop both the assets and the processes so as to fulfil organisational objectives.

**Why is Knowledge Management Difficult**

There are many problems associated with identifying these knowledge assets and being able to use them and manage them in an efficient and cost-effective manner. Enterprises need:

- to have an enterprise-wide vocabulary to ensure that the knowledge is correctly understood to be able to identify, model and explicitly represent their knowledge to share and re-use their knowledge among differing applications for various types of users this implies being able to share existing knowledge sources and also future ones to create a culture that encourages knowledge sharing.

Knowledge engineering methods and tools have come a long way towards addressing the use of a company's knowledge assets. They provide disciplined approaches to designing and building knowledge-based applications. There are tools to support the capture, modelling, validation, verification and maintenance of the knowledge in these applications. However these tools do not extend to supporting the processes for managing knowledge at all levels within the organisation.

At the strategic level the organisation needs to be able to analyse and plan its business in terms of the knowledge it currently has and the knowledge it needs for future business processes. At the tactical level the organisation is concerned with identifying and formalising existing knowledge, acquiring new knowledge for future use, archiving it in organisational memories and creating systems that enable effective and efficient application of the knowledge within the organisation. At the operational level knowledge is used in everyday practice by professional personnel who need access to the right knowledge, at the right time, in the right location.

**A Knowledge Management Framework**

The knowledge management framework we use was originally based on work by van der Spek and de Hoog. It covers identifying what knowledge assets a company possesses

Where is the knowledge asset? What does it contain? What is its use? What form is it in? How accessible is it? analysing how the knowledge can add value

What are the opportunities for using the knowledge asset? What would be the effect of its use? What are the current obstacles to its use? What would be its increased value to the company? specifying what actions are necessary to achieve better usability & added value How to plan the actions to use the knowledge asset? How to enact actions? How to monitor actions? reviewing the use of the knowledge to ensure added value Did the use of it produce the desired added value? How can the knowledge asset be maintained for this use? Did the use create new opportunities? Techniques to Manage Knowledge We believe that the knowledge modelling techniques that exist to support the use of the knowledge, along with traditional business management techniques, provide a starting point to manage the knowledge assets within a company. Therefore the the techniques we employ for managing knowledge within the organisation are drawn from these two distinct areas: the techniques that have been used previously from business management, for example, SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) analysis, balanced scorecards (Kaplan, Robert S. Norton, David P. (۱۹۹۶)), modelling languages such as: IDEF (Process Flow and Object State Description Capture Method, Mayer, R., Cullinane, T., de Witte, P., Knappernberger, W., Perakath, B., & Wells, S. (۱۹۹۲)) and RADs (Role Activity Diagrams, Ould, M. (۱۹۹۳)) the knowledge techniques that have been used previously for the disciplined development of knowledge-based applications (Benus, B. (۱۹۹۳) and Schreiber, A. T., Akkermans, J. M., Anjewierden, A. A., De Hoog, R., Van De Velde, W., & Wielinga, B. J. (۱۹۹۸)). Our recommended approach is a multi-perspective modelling approach. Several models need to be developed, each of which represents a different perspective on the organisation which can be characterised as “How, What, Who, Where, When and Why” How the organisation carries out its business – modelling the business processes What the processes manipulate – modelling the resources Who carries out the processes – modelling capabilities, roles and authority Where a process is carried out – modelling of the communication between agents When a process is carried out – this specifies the control over processes Knowledge Management Roadmaps Knowledge Asset Road Maps highlight the critical knowledge assets required by an organisation to meet market needs five to ten years in the future. They are mechanisms enabling organisations to visualise their critical knowledge assets, the relationships between these and the skills, competencies and technologies required to meet future market demands. They allow: individual knowledge management actions to be defined and justified in terms of their contribution to the overall aims. effective

communication of the work and progress on the programme to the participants and observers. management aids for those involved in carrying out the programme and measuring its progress. more effective communication between users, researchers, technicians, managers and directors involved in the various aspects of the programme. sensible decisions to be taken on the opportunities for further exploiting the results of the programme. the identification of knowledge gaps that need to be filled. The Road Map is a living document regularly updated and serves as a framework for the monitoring of the knowledge management programme. The document reflects the current state of the interrelationships between work in progress and proposed for the future and the overall milestones and aims of the programme. Our work on knowledge management road maps is more fully described (Macintosh, A., Filby, I. & Tate, A., ۱۹۹۸). IT Support for Knowledge Management AIAI, at the University of Edinburgh is concerned with how specific aspects of AI, namely modelling, ontologies and planning techniques can support knowledge management. These techniques allow an integrated support framework to be developed for knowledge management based on adaptive workflow techniques. This short web-based presentation: states what we understand the term knowledge management to mean describes the processes that an organisation has to put in place to undertake this task effectively outlines how various AI techniques can contribute to the management and finally proposes that adaptive workflow provides the infrastructure to integrate {these different techniques. {endslide

### مدیریت دانش چیست؟

what is knowledge management...? what is knowledge management...? مقدمه برای تعریف مدیریت دانش باید چندین واژه تعریف شود. ابتدا از داده‌ها صحبت می‌کنیم. داده‌ها منبع حیاتی به شمار می‌روند که با بهره‌برداری صحیح از آنها می‌توان داده‌ها را به اطلاعات با معنی تبدیل نمود. بدین ترتیب اطلاعات می‌توانند به دانش و در نتیجه حکمت تبدیل شوند. به عبارتی م‌توان از واژگان فوق نتیجه گرفت که : - مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات را تشکیل نمی‌دهد. - مجموعه‌ای از دانش، حکمت را تشکیل نمی‌دهد. - مجموعه‌ای از حکمت، حقیقت را شکل نمی‌دهد. در واقع، اطلاعات، دانش و حکمت، بیش از مجموعه‌های فوق هستند و به نوعی کل آنها از هم اجزایی اجزا تشکیل می‌شوند، نه جمع جبری اجزا. ابتدا از داده‌ها آغاز می‌کنیم، داده‌ها نقاط بی معنی در فضا و زمان هستند که هیچگونه اشاره‌ای به فضا و زمان ندارند. داده‌ها شبیه رویداد حرف یا کلمه‌ای خارج از زمینه می‌باشند. در اینجا به "خارج از زمینه" اشاره نمودیم. خارج از زمینه بدین معنا است که داده‌ها هیچگونه رابطه‌ای با هیچ چیزی ندارند. مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات را نمی‌سازد. زیرا در این مجموعه داده‌ها با یکدیگر هیچگونه رابطه‌ای با هم ندارند. برای اینکه بتوان از مجموعه داده‌ها، اطلاعات را نتیجه گرفت باید رابطه بین داده‌های مختلف را درک کرد. در واقع اطلاعات از درک ارتباط بین قطعات مختلف داده‌ها حاصل می‌شود. در حالیکه اطلاعات بر گرفته از درک ارتباط بین

داده‌های مختلف است اما نمی‌تواند داده‌ها را توصیف کند تا نحوه تغییر داده‌ها را با مرور زمان تشخیص دهد. اطلاعات ماهیت ایستا و خطی دارد. در اینجا از واژه دیگری به نام رابطه صحبت کردیم. الگو فراتر از رابطه است. الگو رابطه روابط است. اگر در برگیرنده سازگاری و جامعیت روابط می‌باشد و بر قابلیت تکرار و پیش‌بینی اشاره دارد. اینک، الگو می‌تواند به طور بالقوه دانش را نشان دهد. دانش زمانی شکل می‌گیرد که فرد بتواند الگوها و معنای شان را درک نماید. الگو به زمینه اطلاعات وابسته نیست. بلکه خود زمینه‌سازی می‌کند (self-contextualize) الگویر که نمایانگر دانش است، سطح بالایی از اطمینان و پیش‌بینی را فراهم می‌آورد و به ندرت ماهیت ایستایی دارد. حکمت زمانی شکل می‌گیرد که فرد با اصولی که الگوها را می‌سازند، آشنا باشد. این اصول سراسری و کاملاً مستقل از زمینه هستند. پس به طور خلاصه می‌توان گفت: - اطلاعات به توصیف، تعریف یا دیدگاه (چه، چه کسی، چه هنگام، کجا) وابسته است. - دانش در برگیرنده استراتژی، عمل، متد یا شیوه (چگونگی) است. - حکمت، بینش، اصول، اخلاق (چرایی) را شامل می‌شود. توجه نمایید که داده‌ها - اطلاعات - دانش - حکمت، زنجیره‌ای را تشکیل می‌دهند. گرچه داده‌ها موجودیت گسسته هستند اما روند اطلاعات به دانش و حکمت به طور گسسته روی نمی‌دهند. ما می‌توانیم با متصل نمودن اطلاعات جدید به الگوهای قبلا- درک نمودیم. الگوها را توسعه دهیم. اینک باید مدیریت دانش را تعریف نماییم. مدیریت دانش مجموعه فرایندهایی است که خلق، نشر و کاربری دانش را کنترل می‌کنند. همانگونه که از تعریف مشخص است، مدیریت دانش مباحث گسترده‌ای را در بر می‌گیرد. پس چه نقشی در عصر اطلاعات دارد؟ امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها با چهار مفهوم زیر سروکار دارند: - ماموریت: آنچه که سعی دارند انجام دهند- رقابت: نحوه رسیدن به بخش‌های رقابتی- کارآیی: نحوه تحویل نتایج- تغییر: نحوه مقابله با تغییرات مدیریت دانش می‌تواند توانایی سازمان‌ها و شرکت‌ها را در انجام چهار مفهوم فوق بهبود بخشد. به عبارتی می‌توان گفت مدیریت دانش رویکرد سیستماتیک خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان‌ها است. مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌ها به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان کمک می‌کند. مدیریت دانش را می‌توان برای فعالیتهای مختلف مانند: عادی، منطقی، پیچیده، غیرمنتظره به کار گرفت. نکات مهم در موفقیت بهره‌گیری از مدیریت دانش به منظور موفقیت فرایند مدیریت دانش توجه به موارد زیر ضروری است: ۱- قابلیت اتصال: تکنولوژی به تنهایی برای موفقیت رویکرد مدیریت دانش کافی نیست. اما می‌تواند زیر ساخت مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش و فعال ساز مهمی باشد. دسترسی همه بخش‌های سازمان به معمار مدیریت دانش، برنامه‌های مبتنی بر وب، دیوایس‌های سیار، ابزارهای داده کاری (data mining)، پیشتازهای پشتیبان زیر ساخت مدیریت دانش هستند. تکنولوژی رفتارهای جدید دانش را فعال می‌سازد. ۲- محتوا: در ابتدا، سازمان باید ممیزی دانش را انجام دهد تا نقاط درونی و بیرونی تاثیرگذار بر دانش را شناسایی کند. نیروهای درونی و بیرونی تاثیر گذار بر دانش اشکال مختلفی دارند مانند: دانش مشتری یا ظهور رسانه‌های جدید. ۳- اجتماع: مدیریت دانش موفق به اجتماع عملکردها یا گروهی از افرادی که در درون سازمان همکاری دارند، وابسته است. این افراد در مراحل مختلف نظیر آماده‌سازی، راه‌اندازی، انجام عملیات و کسب نتیجه نهایی با یکدیگر تعامل دارند. ۴- فرهنگ: پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد، همسویی عقاید، اعتماد، انگیزش اجزا اصلی فرهنگ مدیریت دانش به شمار می‌روند و توجه مستمر به این اجزا ضروری است. به عبارتی شما باید به اطلاعاتی که از همکاران دریافت می‌کنید، اعتماد داشته باشید و اطلاعاتی که همکار دیگر از شما دریافت می‌کند با توجه به اعتمادی که به کار شما دارد، ارزشمند خواهد بود و اگر این روند استمرار یابد موفقیت مدیریت دانش را سبب می‌شود. ۵- تعاون: جریان‌های کاری در سازمان‌های دانش بسیار به هم وابسته هستند. این تعاون رمز موفقیت مدیریت دانش است، چرا که می‌تواند موانعی نظیر تفاوت فرهنگ‌ها را از میان بردارد و افراد سازمان را در جهت رسیدن به اهداف هدایت کند. ۶- سرمایه‌گذاری: سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع



بهره‌گیری از نوآوری‌ها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار می‌رود. پس می‌توان گفت درک سیستماتیک و توجه به نکات فوق به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ممیزی دانش را انجام دهند و استراتژی مدیریت دانش اثر بخش را با موفقیت پیاده‌سازی نمایند.

## مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی

... knowledge management مدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در متون تجاری تبدیل شده است. چکیده‌ها سالهای اخیر مدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در متون تجاری تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمانهای با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. منابع نقد و بررسی و چشم‌اندازهای رقابتی سازمان‌ها نشان دهنده تأثیرات این دیدگاه در عرصه‌های استراتژیک سازمان‌های تجاری است. و اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جایگاه مناسب آن تشخیص دهد در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. مدیریت دانش با روش استاندارد در اداره یک شرکت تجاری متناسب خواهد بود. با اطمینان می‌توان گفت که پایه و اساس مدیریت دانش در یک دوره کوتاه‌مدت به بهره‌برداری بهینه از اطلاعات قابل دسترس و منابع موجود در یک شرکت منجر خواهد شد. در دوره‌های بلندمدت نیز می‌تواند پایه جدیدی جهت پیشرفت و توسعه در منافع تجاری باشد و مهارت‌ها را برای آینده مطمئن تقویت کند. در حقیقت می‌توان گفت مدیریت دانش برای همه شرکت‌هایی که خواهان ارتقاء و پیشرفت هستند به عنوان یک نیاز استراتژیک مطرح می‌گردد. مقاله حاضر ضمن توضیح و تبیین مدیریت دانش و همچنین نقش و اهمیت آن در فعالیت‌های مهم یک شرکت تجاری، به منظور کسب سود اقتصادی بیشتر، به مباحثی از قبیل اجزا مدیریت دانش، مدیر دانش، مفاهیم، کاربرد و شیوه‌های استفاده از این مقوله در موضوع تجارت به عنوان یک استراتژی موفق و مؤثر می‌پردازد. مقدمه امروزه رقابت در سطح جهانی و سرعت افزایش تغییر و توسعه مداوم در صنعت و تجارت مشکلاتی قابل توجه و فزاینده در همه سازمانها محسوب می‌شوند. آنچه مسلم است به منظور کسب فواید رقابتی بلندمدت از دیدگاه اطلاع‌رسانی و مدیریت دانش تنها تکیه بر دسترسی به منابع اطلاع‌رسانی خارجی و داخلی در روند اجرای کار کافی نیست بلکه در حال حاضر بهره‌برداری مؤثر از آنچه که در عمل با آن مواجه هستیم و نه فقط آنچه که در اختیار داریم به یک نیاز و ضرورت شغلی تبدیل شده است. مدیریت دانش بعنوان یک استراتژی تجاری (۱) امروزه همه مدیران مکانیزم‌های متعددی را جهت بهبود کارآیی داخلی و مواجه شدن با چالشهای مؤثر و متعدد در رقابت تجاری در اختیار دارند، اما در اصل فقط دو عامل عمده و اساسی وجود دارد که مدیران را از دیگران بعنوان فردی بی‌نظیر و توانا متمایز می‌سازد: مشتریان و کارمندان. ما می‌دانیم که کیفیت کار کارمندان، چگونگی همکاری و یاری آنها و زمینه مشتری که تصمیم‌گیری می‌کنند عوامل بهترین را از عوامل عادی و سازمان موفق را از ناموفق متمایز می‌کند، هم اکنون بیشتر سازمانها استراتژی مدیریت دانش را بعنوان پایه اساسی توان قابل رقابت و الگوی رشد پایدار را نیز بعنوان بخشی از استراتژیهای شغلی بکار می‌برند. به هر حال، مدیریت دانش بعنوان یک استراتژی شغلی تنها وقتی به نتیجه نهایی خواهد رسید که نیازهای اساسی برآورده شده باشند. این نیازها باید در ارتباط با یک مورد کاری مشخص که از نیازهای کاری زیر اخذ گردیده‌اند در نظر گرفته شود: ایجاد یک سازمان برای سازماندهی مجدد، تجدید سازمان، تمرکززدایی همراه با نیازهای دیگر جهت بهبود انعطاف‌پذیری سازمانی. - یک سازمان ممتاز که در همه سطوح نیرومند است (سازمانی متمرکز، غیرمتمرکز یا سازمانی که پراکنده باشد) - توانایی بهبود یافته به منظور عکس‌العمل نشان دادن در مقابل نیازهای روزافزون بازار، رقابت بیشتر و پاسخ به نیازهای جدید. - سازگاری با شرایط کاری تغییر یافته که توسط نیروهای خارجی ایجاد شده است. (بعنوان مثال: بازارها، رقیبان، مسئولان و غیره) - سازوکارهایی که مبادله اطلاعات و دانش را در سازمان افزایش داده و آن را تسهیل می‌کند تا آسیب‌پذیری را در زمانی که

کارمندان کارهایشان را ترک می‌کنند یا زمانی که تغییرات داخلی در کارمندان ایجاد می‌شود کاهش دهد. - از بین بردن فرآیندها و مراحل زائد کار و بهبود بهره‌برداری غیر مؤثر از منابع انسانی و اطلاع‌رسانی و استعدادها در مراحل مهم فرآیندی کار. - دوباره کاری و اجرای بیهوده بنیانها و اساس مورد لزوم که بهره‌ای جز اتلاف وقت و هزینه دربر ندارد. - برانگیختن انگیزه قوی‌تر در کارمندان برای اطلاع‌رسانی و به اشتراک گذاشتن دانش و آگاهی مؤثر. - بهره‌برداری مؤثر از سرمایه‌گذاری در تکنولوژی اطلاع‌رسانی و زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی. - بازیابی اطلاعات و دانش در صورت لزوم. اجزای اصلی مدیریت دانش استراتژیک در تصویر یک نشان داده شده است: تصویر شماره ۱ تجربه نشان می‌دهد که اجزاء منابع انسانی، تکنولوژی اطلاع‌رسانی و اطلاع‌رسانی که در فرآیندهای استراتژیک ملحق شده، همه باید بطور فشرده در مدیریت و فرهنگ کاری سازمان ادغام شوند و تنها این ترکیب اجزا مدیریت دانش است که توانایی سازمان را برای بهره‌برداری از تمامی امکانات اطلاع‌رسانی و دانش سازمانی موجب می‌شود. مدیریت دانش کلاً به توسعه مستمر مربوط می‌شود ۱۲ اکثر سازمانها طی ده سال اخیر تغییرات اساسی کرده‌اند، نه تنها سازمانهای تجاری، بلکه سازمانهای منفرد نیز مرتباً روش کاری خود را تغییر می‌دهند. رسانه‌های خبری، ما را با این حقیقت آشنا می‌سازند که مجموعه‌های ایجاد شده اغلب غیرمنتظره و بطور اعجاب‌آوری خلاق و سازنده هستند و تغییرات با سرعت زیاد اتفاق می‌افتند تا با نیازهای مالی و تجاری تطابق داشته باشند. همگرایی تکنولوژی اطلاع‌رسانی و فرآیند جهانی شدن آن سبب می‌شود تا نیازها و ضروریات نسبت به سرعت تغییر و پیشرفت‌های سازمانی احساس شود. مدیریت دانش بعنوان یک استراتژی کاری و شغلی بطور همزمان بر روی مرزهای چندگانه عمل می‌کند و نیز ابزاری جهت پیشرفت کلی برنامه یک سازمان محسوب می‌گردد و از داخل سازمان قدرت ایجاد می‌کند تا چالشهای خارجی را برطرف نماید و این امر با بهره‌برداری از منابع دانش موجود در کارمندان، منابع اطلاع‌رسانی، تکنولوژی اطلاع‌رسانی و کاربردهای آن و همچنین ارتباط آنها با خریداران و دست‌اندرکاران بازار انجام خواهد شد. مفهوم مدیریت دانش تعیین‌کننده ابزاری برای انجام و پیشرفتهای کاری است که هر دو آنها شامل اجزای کار، توزیع، محصولات و خدمات است و کلید موفقیت آن این است که توانایی اجرای فعالانه برای توسعه مستمر را دربر داشته باشد. با وجود این، مدیریت دانش برای بهبود مداوم همه فرآیندهای کاری مهم تحویل و تجارت یک ابزار استراتژیک است. و این امر بر پایه این حقیقت متکی است که مدیریت دانش با مدیریت اطلاع‌رسانی مترادف نیست و باید سطح بسیار بالاتری در نظام سازمانی به اجرا درآید. این موضوع در گذشته نیز در زمینه خدمات مدیریت اطلاع‌رسانی صادق بوده است. مدیریت دانش به ایجاد فرهنگ جدید می‌پردازد آنچه را که ما از آن بعنوان فرهنگ کاری یاد می‌کنیم معمولاً همان چیزی است که بعنوان روشی با آن سروکار داریم و نیز آنچه را که ما بعنوان کارمند در آن همکاری و مشارکت داشته باشیم. همچنین فرهنگ کاری متشکل از رفتار روابط انسانی، سطوح معمول استانداردها و ارزشها و نیز همه ابتکاراتمان (ابتکارات خودآگاه یا ناخودآگاه در یک بافت سازمانی) است، که منجر به عملکرد مثبت سازمانی از نظر حرفه‌ای و اجتماعی می‌شود. دلایل اساسی همکاری مردم و تصمیماتی که برای فرهنگ کاری گرفته می‌شود برای موفقیت (آلفا) یا شکست (امگا) ۴ است. مثالهای متعددی از جهان کار برای نشان دادن آن نیازها و این گزارشها می‌توان یافت و ما همگی مثالهایی از فجایع شغلی کارمندان رده بالا که کارشان را ترک می‌کنند سراغ داریم. این افراد یا به یک رقیب می‌پیوندند و یا از جهان دیگر اهداف بهره‌وری را ضایع می‌کنند. در نتیجه، از لحاظ فرهنگی باید به استراتژی مدیریت دانش توجه اساسی معطوف شود. و تعجب‌آور نیست، که بطور معمول داستانهای موفقیت‌آمیز از مدیریت دانش که نشان‌دهنده ایجاد یک فرهنگ کاری بنیادی، جدید یا در بیشتر موارد متفاوت نسبت به آنچه که در قبل وجود داشته است شنیده باشید. در موارد نهایی، مدیریت در سطح بالا باید جایگزین تغییر فرهنگی گردد. بنابراین مدیریت دانش پایه و اساس سازنده برای سرعت بخشیدن به ایجاد فرهنگ کاری کنونی است، در محیط کنونی که به سرعت در حال تغییر است، شاید تاکتیک تغییرات تکاملی برای بیشتر کارها بسیار کند و زمانی که نتایج و انتظارات آن را در نظر می‌گیریم بسیار نامطمئن است. بنابراین فرهنگ

کاری باید براساس استراتژیها و اهداف کار ایجاد شود و پیشرفتهای مستمر، آموزش سازمانی مستمر، به اشتراک گذاشتن دانش، باز بودن فرهنگ به مقدار زیاد، همکاری مفید میان کارمندان و اشخاص خارجی و هماهنگی که در میان مرزهای سنتی (داخلی و خارجی) ایجاد می‌شود را برانگیزاند. مدیریت دانش به اطلاعات می‌پردازد ۵ میزان صحیح اطلاعات در زمان مناسب مدتهاست که یک عامل مهم برای انجام انواع کارها بوده است. گرچه، میزان اطلاعات موجود داخلی و خارجی زیاد است. بیهوده نیست که امروزه مدیران کاری درباره غرق شدن در دریایی از اطلاعات صحبت می‌کنند. دو برابر شدن اطلاعات موجود در هر ۸ تا ۹ ماه یکبار بر ابعاد این معضل می‌افزاید. سعی بر کنترل گنجینه اطلاعات از نظر تعریف غیرممکن است. حداقل برای سازمانی که کار انجام می‌دهد بسیار پرهزینه خواهد بود. بنابراین ابزار کنترل دیگری باید پیدا شود. سؤال اصلی بیشتر این است که ما چگونه می‌توانیم زندگی کردن را تجربه کنیم و شیوه‌های کاریمان را در کنار شرایط هرج و مرج اطلاعات اجرا کنیم؟ در یک چنین شرایطی، درک اینکه کدام اطلاعات برای کارمان مهم هستند، و کدام اطلاعات بطور کلی برای کار و فرآیندهای مختلف ایجادکننده ارزش از اهمیت کمتری برخوردارند برای ما مهم هستند. جنبه اطلاعاتی مدیریت دانش که شامل اطلاعات داخلی و خارجی از زمان پیدایش آن است، باید از طریق مراحل استفاده و نگهداری در سرتاسر سازمان و از جهان خارج (شرکا، مشتریان، فروشندگان و دیگران) جریان پیدا کند تا زمانی که اطلاعاتی قدیمی شود و برای آنچه که ارزش دارد کاملاً از آن بهره‌برداری شود. بسیاری از متخصصان اطلاع‌رسانی با ذخیره و نظام‌مند کردن اطلاعات برای بازیابی و استفاده مجدد از آن اقدام می‌کنند. برای یک سازمان دانش تنها تأکید بر این جنبه‌ها به تنهایی کافی نیست، بلکه اطلاعات باید بر طبق نیازهای واقعی کار از نظر کیفی کنترل شود و به فرآیندهای کاری مرتبط پیوندد. از طریق مناسبات مشترک میان اطلاعات و فرآیندهای کار تجاری انسان است که سرانجام دانش و درک جدید ایجاد می‌شود. در حقیقت می‌توان گفت در فضای ایجاد شده در زمینه دانش و عقاید جدید است که اساس توسعه و تغییرات بیشتر، جهت سودآوری بیشتر کار بنا گذاشته می‌شود. مدیریت دانش به مردم می‌پردازد ۶ فرآیندها و روشهای مدیریت دانش توانایی دارند که با مرکز اطلاعات پیوستگی واضحی داشته باشند (بعنوان ذخیره اطلاعات، متن، تصویر، صدا و غیره) و مفهوم اطلاعات نیز در حافظه انسان ذخیره می‌شود و با اعمال و رفتار انسان بیان می‌شود. در این زمینه، روابط بین منابع اطلاعاتی و اشخاصی که از آنها در ارتباطات مناسب استفاده و بهره‌برداری می‌کنند، بی‌نهایت مهم هستند. ما تاکنون شاهد این بوده‌ایم که نیروی انسانی و کارمندان مهمترین عنصر برای کارهای مختلف هستند. توجه داشته باشید که رقبای شما دقیقاً از همان سازوکارها و ابزارهایی استفاده می‌کنند که شما از آنها استفاده می‌کنید و از همان منابع اطلاعاتی که در دسترس شما است بدین گونه که همان اطلاعات به شیوه‌ای متفاوت مورد استفاده قرار می‌گیرند و در موقعیت دیگری قرار داده می‌شوند و به گونه‌ای متفاوت تفسیر می‌شوند که ممکن است مهمترین عامل برای ایجاد یک تمایز در محیط کار شما باشد. مدیریت دانش به یادگیری چگونه فراگیری می‌پردازد ۷ آیا شما تاکنون از خودتان پرسیده‌اید که چگونه از تجربه‌های دیگران استفاده کنید؟ لازم به ذکر است زمانی که این مسئله برای یادگیری به سازمان می‌رسد، آموزش افراد با آموزش سازمان در تضاد خواهد بود و واضح و روشن است که بیشتر کارمندان از طریق شرکت و درگیری در فعالیتهای کاریشان تجربه کسب می‌کنند. این نوع مشارکت و درگیری موجب تشویق و پیشرفت کارمندان خواهد بود. از طرف دیگر در مقایسه با این می‌بینیم که بین یادگیری فردی و سازمانی که بعنوان یک بدنه اصلی یادگیری است، رابطه خودکاری وجود ندارد و سازمان به خودی خود به خاطر داشتن اعضای با سطح علمی بالاتر و با قدرت فراگیری عالی نسبت به دیگر سازمانها برتری ندارد. در حقیقت افراد اغلب با سطح علمی بالاتر در به اشتراک گذاشتن دانش با دیگران عکس‌العمل نشان می‌دهند. به هر حال، یادگیری سازمانی به این معنا است که دانش جدید، به صورتی به سازمان برگشت داده شود که فرآیندهای تجاری، بهبود یابند و نوسازی شوند. عکس‌العمل برای کسب پیشرفت‌ها باید مستمر باشد و نیز بصورتی اجرا شود که سازمان آن را بعنوان مالکیت خود بپذیرد. بعنوان مثال بایگانی یک گزارش نهایی از یک پروژه یا درج

تعداد دیدگاههایی است جهت بهبود در پایگاه داده‌های بی‌معنا و اتلاف وقت برای یک سازمان آموزشی، و در یک سازمان ابزارهای اصلی و اساسی باید بیشتر مورد استفاده قرار بگیرد. بکار بردن روشهایی که ما معمولاً به آنها بهترین روش می‌گوییم از تأثیر بیشتری برخوردارند. اغلب چنین تکنیکهایی شامل طیف گسترده‌تری از مسائل مانند جریان فرآیند کار (بهبود نحوه انجام کارها)، بهره‌برداری از تجربیات گذشته، راه و روشهای پیشنهادی برای همکاری و ارتباط، استفاده وسیع از تکنولوژی اطلاعات، مراکز مهارتهای موردنیاز و بالاخره ارزیابی مستمر و فرآیند پیشرفت که تکاملی هستند، به عبارت دیگر بهترین روشها، فرآیند کار آموزشی یا یادگیری سازمانی هستند که باید کنترل و اداره شوند. بنابراین مدیریت دانش استراتژیک یکی از ابزارهای مدیریت است که بر همه عناصر و فعالیتهای مهم تجاری به منظور کسب سود اقتصادی تأکید دارد. مدیریت دانش به ایجاد توان از طریق دانش می‌پردازد آموزش تنها یک فرایند واکنش‌پذیر نیست که از دانش و تجارت گذشته استفاده نماید بلکه سازمانهای آموزشی واقعی تنها از طریق کارمندانی که از مهارتهای شغلی بالایی برخوردارند، و همچنین کارمندانی که در حال آماده‌سازی، پیش‌بینی، تحت تأثیر قرار دادن و شکل دادن به فرصتهای شغلی آینده هستند، با آینده مواجه می‌شوند. در حالی سازمانهای تجاری سنتی چالشهای کاری روزانه را از طریق سازمانهایی که براساس دانش و آموزش هستند حل می‌کنند. از وجه مشخصه ساختار سازمانی، سازمانهایی که براساس دانش هستند می‌توان به مکانهای ملاقات، عرصه‌های مبادله دانش و خلاقیت و نیز ایجاد شبکه در آن سوی مرزها اشاره کرد. سازمانی که براساس چنین ساختارهایی ایجاد می‌شود توانایی بیشتری را در حل چالشهای پیچیده‌تر که در آینده نزدیک با آن مواجه می‌شود خواهد داشت. مفهوم مدیریت دانش فعالانه به ایجاد یک پایه استراتژیک برای یک گروه یا ساختار سازمانی شبکه‌ای کمک می‌کند. مدیریت دانش به مهارت در تغییر می‌پردازد اجرای یک استراتژی برای مدیریت دانش دلالت دارد بر پرسش در مورد مسائلی که به فرآیندها و روشهای کنونی کار مربوط می‌شود. اما بطور فزاینده نه تنها پرسش بلکه شناسایی روشهای مؤثرتر و جدید را نیز در انجام کار دربرمی‌گیرد. با انجام این کار، همانطور که قبلاً نیز مشاهده نموده‌ایم شما عقاید مرسوم در مورد فرهنگ گروهی، رفتار مورد قبول در میان کارمندان، نظامهای ارزشی و غیره را لمس می‌کنید. گرچه از ابتدا تأکید بر انتظاراتی که در مورد مزایایی شغلی، نحوه ارزیابی نتایج بالقوه اجرا و همچنین تصمیم‌گیری در مورد نحوه اجرای مطلوب مدیریت دانش وجود دارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بدون تردید یک سازمان رشدیافته تقاضاهای جدید برای پیشرفت و تغییر را بسیار آسانتر از دیگر سازمانهایی که رشد کمتری دارند بررسی می‌کند. در تصویر شماره ۲ (مقیاس شماره ۱ تا ۷) درک اینکه سازمان شما پس از رشد سازمانی در کدام قسمت قرار می‌گیرد مهم است. تصویر شماره ۲ به تصویر شماره ۲ مراجعه نمایید. این تصویر نشان می‌دهد که چگونه مفهوم اجرای مدیریت دانش گام به گام اما به یک درک اساسی از دورنمای کلی و وحدت میان اعمال و نتایج تحقق می‌یابد. مدیریت دانش پایه سازمان آموزشی را ایجاد می‌کند، ما سالها سرگرم درگیری، تبادل نظر و بحث درباره سازمان آموزشی بوده‌ایم. بنابراین باید کار خود را بهبود بخشیم و با قدرت هرچه بیشتر کار کنیم و نباید کُند عمل نماییم، این‌ها عباراتی بوده‌اند که به ما منتقل شده‌اند. بدون تردید بسیاری از این مسائل عناصر اصلی برای ایجاد سازمان آموزشی واقعی هستند. از طرف دیگر سازمان آموزشی الگو یا ساختار سازمان نیست بلکه بطور کلی شکلی جدید از به اجرا درآوردن مدیریت دانش است که برجسته‌ترین مشخصه‌های آن ارتباطات، رفتارهای متقابل و عملکردهای انسانی است. مدیریت دانش به تکنولوژی نمی‌پردازد... ۱۰ درک این حقیقت برای اجرای مدیریت دانش لازم و ضروری است، که مدیریت دانش راه‌حل اجرای یک تکنولوژی اطلاع‌رسانی نیست و تنها نشان دادن اینکه هم اکنون یک سازمان دانش‌بنیاد هستیم کافی نیست. پیش از این بسیاری از فروشندگان سیستم فن‌آوری اطلاعات، توانایی بازار را در دست‌بندی تولیدات و خدمات خود می‌دیدند و من مطمئن هستم که شما نیز با این مسئله سروکار داشته‌اید. به همان صورت که یک سیستم بایگانی، یک سیستم پست الکترونیکی یا دیگر سیستمها، بطور خودکار فایل‌های اسناد شما را سازماندهی نمی‌کنند و یا بازایی آنها را تسهیل نمی‌کنند و کارآیی آن را نیز بهبود نمی‌بخشند یا

هر آنچه را که انتظار دارید حل نمی‌کنند، این نوع سیستم مدیریت دانش نیز مشکلات اصلی شما را حل نمی‌کند. تکنولوژی نیز اهمیت دارد اما از طرف دیگر باید توجه داشته باشیم که مدیریت دانش فن آوری بسیار قوی دارد که جزء لاینفک آن است. امروزه ایجاد سازمانهای کاری مؤثر با حذف فن آوری اطلاعات مانند آن است که به آینده پشت کرده باشید. در واقع مدیریت دانش یک مدیریت استراتژیک است. و لازمه‌اش نیز آن است که مدیریت عالی منحصراً از فرصت‌های ارائه شده توسط فن آوری اطلاعات برای اهداف کاری بهره‌برداری کامل را بنماید. همچنین به این امر باور داشته باشید که، تمامی رقیبان شما از پیش اقدام به این کار می‌کنند و این امر برای مدیران کاری یک سازمان یک نیاز بشمار می‌رود. از سوی دیگر برای ما باوریم که تکنولوژی اطلاع‌رسانی تنها بعنوان ابزار حمایتی برای فرآیندها و فعالیتهای کاری یک استراتژی ضعیف است. فرصت‌های جدید ارائه شده توسط فن آوری اطلاعات نیازمند بهره‌برداری گسترده است و این امر نیز نیازمند آن است که فن آوری اطلاعات به طور کامل بعنوان جزء اصلی در فرآیندهای کاری گنجانده شود. مدیران کاری نسبت بر این مسئله آگاهی دارند که این فن آوری اطلاعات با اجرای مدیریت دانش در سازمان فواید استراتژیک به دنبال خواهد داشت. مدیریت دانش نیازمند رهبری مدرن است ۱۲ شرط لازم جهت اخذ نتایج موفقیت آمیز در اجرای روند مدیریت دانش آن است که مدیریت سطح بالا دارای انگیزه و پیشرو، در کار باشد و این موضوع اغلب در مدیریت که باید فرآیند را هدایت و راهنمایی کند بیان می‌شود، اما در مورد مدیریت دانش همان طور که قبلاً شرح دادیم در وجود پیکره سازمان نفوذ می‌کند و شالوده‌های مدیریت دانش بر همه فرآیندهای کاری، رفتار، فرهنگ و ارزشها غلبه می‌کند و این عوامل مذکور کارمندان را در همه سطوح و قسمت‌های متنوع سازمانی را دربرمی‌گیرد. بنابراین ضرورت و لزوم وجود مدیریت سطح بالا در یک سازمان و نظام یافته بدان معناست که ضعف‌ها و شکاف‌هایی که به طور آشکار در یک سازمان وجود دارد و نمود پیدا می‌کند بی‌درنگ باید نسبت به حل عوامل مذکور اقدام گردد و در سازمان امکان این که اعمال یا دیدگاهها بر ضد تغییر برانگیخته شوند وجود دارد. در واقع کارمند انعطاف‌پذیری که مایل به تغییر و تحول سازنده در ساختار کلی نظام مذکور است کارمندی است که انگیزه‌های او برانگیخته شود و مورد تشویق قرار گیرد در این صورت استفاده از توان بالقوه وی آشکارتر می‌گردد و این به معنای قبول حق مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف محوله و شناخت عمقی بهینه در اجرای پروژه کاری اداری است و باعث توسعه بیشتر در کار می‌گردد. به عبارت دیگر تصمیمات باید در زمان معین و سطح مقتضی اتخاذ گردد. در واقع نظام‌های رسمی آنچنان که ما امروزه از آنها شناخت داریم موقعیت و قدرت را متزلزل می‌کند. بدین ترتیب نظام‌های مشوق و براساس پاداش که باید مورد استفاده قرار گیرند از اهمیت زیادی برخوردار می‌شوند. البته لزوماً این طور نیست اما واضح است که این حقایق می‌تواند منجر به ایجاد یک فلسفه مدیریت کاری کاملاً متفاوت شود و همچنین ممکن است این شیوه مدیریت جدید، گونه‌ای متفاوت از کارمندان را نسبت به آنچه که ما امروزه، اغلب شاهد آن هستیم بطلبد. این مبحث مسئله‌ای در خور توجه و تفکر برای هر فردی است که در حال حاضر فرآیند انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش است. مدیریت دانش مناسب تمام مشاغلی است که می‌خواهند بهترین باشند ۱۳ مکرراً با این پرسش مواجه می‌شویم که آیا حقیقتاً مدیریت دانش می‌تواند مناسب با نوع کار و شرکت باشد؟ بررسی‌های بعمل آمده نشان می‌دهد که میزان دانش و مهارت اغلب کارها طی ۲۰ سال گذشته به میزان قابل توجهی افزایش یافته است. حتی تولیدات سنتی و شرکت‌های وابسته به صنعت در اروپا نیز شاهد چنین افزایشی به میزانی بالغ بر ۳۰ تا ۷۰ درصد بوده‌اند. گروه گارتر بیان کرده است که مدیریت دانش با روش استاندارد در اداره یک شرکت تجاری متناسب خواهد بود. با اطمینان می‌توان گفت که پایه و اساس مدیریت دانش در یک دوره کوتاه‌مدت به بهره‌برداری بهتر از اطلاعات و منابع دانش در دسترس یک شرکت منجر خواهد شد. در دوره‌های بلندمدت نیز می‌تواند پایه جدیدی جهت پیشرفت و توسعه در منافع تجاری باشد و مهارت‌ها را برای آینده مطمئن تقویت کند. در حقیقت می‌توان گفت مدیریت دانش برای همه شرکت‌هایی که خواهان ارتقاء پیشرفت هستند به عنوان یک نیاز استراتژیک مطرح می‌گردد. به هر حال مدیریت دانش در دو وجه به نظر می‌رسد و

قابل تأمل است. وجه اول: خیلی ساده است ۱۴ ما قبلاً شاهد این قضیه بوده‌ایم که مدیریت دانش در موارد ذیل بعنوان یک استراتژی تجاری مطرح می‌گردد:- با ایجاد قدرت رقابتی از طریق بهره‌برداری پیشرفته از آنچه که پیش از این در تجارت شناخته شده است.- مهار تغییر یا بهبود مستمر و مداوم روش کار (بهترین شیوه‌ها) و کیفیت کالاها و خدمات.- ارائه خدمات بهتر به مشتریان و بازار با استفاده از نیروی انسانی و همه منابع ساختاری در دسترس.- آموزش مستمر در همه سطوح از جمله فردی، گروهی و سازمانی. وجه دوم: بسیار مشکل نیز هست ۱۵ اگرچه مدیریت دانش بسیار ساده به نظر می‌رسد اما شرکت‌هایی که سعی دارند تا به شرکت‌هایی دانش بنیاد تبدیل شوند با مشکلات اساسی روبرو هستند. نخست اینکه پاسخ صحیحی برای همه مشکلاتی که با آن مواجه هستند وجود ندارد و همچنین علاوه بر این دستورالعمل خاصی نیز جهت اجرای روش‌ها و مفاهیم مدیریت دانش موجود نمی‌باشد. بعنوان یک استراتژی برای توسعه و پیشرفت تجارت، باید در ساختارها و ارزش‌های اساسی سازمان تغییر ایجاد شود تا رقیبان متمایز شوید. لازم به ذکر است که مدیریت دانش جهت اجرا نیازمند عوامل ذیل می‌باشد.- درک و پذیرش ارزش اطلاعات و دانش بعنوان یک ابزار استراتژیک.- داشتن یک گروه مدیریتی که نسبت به اجرای مدیریت دانش وفادار باشند.- داشتن قابلیت و تمایل به تغییرات.- داشتن انگیزه و علاقه جهت بهتر شدن- تمایل به درگیر کردن کارمندان در فرآیند کار- اعتقاد به این امر که کارمندان از توانایی خود بطور کامل بهره‌برداری نکرده‌اند- پذیرش یک سیستم باز با توجه به سهیم شدن در اطلاعات و دانش. پی‌نوشت‌ها: ۱. Knowledge management as a business strategy. ۲. Knowledge management is all about continuous improvements. ۳. Knowledge management is about building a new culture. ۴. اصطلاح آلفا و امگا ضریب موفقیت و شکست در یک محیط کاری و یا فرهنگ کاری و تجاری است. ۵. Knowledge management is about information... ۶. ... and knowledge management is about people. ۷. Knowledge management is about learning to learn. ۸. Knowledge management is about building strength from within. ۹. Knowledge management is about mastering change. ۱۰. Knowledge management is not about technology... ۱۱. ... but- technology is important too. ۱۲. Knowledge management requires new leadership. ۱۳. Knowledge management suits all those businesses that wish to be best. ۱۴. So simple... ۱۵. ...and at the same time so difficult.

### پایش و اندازه گیری فناوری فرهنگ رهبری مدیریت دانش

چگونگی کارکرد دانش و مدیریت دانش از زاویه نوآوری سازمانی Knowledge management هومن حبیبی مقدمه امروزه دیگر همه گروه‌های کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمانها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت یک حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت نمایند. علیرغم اینکه دانش بعنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری و حیاتی است و شرط موفقیت سازمانها در تجارت جهانی دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح میباشد، اما باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش بطور جدی توجه نکرده اند. تعریف مدیریت دانش بعنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری و حیاتی است که ارائه یک تعریف استاندارد از آن مشکل است. اما دو تعریف زیرتأحدودی این مقوله را بیان می‌کند "مدیریت دانش، راهبردها و فرآیندهایی هستند که قادرند تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان بوجود آورند" تعریف دیگری بیان میدارد "مدیریت دانش، فرآیند گسترده‌ای است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمانی را مورد توجه قرار میدهد". باید توجه داشت که جهان

کنونی نیازمند پاسخگویی سریع است. سازگاری بیدرنگ، نتیجه گیری سریع و بالاتر از همه نیاز رشد فردی، متأثر از دگرگونی هایی است که نیازمند دانش و خلاقیت است. در این مقاله کوشش شده است ضمن تعریف مدیریت دانش و خلاقیت، نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندها مورد مطالعه و مذاقه نظر قرار گیرد. واژه های کلیدی: مدیریت دانش، خلاقیت، بهبود، کارآیی، اثربخش و فرآیند گاهی به اشتباه "مدیریت دانش" و "مدیریت اطلاعات" یکی تلقی می شوند و حال آنکه این دو یکی نیستند. مدیریت اطلاعات بطور مشخص بر داده ها تمرکز دارد. اما دانش در حقیقت داده هایی هستند که در یکزمینه مشخص قرار گرفته اند و دارای معنی هستند. دانش شامل سایر اشکال اطلاعاتی نیز می باشد که آنها رانمی توان در سیستم های اطلاعاتی، نظیر اطلاعاتی که بصورت ناگفته و ضمنی در ذهن و افکار کارکنان سازمان وجود دارد، یافت. بعد افراد در مدیریت دانش بسیار مهم بوده و بطور طبیعی این بعد، مفاهیم آموختن پیشتازی در فرهنگ و ترقی به منظور افزایش مشارکت در اطلاعات را دربرمی گیرد. علت بی توجهی بسیاری از سازمانها نسبت به مدیریت دانش، درک متفاوتی است که از این مقوله در سازمانها وجود دارد. برای فائق آمدن به این جدل سنتی لازم است مختصات اساسی مدیریت دانش تعریف شود. پایش و اندازه گیری فناوری فرهنگ رهبری مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است. فرهنگ سازمانی ای که در آن "خلاقیت و نوآوری" یک ارزش حاکم تلقی می شود یکی از عناصر جلورنده مدیریت دانش است. استفاده از فناوری و تکنولوژی بالا موجب می شود که سرعت و صحت خدمات افزایش یافته و مشتریان از رضایت مندی بالاتری برخوردار باشند. یکی دیگر از عناصر جلورنده مدیریت دانش، پایش و اندازه گیری خدمات و فعالیتهاست. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تداخل، تعامل و یا دوباره سازی دانایی می گردند بطور نظام مند تشویق و حمایت شوند. سازمان ها برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت نمایند، باید در ۵ فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند. این پنج مهارت به شرح زیر است: (۱) قدرت حل نظام دار مسئله را پیدا کنند. (۲) توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند. (۳) از تجارب قبلی و فعلی تجربه کافی را بیاموزند. (۴) خود را با الگوبرداری از سازمانهای موفق مقایسه نمایند. (۵) توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند. هر کدام از این مهارتها نیازمند تفکر ویژه، ابزار و رفتار معینی است که باید بهنگام بکارگیری آنها مورداستفاده قرار گیرد". مدیریت دانش بیش از آنکه یک تفکر درباره چگونگی اداره یک سازمان باشد، یک دارایی راهبردی برای سازمان است. "جهان کنونی و دنیای کار بطور خاص، در حال تجربه کردن یک انتقال نمونه است. انتقال به سوی سازمانهایی با محوریت دانش در یک جامعه ای براساس دانش می باشد. در چنین سازمانهایی به دانش بعنوان یک منبع باارزش و جدی توجه می شود و تجهیز مهارتهای پردازش دانش برای به حداکثر رساندن ارزش این منبع شدیداًحمایت می شود. منابع دانش سازمان پیچیده و چند وجهی است، از موضوعات ضمنی گرفته تا دانشی که تلویحاً ارائه می شود و شامل دانش توصیفی، دانش روش مآبانه و دانش مستدل می باشد. کارکنان متخصص و دستگاههای کامپیوتر در فرآیند سازمان، منابع دانش را تأمین می کنند. طرز نگرش به این مهارتها و چگونگی کار آنها راه درازی را می پیماید تا نهاد سازمان نوآوری و بازدهی آن را تعیین نماید، ازاینرو رقابت در یک محیط پویا و دینامیک روی می دهد. واضح است که منابع دانش نیازمند مدیریت دقیق و هوشمند دارد. علیرغم همه صحبتها درباره نیروی فکری و سرمایه معنوی، تعداد کمی از مدیران ماهیت واقعی شرکت بر مبنای دانش را درک کرده اند در حالیکه نیازسازمانهای جدید به دانش بطور وسیع پذیرفته شده است. سازمانهای معدودی هستند که امروزه بطور کاملرشد کرده اند و سطح دانش سازمانی را برای بهبود اجرا و عملکردشان ارتقاء داده اند. دلیل اینکه چرا تلاشهای مدیریت دانش، بطور سیستماتیک، محتاط و سنجیده بطور وسیع به ثمر نرسیده اند، این است که هنوز کشمکش برای درک و فهم مفهوم مدیریت دانش وجود دارد. برای پیشبرد درک مشترک از چیزی که هست نیاز داریم تا مسئله اصلی و زیربنایی تعریف مختصات پدیده مدیریت دانش در سازمانها را بیان نمائیم. این یک پیش شرط برای تحقق سیستماتیک در

داخل ماهیت و امکانات مدیریت دانش است و نیز برای تشکیل آماده سازی مدیریت دانش در عمل می باشند. اولین عنصر چارچوبهای ارائه شده، طبقه بندی برای تعریف انواع منابع دانش است که یک سازمان می تواند داشته و مدیریت نماید. دومین عامل تعریف انواع اساسی فعالیتهایی است که می تواند جهت برجسته بودن منابع دانش مورد استفاده قرار گیرد. یک عضو سازمان (کامپیوتر یا نیروی انسانی) از دانش برای تبادل مهارتها استفاده می کند تا فعالیتها را اجرا نماید. سومین عامل سوم چارچوب، سه طبقه از اثرات را که هدایت مدیریت دانش در یک سازمان را شکل می دهند مشخص می کند. به موازات معرفی عناصر و عوامل چهارچوب، آنها را با مستندات و نوشتجات مدیریتدانش ارتباط می دهیم. در طول تاریخ، فیلسوفان، دانشمندان و دیگران مفهوم و ماهیت دانش را ارزیابی کرده اند. اگر چه در این مجال قصد بازنگری یا افزودن مطالبی به این ارزیابی ها و سنجش ها نمی باشد، با وجود این، بررسی کوتاهی ازدانش داریم که اطلاعات مفیدی برای ارزیابی چارچوب می باشد. دانش در موارد قابل استفاده محاط و محدود می شود. از جمله این موارد و نمونه ها میتوان به مواد، انرژی ابزار (مثل صدا، نور، مغناطیس)، کنشها، رفتارها و دیگر سیستم های سمبولیک و نمادین اشاره کرد. یک چنین نمونه هایی دانش را تا آنجا پیش می برد که برای پردازنده مفید باشد. یعنی دانش وابسته به داننده آن است. یک پردازشگر ممکن است بهره بیشتری از دانشی که در مقالات و موارد نهفته است ببرد که یک پردازشگر دیگر قادر به استفاده نباشد. چارچوب مدیریت دانش که در اینجا پیشرفت کرده محوریت نوع خاصی از موارد و پردازشگر نمی باشد. انتقال نمایشها و مثالها یا مکانیزمها برای پردازش نوع خاصی از نمایش است. کانون اصلی آن شناسایی طبقات منابع دانش و فعالیتهای اصلی برای برجسته نمودن آنهاست. مفسرین مدیریت دانش، اغلب علاقمند معلوم شدن مرز بین داده، اطلاعات و دانش هستند. بعضی از همینتفسیرکنندگان مثل دیگران، استفاده از واژه دانش و اطلاعات را که به جای هم تبادل می شوند برای استفاده به جریان می اندازند. برای مدت زمان طولانی سازمانها بطور رسمی از دانش استفاده می کردند و آنرا مدیریت می نمودند یا از طریقسیستم های کامپیوتری مانند سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS) دانش را تأمین می کردند. یک چینیتکنولوژیهای برای مؤثر بودن مدیریت دانش از ضروریات است. پدیده مدیریت دانش بستگی به مختصات دانش و منابع آن، شناسایی و طرح فعالیتهای مربوط به دانش و منابع آن و تشخیص عواملی که در هدایت مدیریت دانش نفوذ دارد، خواهد داشت. این سه جنبه چارچوب مدیریت دانش را شکل می دهد. هدف اصلی این چارچوب عمومیت داشتن آن است. در خلق و ایجاد چهارچوب، این اطمینان هست که مفاهیم عوامل پیدا شده در مدیریت دانش را آسان می کند. با حفظ هدف عمومیت داشتن، چارچوب مشخص خواهد کرد که تکنولوژی کمک مؤثری می نماید و نقش مهمی در مدیریت دانش دارد اما تأکیدی بر جنبه های غیرتکنولوژیکی ندارد. چارچوب برای ساختار نظری و علمی که می تواند اجرا کند مهم می باشد. چارچوب متنی را برای همه کارهادر رشته مورد نظر ارائه می دهد. ایجاد چارچوب مهم است، یک تعریف جامع از پدیده ها بطوریکه بتوانیم علوم طبیعی را اجرا و برای تحقیق هماهنگ نمائیم. یک چارچوب به کارکنان کمک می کند تا موضوع مدیریت دانش را درک کنند، فعالیتهای دانش و چگونگی اثرات فعالیتها بر اثربخشی سازمانی اکثر پیچیدگیها در مورد دانش و مدیریت آن ناشی از فقدان یک چارچوب جامع و کامل می باشد. چارچوب به کاربران دانش یک سری از ساختارهای خوب تعریف شده برای تحقیق و کار در مدیریت دانش می دهد. چارچوب به کوششهای کارکنان برای ارائه تصویری بزرگتر کمک می کند. همچنین دانش چارچوب بهمحققان در داشتن طریقی برای تعریف و شناسایی همه موارد و موقعیتهای کمک می نماید. آگاهی و درک ارتباطات معمولی و متداول، دامنه کار اقدامات و پروژه ها، توسعه های بعدی در رشته و زمینه خاص از ویژگیهای چارچوب است. تحقیق باید روشن نماید که منظور از کارکنان چیست، بویژه زمانی که از مدیریت دانش بحث می کنند باید قادرباشید تا تحقیق را عینیت بخشید تا بتوانید آنرا اداره کنید و بطور مستمر بهبود بخشید. پیچیدگیهایی در حول مدیریت دانش وجود دارد. اکثر این پیچیدگیها به علت فقدان شفافیت تعریف و حوزهمدیریت دانش می باشد. باید هدف و دامنه کار اقدامات و کنشها و مدیریت تعیین شود. حمایت عینی و واقعی از



ارتباطات گردد. برچسب مدیریت دانش در هر فرآیند و هر چیزی بکار میرود و بطور مکرر توسط مشاوران و دانشجویان استفاده می شود. باید بفهمیم که بعضی چیزها به ارزش اساسی و اصولی بودن علوم و فنون نمی تواند توسط یک نفر فردی بدست آید. مهم نیست که چه چارچوب یا ساختاری را استفاده کنید، اما داشتن یک تعریف و شناسایی و تعیین سطح دانش سیستماتیک ما را قادر به کارهای دیگر می کند. یک دیدگاه قراردادی از یک سازمان، آنرا بعنوان اینکه دارای سه نوع اصلی منابع می باشد می نگرند، مواد، نیروی انسانی و بودجه، اکثر دانشمندان ادعا می کنند که دانش مهمترین منابع یک سازمان است هر منبعی می تواند روی دیگر منابع بطور گسترده و همچنین روی محیط خارجی تأثیر بگذارد. نتیجه چگونگی دانش، مشارکت کنندگان در بحث مربوط به فعالیتهای چارچوب بیان می شود. دانش در یک سازمان می تواند از طریق یکی از موارد شش گانه که در شکل آمده ذخیره، حفظ یا ارائه شود. یک محقق مدیریت دانش در یک سازمان خاص می تواند هر کدام از این ۶ مورد را مطالعه و بررسی نماید. دانش مشارکت کنندگان (اعم از افراد یا کامپیوتر) هر کدام از این مشارکت کنندگان مهارتهایی دارند و حافظه ای از دانش می باشند. منابع دانش این گروه تحت تأثیر ورود و خروج آنها می باشند یادگیری آنها نیز در کار سازمان تأثیر خواهد داشت. فرهنگ مثل باورها و تصورات، توسط اعضای سازمان مشارکت داده می شود. ارزشهای سازمان، اصول، فرمها و مقررات نانوشته و روشهای اجرایی منابع فرهنگی دانش را تشکیل می دهد. دورنمای فرهنگ، بعنوان منبع دانش می تواند توسط افراد و دستگاههای کامپیوتری یک سازمان تقویت شود. ضمناً دانشی که یک نگرش مثبت به ریسک پذیری دارد برای موفقیت سازمان جدی می باشد، این دانش در فرم آزمایشی و تجربی مداوم که توسط کارکنان اعمال می شود تا مسائل را حل کند بیان می شود. منبع دانش فرهنگ یک سازمان، رفتارهای کارکنان و دستگاهها را زیر نظر دارد. این فرهنگ روی دانش مورد نیاز تأثیر می گذارد. فراساختاری دانشی است که برای شکل گیری کارکنان و دستگاههای سازمان استفاده می شود. این فراساختار یک شریک رسمی برای منبع دانش سازمان می باشد. فراساختار به نقشهایی اشاره می کند که برای مشارکت کنندگان تعریف شده است. فراساختار نه تنها عملیات عادی سازمان را کنترل می کند بلکه طراحی، توانایی، پایش، ارزشیابی، به اجرا درآمدن و اصلاح فراساختاری تشکیلاتی را اداره می کند. حقایق جانبی و فرعی دانش، هدفی است که دانش را ارائه می دهد این حقایق کارکنان یا دستگاهها نیست. مثالهایی از این نوع را می توان آموزش را از طریق نوار ویدئویی کتب، طرحهای شرکت، نظامنامه ها، مستندات ثبت، محتوای فایلها، دانش موجود در این بخش ممکن است در دیگر منابع دانش نیز دیده شود. دانش ارائه شده توسط موارد مذکور تلویحاً بیان می کند که دانش یک شیء است. دانش سازمان خودش را در فرم فرآورده ها و کالاها بیان می کند. منابع دانش راهنمایی برای انتقال مواد، افراد و منابع سرمایه ای در یک سازمان می باشد. به بیان دیگر، کالاها در یک سیاهه سازمان مواد جانبی هستند که دانش مورد استفاده برای ساخت آنها را نمایش می دهد. اگر یک کالا در محیطی آزاد شود دیگر منابع سازمانی نمی باشد اما همین کالاها می تواند برای دیگر انواع منابع (منابع مالی) تبادل شوند. هدف دانش دلیل و منطق برای چیزی است که سازمان به خاطر آن وجود دارد. منبع دانش است که رسالت، آرمان، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت را نشان می دهد. هدف بسیاری در دیگر منابعی که سازمان نیاز دارد یا باید داشته باشد نفوذ دارد. منبع هدف تشکیل شدن استراتژی را صورت می دهد و نتیجه آن فعالیت های دانش است که به جلو برده می شود. استراتژی دانشی درباره چیزی است که باید بمنظور نیل به اهداف سازمانی به روشی مؤثر انجام دهیم. این منبع دانش برنامه ها را برای استفاده یک زیرساخت سازمانی نشان می دهد. همچنین این منبع فرهنگ علوم جانبی و دانش منابع انسانی و دستگاههای رایانه را بیان می نماید. ضمناً استراتژی می تواند طرحهایی برای گسترش تولید یا نیل به تخصیص منابع مؤثر باشد. استراتژیهای مورد نیاز برای نیل به اهداف مشابه برای هر کارخانه یا شرکتی از دیگر شرکتها و کارخانه ها متفاوت می باشد. محیط خارجی: محیط سازمانی شناسه های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند از طریق تماس با این شناسه ها، یک سازمان می تواند منابع دانش خود را پیدا کند. دانش محیطی ممکن است بعنوان یک منبع

دانشمجازی برای یک سازمان در نظر گرفته شود. این دانش محیطی به یک سازمان تعلق دارند و نه توسط سازمان کنترل می شود اما می تواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود. این کار می تواند یا نمی تواند مشکل یاهزینه بر باشد. شبکه گسترده جهانی (WWW) یک منبع دانش مجازی است که بطور نسبی ساده و کم هزینه است. بحث و گفتگو: شش منبع دانش در این مبحث عنوان گردید هدف داده شده یک استراتژی خاص را دیکته نمی کند هرچند که ممکن است استراتژیهای داوطلبان را محدود نماید. به بیان دیگر یک استراتژی ارائه شده هدف خاصی را تلویحاً بازگو نمی کند. منابع دانش سازمانی به صور مختلف می تواند طبقه بندی شود. از آنجاکه انواع منابع اسم هستند اما نسبتها و حالات آن صنعت می باشند که به طرق مختلف آنها را وصف می کند یا اهمیت ارزیابی ارتباطات بین منابع دانش بعنوان یک اساسی برای کشاندن آنها به اتحاد و اتفاق مناسب گوشزد می کنیم. با تعریف و تعیین انواع عمومی منابع دانش که سازمانی آنها را دارا می باشند، اکنون یکسری از انواع عادی فعالیتهای یک سازمان را که برای کار برعهده گرفته است فرموله می کنیم. این فعالیتهای دانش بیان مهارتهای دانش منابع انسانی و کامپیوتر هستند. مهارت، توانایی است برای بکارگیری دانش یک شخص یا کامپیوتر بطور مؤثر و سریع برای به اجرا در آوردن فرامین. از یک سازمان تا سازمانی دیگر فعالیتهای مربوط به دانش وجود دارد که مشترک می باشند. سازمانها فعالیتهای بزرگ را برجسته می کنند تا یک مسئول ارشد دانش برای انجام دادن آن نیاز داشته باشد. چارچوب دانش عبارتند از کسب دانش، انتخاب دانش، داخل کردن دانش و استفاده از دانش است. در شکل ۲ نیزه ها نشان دهنده جریان دانش از یک فعالیت به فعالیت دیگر است. جدا از جریان دانش، فعالیتهای ارسال و دریافت پیامها تعامل خواهند داشت. این پیامها در شکل نیامده است. نیاز به پاسخ سریع یا اجرای نوسان آمیز یک فعالیت در سابقه احساس می شود. هر فعالیتی می تواند انفرادی توسط منابع انسانی یا کامپیوتر در یک سازمان اجرا شود یا توسط شکلهای متفاوتی از منابع انسانی و دستگاهها بررسی گردند. یک شخص یا کامپیوتر ممکن است در کسب و عمومیت دادن دانش مشارکت نماید. چگونگی مهارت منابع انسانی و دستگاهها با توجه به فعالیتهای توصیف شده در شکل ۲ بستگی به عوامل مختلفی دارد. تأثیرات منابع (مثل فرهنگ، زیرساخت، منابع مالی، مهارتهای دانش مشارکت کنندگان)، تأثیرات محیطی (نظیر دینامیک محیط) و تأثیرات مدیریت (مانند سبک رهبری، نگرش همکاری که نصب مشارکت کنندگان را برای نقش آفرینی را برعهده دارد). این تأثیرات در هدایت مدیریت دانش در چارچوب نوع سوم وجود دارد. کسب دانش، فعالیتی است برای کسب واحدی از دانش از محیط خارجی و انتقال آن به یک نموداری که بتواند داخل سیستم شود و یا در داخل یک سازمان استفاده شود. فعالیتهای فرعی شامل کسب دانش از منابع خارجی و کسب دانش و تفسیر آن و نهایت انتقال دانش تفسیر شده است. کسب دانش از مشتریان نیز اولین بار توسط نوآوری **nike** از طریق تکنولوژی امکان پذیر شد. وی توانست با اطلاعاتی که از مشتری بدست آورد اندازه پا و وسایل پای پوش (جوراب، کفش و....) تثبیت نماید. انتخاب دانش از فعالیتهایی است که از واحد درخواست شده از دانش استخراج شده از منابع داخلی دانش می باشد. فعالیتهای فرعی بشرح زیر می باشد:- جاگذاری دانش درخواست شده در داخل منابع داخلی دانش - بازیابی دانش جاگذاری شده - انتقال دانش دریافت شده به یک فعالیت مناسب داخل کردن دانش (درونی کردن دانش) فعالیتی است که منابع دانش یک سازمان با سازمان دیگر فرق می کنند و براساس دانش بدست آمده و عمومی شده می باشد. فعالیتهای فرعی شامل:- ارزیابی دانشی که باید درونی شود- هوشمند شدن دانش ارزیابی شده - ذخیره دانش که هدف مند نشده است استفاده از دانش: استفاده از دانش، فعالیتی است در بکارگیری دانش موجود برای عمومیت دادن دانش جدید و. یا تولید خارجی شدن دانش عمومیت دادن دانش: فعالیتی است که یک واحد دانش تولید می شود و اینکار از طریق پردازش واحدهای موجود دانش صورت می گیرد. فعالیتهای فرعی آن بشرح زیر است:- پایش دانش سازمان و منابع آن و همچنین محیط خارجی - ارزشیابی دانش بدست آمده یا انتخاب شده - تولید دانش - انتقال دانش عموم یافته برای درونی یا بیرونی شدن دانش راهبردهای مدیریت دانش اگرچه بیشتر عناصر مدیریت دانش نو و جدید نیستند، لکن یکپارچه شدن

و همگرایی این عناصر در یک راهبرد کلی اثربخش برای رسیدن به مزیت‌ها و فواید کار و سازمان در حال تکوین، یک علم است. پرسش‌هایی وجود دارد که یک راهبرد اثربخش مدیریت دانش باید بدانها پاسخ گوید: چه نوع دانایی و دانش برای کار و سازمان شرکت حیاتی است؟ این دانش چگونه بر عملکرد کار و سازمان شرکت تأثیر خواهد گذاشت؟ در فضا و محیط امروز، در کجا و چگونه این دانش باید مدیریت شوند؟ چه اقداماتی باید انجام داد تا بتوان از دانش برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی استفاده نمود؟

انواع پروژه‌های مدیریت دانش چهار نوع پروژه مدیریت دانش در مقاله‌ای که در نشریه مدیریت اسلون آمده است، مشخص گشته‌اند. ۱- ایجاد مخزن دانش "یک هدف مشخص این است که مدارک و اسناد از قبیل یادداشت‌ها، گزارش‌ها، مقالات، عرضه‌ها داشت‌ها را در یک انبار یا مخزن که بتوانیم بعد این اطلاعات را بازیابی کنیم، قرار دهیم. این انبار مدارک و اسناد به تعمیق و گستردگی دانش مشترکی که بطور غیررسمی در سازمان بوجود می‌آید، شتاب می‌دهد. برای مثال در شرکت hp یک پروژه بزرگ که "شرکت فروش الکترونیک" نامیده می‌شود، تمام اطلاعات فنی محصول، عرضه‌داشت فروش، روشهای فروش و بازاریابی، اطلاعات مربوط به حساب‌های مشتریان و هر موضوعی که برای کارکنان در سازمان مفید باشد، جمع‌آوری و ارائه می‌گردد." ۲- بهبود دسترسی به دانش "از سایر پروژه‌هایی که برای دسترسی آسان به دانش تمرکز نموده یا امر انتقال این دانش در میان کارکنان راساده می‌سازد، می‌توان نام برد. برای مثال کتاب زرد شرکت یا شبکه اطلاعاتی کارشناسان از اینگونه‌اند. بجایچکیده و استخراج از مخزن و انبار مدارک، مدیران در اکتشاف‌های نفت بریتانیا از روشهای فوق استفاده می‌کنند. برای مثال وقتی یک کمپرسور در کشور کلمبیا از کار افتاد، سیستم‌های فوق ارزش خود را نشان دادند. تنها کارشناس متخصص در آلاسکا، در حال کار در ایتالیا بود. از طریق سیستم کنفرانس ویدئویی (videoconferencing)، کارشناسان توانستند دانش لازم برای تعمیر و نصب کمپرسور در کلمبیا ظرف چند ساعت ارائه نمایند. ۳- برافزایش محیط دانش سومین نوع پروژه دانش مربوط به ایجاد محیطی می‌گردد که در آن خلق دانش کارآ، انتقال و استفاده از آن مورد توجه قرار می‌گیرد. برای مثال در یک شرکت بزرگ کامپیوتری یک سری از پروژه‌هایی در حال اجراء استفاده مجدد یک نوع دانش نظیر طراحی قطعات مورد استفاده مجدد قرار دارند یا اینکه هدف یکی از شرکت‌های تولیدی برای فعالیت‌های مدیریت دانش بالا بردن آگاهی از دانش موجود در ارتباط بین مدیریت و مشتری بود که چنانچه این روش به اشتراک گذاشته می‌شد، موجب تقویت عملکرد سازمان می‌گردید. ۴- مدیریت دانش بعنوان یک دارایی چهارمین نوع پروژه، بر روی مدیریت دانش بعنوان مدیریت بر دارایی تمرکز می‌نماید. یکی از راه‌های این امر، برخورد نام دانش با سایر دارایی‌ها در ترازنامه شرکت است. برای مثال اسکانندیا، یک شرکت بزرگ ارائه‌کننده خدمات مالی سوئد، بطور داخلی سرمایه معنوی خود را هر سال برای ارائه گزارش سالیانه به سهامداران، مورد ممیزی قرار می‌دهد. هدف از این کار این است که سرمایه‌گذاران را در امر سرمایه‌گذاری در برنامه دانش تشویق نماید. هدف دیگر تمرکز سازمان بر روی چگونگی افزایش یا کاهش کاربرد مؤثر دارایی‌های دانش در طول زمان است. عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش داون پورت، دی لونگ و بوئر هشت عامل موفقیت که برای فعالیت‌های مدیریت دانش لازمند، شناسایی کرده است: ۱- پیوند با عملکرد اقتصادی و ارزش صنعت مدیریت دانش می‌تواند گران باشد. بنابراین زمانی این پدیده در یک شرکت تولید مورد حمایت قرار می‌گیرد که به نحوی با منافع اقتصادی یا مزیت‌های رقابتی در ارتباط و پیوند باشد. برای مثال ارنست و یونگ مقدر دانش را با ارائه پیشنهادها و یا در فروش کامل محصولات شرکت مورد استفاده مجدد قرار می‌گیرد، اندازه‌گیری می‌کنند. ۲- زیربنای فنی و سازمانی پروژه‌های دانش زمانی احتمال موفقیت دارند که زیربنای گسترده فن‌آوری و سازمان را مورد استفاده قرار دهند. از این رو، زیربنای فن‌آوری آسانتر قابل دسترسی می‌باشد و این فن‌آوری شامل فن‌آوری‌هایی است که سمت‌گیریدانش دارند (برای مثال lolus notes and world wide web-based intranets: ...). ساختن زیربنای سازمانی برای مدیریت دانش بدان معناست که مجموعه از پست‌ها و نقش‌ها و گروه‌های سازمانی که اعضاء آن مهارت برای خدمت (به عنوان یک منبع) برای

پروژه های مشخصی داشته باشند، بوجود آوریم . ۳- ساختار استاندارد و قابل انعطاف " پیدا کردن یک تراز و مقیاس صحیح و درست برای ساختار دانش برای بیشتر پروژه ها امری حیاتی است . دانش یک پدیده شفاف نیست (FUZZ) و این دانش بسته به افرادی که آن را دارا می باشند، خواهد بود. طبقه بندی و معانی آن بطورمتناوب تغییر می کند و بنابراین دانش در مقابل مهندسی مقاومت خواهد کرد. سیستم های هوشمندی که در دهه ۱۹۸۰ بوجود آمد، این مسئله را مورد تأیید قرار داد که " این امر که برای یک حوزه دانش سطحی ، قانونمندی هایی را ابداع کنیم و یا اینکه برای آنها کاربه روزرسانی و تغییر ساختار دهیم ، بسیار مشکل خواهد بود. اگر یک انبار و مخزن دارای ساختار نباشد، بسیار مشکل خواهد بود که از آن دانشی بدست آوریم " . ۴- فرهنگ دانش دوستی فرهنگ دانش دوستی ، یکی از مهمترین عوامل موفقیت یک پروژه است که در عین حال اگر وجود نداشته باشد، ایجاد و خلق آن بسیار مشکل خواهد بود. بطور کلی اگر زمینه فرهنگی برای باروری پروژه های دانش آماده نباشد، هیچ تکنولوژی ، محتوی دانش یا مدیریت دانش ، کوشش ها را موفقیت آمیز نخواهد کرد. ۵- مقصد و زبان شفاف مقصد، روش و اصطلاحات برای مدیریت دانش مهم است . زبان کار و سازمان چنین مفهومی دارد که بر مبنای واقعیت ها قرار دارد و از استعارات علوم طبیعی و نظامی کمک می گیرد. اما مدیریت دانش با پدیده های نظیر: پیچیدگی ، عدم اطمینان و رشد آنی سروکار دارد. در نتیجه به یک فرهنگ واژه های جدید نیاز دارد که مدیران با آن زیاد آشنا نیستند. این زبان به واریسی کردن ، بحث و جدل و نشان عدم اطمینان وابسته است . ۶- تعبیرات در عملیات انگیزشی آگاهی زیاد و رهائی از نادانی به روحیه و ماهیت و شکل افراد بستگی دارد. دانش بسادگی از جریان یافتن نقش ها یا مرزهای کارکردی بوجود نمی آید. بنابراین انگیزش برای ابداع ، خلق ، اشتراک ، استفاده دانش یک عامل غیرقابل لمس برای تمام پروژه های دانش می باشد. ۷- ایجاد کانال و معبر برای انتقال دانش مدیران موفق دانش ، درک نموده اند که انتقال دانش از کانال های متعدد باعث می گردد که این کانال ها یکدیگر را یاری و کمک می کنند. این امر آسان خواهد بود که برای نیاز، تعامل رو در رو را ارزان بپنداریم . بعضی از شرکت ها که دارای انبار و مخزن دانش می باشند، این امر را درک نموده اند که هر از گاهی سهامداران و بنیانگذاران را کنار هم و رو در روی هم قرار دهند. ۸- حمایت مدیریت ارشدمانند بیشتر انواع برنامه های تغییر، پروژه های مدیریت دانش باید از حمایت مدیریت ارشد سود ببرند. ما این رادرک نموده ایم که حمایت مستحکم مدیران اجرایی یک امر قطعی برای پروژه های انتقال دانش است . اما این حمایت برای کوشش هایی که درمورد بهبود کارکرد و فرآیند صورت می گیرد چندان لازم نمی باشد. یکی از موضوعات مترتب بر مدیریت دانش سازمانی ، پیشرفت های شگرف و خیره کننده فن آوری اطلاعات می باشد که یکی پس از دیگری رخ می دهد. این امر باعث توجه و سرمایه گذاری قابل توجه سازمانها گردیده است . در این زمینه مشکل آن است که سازمانها بطور یکجانبه و بدون در نظر گرفتن تمامی ابعاد و زمینه های مربوط در IT سرمایه گذاری می نمایند. این کار باعث شده است تا آن بخش از پایگاه دانش که به راحتی از قابلیت فرموله شدن برخوردار است ، یعنی به آسانی بین افراد مورد ارتباط اطلاعاتی قرار می گیرد، محور توجه و تأکید قرار گردد و در مقابل دانش ضمنی علی رغم تأکید و توجه ادبیات موضوع بر نقش غیرقابل انکار آن در تعیین میزان توان رقابتی سازمان در بازار متلاطم و اقتصاد جهانی ، صرفاً به دلیل فقدان قابلیت فرموله شدن در حاشیه قرار گیرد. نتایج تحقیقات منتشر شده مؤید آن است که چنانچه دانش ضمنی در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا نماید، آنگاه سرمایه گذاری در IT و استفاده از آن بدون توجه به این دانش موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می گردد. از این رو سازمانها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه گذاری منجر به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای آنان گردد. (jon-arild j& et al, ۲۰۰۱) موضوع فوق در قالب شکل زیر نشان داده شده است . با توجه به مطالب فوق می توان گفت صورت مسئله آن است که دیجیتال نمودن سازمان از طریق IT می تواند منجر به افزایش تضاد بین دانش ضمنی و دانش صریح گردد. که این امر به نوبه خود بر توان شرکت در ایجاد مزیت رقابتی پایدار تأثیر منفی خواهد داشت . از این رو سؤال آن است که چگونه استفاده از دانش ضمنی و صریح در حد تعادل قرار گیرد تا شاهد

تأثیر مثبت بر نتایج شرکت باشیم. پاسخ به این سؤال مستلزم است که چگونگی تأثیر *it* و دانش ضمنی بر بهبود مستمر، نوآوری، عملکرد و نتیجتاً تأثیر بر مزیت رقابتی پایدار مشخص گردد (Jogannessen et al., 1999). نقطه آغازین پژوهش در خصوص درک ارتباط بین دانش ضمنی و *it* همانا پژوهش در خصوص یادگیری سازمانی می باشد. فرآیندهای دانش سازمانی و یادگیری سازمانی یک فرآیند یکپارچه را تشکیل می دهند که مطالعه یک عنصر بدون مطالعه عنصر دیگر امکان پذیر نمی باشد. این موضوع مورد توجه پژوهشگران زیادی قرار گرفته است. آنچه که بطور خاص دانش ضمنی را با یادگیری سازمانی پیوند می دهد مفاهیم "یادگیری مبتنی بر موقعیت" ("و" یادگیری محتوایی") ("می باشد") دانش سازمانی منبعی است که نتیجه تعامل فرآیندهای متفاوت یادگیری می باشد، اما یادگیری سازمانی، به همراه فرآیند دانش و استفاده از *it* هدف مشترکی را در بافت شرکت دنبال می کنند که از آن تحت عنوان ایجاد مزیت رقابتی پایدار یاد می شود. در این بافت دانش ضمنی از اهمیت ویژه برخوردار می باشد چرا که این دانش متعلق به کارکنان سازمان (بصورت انفرادی) می باشد و تقلید آن به وسیله رقبا مشکل می باشد. لذا این نوع دانش برای سازمان توانمندی اصلی ایجاد می نماید و بدین وسیله شرکت را از رقابیش متمایز ساخته و مزیت های استراتژیک آنرا ارتقاء می دهد. توانمندی های مذکور به واسطه یادگیری توسعه و گسترش می یابد. (Joseph Z & Er al., 2001) از سوی دیگر در خصوص نوآوری چنین بحث شده است که دانش ضمنی به تنهایی باعث افزایش نوآوری نمی گردد بلکه فقط بر بهبود مستمر تأثیر دارد. بعلاوه از دانش ضمنی به عنوان یک مانع کلیدی بالقوه در خصوص نوآوری نیز یاد شده است. از طرف دیگر به دلیل آنکه دانش ضمنی معمولاً قسمتی از فرآیندهای یادگیری بلندمدت در یک بافت ویژه می باشد و در ساختار تفکر جای دارد، به عنوان یک عنصر محافظت کننده در ارتباط با نوآوری عمل می نماید و همچنین به عنوان بخشی از سیستم ایمنی سازمان، از تقلید و کپی سازی سیستم ها جلوگیری می کند. (Jon-Arild J & Er al., 2001) تیس (و همکارانش در این زمینه چنین بیان می دارند که تقلید مستلزم درک همانندسازی می باشد. همانند سازی به معنای انتقال دانش از یک جایگاه اقتصادی واقعی به جایگاه دیگری می باشد، در حالیکه تقلید به طور ساده عبارت است از همانند سازی انجام گرفته به وسیله یک رقیب. بنابراین هر چقدر بر میزان دانش ضمنی اضافه گردد، به همان میزان همانندسازی مشکل می گردد (نه تنها بوسیله رقبا بلکه بوسیله خود شرکت). (F. Damanpour & S. Gopalakrishnan, 1998). بهبود مستمر نیز به واسطه دانش ضمنی افزایش می یابد. این موضوع از سوی صاحب نظران زیادی مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال سولو چنین بیان می دارد که بهبود مستمر یکنواخت در خصوص محصولات و فرآیندها مهمترین منبع بهره وری در صنایع بالغ می باشد، یعنی بخش مبتنی بر تجربه از پایگاه دانش سازمان. (Jon-Arild J & Er al., 2001) با این وجود دانش ضمنی از طریق یک عامل بازخور منفی محدود می شود. این عامل مربوط به زمانی است که هیچگونه نوآوری در سازمان رخ ندهد، در این وضعیت بهبود مستمر، عملکرد را افزایش می دهد. بنابراین دانش ضمنی بهبود مستمر را تنها در حد مشخصی ارتقاء می دهد، و سپس کاهش می یابد. از این پدیده تحت عنوان "یادگیری محدود شده از طریق انجام دادن" بیان می شود. (Markku T & Et al., 1999) در قسمت های قبل ذکر شد که دانش ضمنی به تنهایی خود نوآوری ایجاد نمی کند. دیدگاه اصلی در این زمینه آن است که کل پایگاه دانش که دانش ضمنی بخشی از آن است (در خصوص یک سازمان) در بافت اجتماعی و فرهنگی گسترش می یابد، جایی که تعامل بین شرکت ها با یکدیگر و شرکت ها و سیستمهای بیرونی عنصر مهمی را در توسعه، گسترش و انتقال دانش ضمنی شکل می دهد. در بررسی نوآوری های گذشته سازمانی حضور نیروهای تغییر اجتماعی و تکنولوژیکی مشاهده گردیده است. همچنین نیروهای اجتماعی، تغییر سازمانی و تکنولوژیکی را در بلند مدت تعیین می نمایند. لذا در مطالعه دانش ضمنی مدنظر قراردادادن سیستم های بیرونی که سازمان با آنها در تعامل است مهم می باشد. این امر زمانی متحقق می گردد که بین دانش ضمنی و دانش صریح در سیستم ارتباط برقرار شود و سیستم های بیرونی پایگاه دانش (که در آنها

نوآوری رخ می دهد) عملکرد را افزایش داده و مزیت های رقابتی پایدار را ارتقاء دهند. (f.damanpour & s.gopalakrishnan, ۱۹۹۷) بنابراین ارتباط برقرار کردن با پایگاه دانش بیرونی می تواند منجر به ایجاد نوآوری گردد. بهبود مستمر و نوآوری به واسطه تعامل میان سیستم (که با سایر سیستم ها در محیط در ارتباط است) و یادگیری سازمانی حاصل می گردند. نوآوری نیز بهبود مستمر را افزایش می دهد. ارتقاء نوآوری از طریق پایگاه دانش بیرونی سازمانی مستلزم حساسیت به تغییر، مکانی برای نشستهای بیرونی (که تسهیل کننده انتقال دانش ضمنی بیرون باشد) و استفاده از it (که تسهیل کننده دانش صریح بیرونی باشد) می باشد. استفاده از it بر استفاده از پایگاه دانش بیرونی سازمانی به واسطه انتقال اثربخش دانش صریح تأثیر می گذارد. (Jon-Arild Jørgensen & et al, ۲۰۰۱) مطالب فوق در قالب شکل زیر خلاصه گردیده است. مدل پیشنهادی با توجه به مباحث ارائه شده مدل زیر به عنوان الگویی جهت دستیابی به نوآوری و در پی آن کسب مزیت رقابتی پایدار پیشنهاد گردیده است. بخش اعظم فعالیت ها و اقدامات در راستای مدیریت دانش سازمان قرار دارد. در این راستا بینش شفاف سازمانی چارچوب و جهت گیری کلی مدیریت دانش را تبیین می کند. بدین ترتیب با شناسایی فرصت ها و تهدیدات فراروی سازمان، می بایست وضع موجود و وضع مطلوب دانش سازمانی در این زمینه تجزیه و تحلیل گردد. بدینوسیله شکاف دانش سازمانی مشخص و به دنبال آن راه های حذف آن بررسی و تعیین می گردد. در این راستا تجزیه و تحلیل آسیب پذیری استراتژیک و ریسک، قابلیت اطمینان و اعتبار هر یک از راه های موجود را مشخص می سازد. قبل از هر گونه اقدام جهت حذف شکاف دانش، حصول اطمینان نسبت به برقراری توازن بین دانش صریح و دانش ضمنی سازمان نیز ضروری می باشد چرا که سرمایه گذاری یکجانبه و تأکید بیش از اندازه بر دانش صریح موجب در حاشیه قرار گرفتن و نادیده انگاشتن دانش ضمنی می شود. این امر اشتباهی است که سازمانها در فعالیت ها و اقدامات خود در این خصوص مرتکب می شوند. پس از طی این مراحل با توجه به متغیرهای محیطی راه مناسب انتخاب و اجرا می گردد. سرانجام امر یکپارچه سازی دانش جدید جهت بکارگیری و استفاده مورد توجه قرار می گیرد. خروجی مدیریت دانش اطلاعات و ساختارهای جدید ارتباط خواهد بود. این امر فراهم آورنده بستر و زمینه مناسب استفاده از کارهای تیمی به عنوان یکی از ارکان نوآوری است. کارهای تیمی موجب به اخذ و به اشتراک گذاشتن ایده های نوین و سرعت بخشیدن به نوآوری می گردد. کارهای تیمی با ایجاد تعهد در مدیریت و کارکنان سازمان هرچه بیشتر تسهیل می یابد. همچنین تعهد یاد شده تقویت و تأکید بر بینش سازمانی را به دنبال دارد. نتیجه گیری در این نوشتار چگونگی کارکرد دانش و مدیریت دانش از زاویه نوآوری سازمانی که ماحصل آن کسب، حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی پایدار می باشد، مورد بحث قرار گرفت. در این راستا دسته بندی انواع دانش سازمانی بیان گردید و سعی بر آن بود تا نحوه ارتباط هر یک با موضوع بحث تشریح گردد. در این ارتباط دانش ضمنی و دانش صریح دو طیف پیوستار دانش سازمانی می باشد که سایر دسته بندی ها در امتداد این طیف قرار می گیرند. مدیریت دانش با نگاه فوق در اولین گام مستلزم تعیین فرصت ها و تهدیدات فراروی سازمان است. پس از آن تعیین شکاف دانش سازمانی که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است، خلاء دانش سازمان را مشخص می کند. در ادامه لازم است با توجه به آسیب پذیری استراتژیک و تحلیل ریسک رویه ای مناسب جهت حذف این فاصله انتخاب گردد که در این زمینه به یک رویه اشاره گردید. حصول اطمینان نسبت به برقراری توازن بین دانش صریح و ضمنی سازمان نیز از جمله فاکتورهای موفقیت است. ایجاد تعهد در بین سطوح مدیریت و کارکنان نسبت به بینش سازمانی موجب تقویت کارکرد آن و تسهیل انجام کارهای تیمی به عنوان یکی از زمینه های اصلی نوآوری می گردد. همچنین ارتباط موضوع بحث با فن آوری اطلاعات نیز تا حدودی مورد بحث قرار گرفت و به سوء مدیریت دانش ضمنی اشاره گردید. در پایان در خصوص مدیریت دانش با جهت گیری فوق الذکر مدلی ارائه گردید. \*منبع: جامع ترین پایگاه اطلاع رسانی مهندسی صنایع

... what is knowledge? دانش، اطلاعات کاربردی و سازماندهی شده برای حل مسائل است دانش چیست؟ غالباً در حوزه‌های گوناگون علمی، هر واژه با توجه به شرایط استفاده از آن، به گونه‌ای خاص معنا می‌شود؛ این موضوع برای دانش نیز صادق می‌باشد. با وجود آنکه واژه دانش در فلسفه، روانشناسی و جامعه‌شناسی نیز معانی خاص خود را دارد - که تلفیقی کاربردی از آنها در مدیریت دانش نیز به کار برده شده - اما تاکنون مفهوم‌شناسی در رابطه با واژه دانش در مدیریت به شکلی فراگیر صورت پذیرفته است. (Wiegard, 1996) در هر حال، آنچه مسلم است آنست که می‌توان با آشنایی با تعاریف گوناگون، ابعاد و مصادیق این امر را بیشتر شناخت و آن را بهتر به کار گرفت. در این گام برآنیم تا با ارائه تعاریف گوناگون از دانش و نیز مدیریت دانش در گام آتی، ابعاد و دیدگاه‌های ارائه شده در این زمینه بهتر شناخته شود. تعریف دانش: دامنه تعاریف ارائه شده در مورد دانش، از کاربردی تا مفهومی و فلسفی و از نظر هدف، محدود تا گسترده را شامل می‌شود. برخی تعاریف دانش به شرح زیرند: Ø دانش، اطلاعات کاربردی و سازماندهی شده برای حل مسائل است. (ولف) Ø دانش، اطلاعاتی سازماندهی و تجزیه و تحلیل شده است که می‌تواند قابل درک و نیز کاربردی برای حل مساله و تصمیم‌گیری باشد. (تورین) Ø دانش، شامل حقایق و باورها، مفاهیم و اندیشه‌ها، قضاوتها و انتظارات، متدولوژی (روش‌شناسی) یا علم اصول و نحوه انجام فنون است. (ویگ) Ø دانش، مجموعه‌ای از نگرشها، تجربیات و مراحلست که به صورت درست و صحیح، کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند؛ ازین رو راهنمای مناسبی برای افکار، رفتارها و ارتباطات می‌باشد. (روم.ون در اسپک و اسپیکروت) Ø دانش، استدلال در باب اطلاعات و داده‌ها برای دستیابی به کارایی، حل مسائل، تصمیم‌گیری، یادگیری و آموزش است. (بکمن) Ø دانش سازمانی، اجتماعی از سرمایه‌های متمرکز انسانی، سرمایه‌های استعدادها، فکری و سرمایه‌های ساختار می‌باشد. (بروکنگ) Ø دانش سازمانی، به اطلاعات پردازش شده و جاسازی شده از جریانات عادی و مراحلی که قابلیت اقدام دارند و نیز دانش به دست آمده به وسیله سیستمهای سازمانی، مراحل، تولیدات، قوانین و فرهنگ اطلاق می‌گردد. تعاریف فوق و مفاهیم بکار رفته در آنها به خوبی بیانگر نقش پراهمیت دانش در برنامه‌ریزیها، تصمیم‌گیریها و پیاده‌سازی راهکارها در راستای حل مسائل گوناگون می‌باشند و این خود، توجه ما را به موضوع مدیریت دانش معطوف می‌دارد؛ در این راستا در گام آتی با مدیریت دانش آشنا خواهیم شد ... مدیریت دانش به چه معناست؟ کمی بیش از ده سال از عمر ابداع مفهوم کلی مدیریت دانش می‌گذرد و در این مدت، تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می‌دهند. در این گام به بیان مهمترین این تعاریف می‌پردازیم: Ø مدیریت دانش، کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه‌ایکه آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند. (پترش) Ø مدیریت دانش، بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانش در جهت افزایش تاثیر و بازگشت دانش مربوط به سرمایه دانشی است. (ویگ) Ø مدیریت دانش، شامل مراحل تسخیر اجتماع دیدگاههای خبرگان و متخصصان یک شرکت در هر جاییکه باشند (در بانک اطلاعاتی، بر روی کاغذ و یا در اندیشه نیروها) و پخش آن در هر جاییکه به سود بیشتری بینجامد، می‌باشد. (هی بار) Ø مدیریت دانش، با تجزیه و تحلیل و شناسایی دانش لازم و سودمند درگیر بوده و در پی برنامه‌ریزی چندبعدی و کنترل مناسب در توسعه سرمایه‌های دانش، در جهت برآورده کردن اهداف سازمانیست. (مکتاش) Ø مدیریت دانش، خط‌مشی‌های اصولی را برای یافتن، درک کردن و استفاده از ارزش و ایجاد ارزش، معین می‌نماید. (ادل) Ø مدیریت دانش، رسمی‌سازی و دسترسی به تجربه، دانش و دیدگاههای استادانه را که قابلیت‌های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشند، هدف قرار می‌دهد. (بکمن) Ø مدیریت دانش، دانستن ارزش دانش، فهم اطلاعات سازمان، استفاده از سیستمهای تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات به منظور حفظ، استفاده و کاربرد دوباره

دانش می‌باشد. (مدیریت اسناد، Ø (OIC) مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات و داده به همراه مهارت‌های تجربیات ضمنی و نهایی افراد جهت تسهیم، استفاده و توسعه توسط سازمان است که به بهره‌وری بیشتر سازمان منجر می‌گردد. (Ø (KMTTOOL) مدیریت دانش، برای برآورده‌سازی نیازهای سازمانی از قبیل سازگاری، بقا و توانایی منحصر بفرد در برابر تغییرات پیوسته و روزافزون می‌باشد. مدیریت دانش شامل فرایندهای سازمانی است که به دنبال پیوستن و نیروزایی ظرفیتهای عملیاتی اطلاعات، داده‌های تکنولوژیهای اطلاعاتی و ظرفیت نوآوری و خلاقیت انسان می‌باشند. (شبکه بیزتک) لازم است تا به مدیریت دانش به عنوان یک طرح مدیریتی یکپارچه نگریسته شود که بر هدفهای استراتژی تمرکز دارد، بر محورهای کسب و کار حرکت می‌نماید و از تکنولوژی اطلاعات یاری می‌گیرد. در مدیریت دانش می‌باید کل‌نگری مدنظر قرار گیرد؛ بدین معنا که نظریه‌پردازی صرف، بدون در نظر گرفتن نحوه کاربرد آن در عمل؛ یا به عکس، تنها توجه به عمل و تمرکز بر یک مساله خاص، هر دو کل‌نگری در خصوص مدیریت دانش را تضعیف می‌نمایند. با ارائه تعریف جامع ذیل که متمرکز بر انسان، ساختار و فناوری بوده و کاربردی نیز می‌باشد، این گام را به پایان می‌بریم: مدیریت دانش، فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد. در گام آتی از دلایل اهمیت مدیریت دانش خواهیم گفت... دلایل اهمیت مدیریت دانش کدامند؟ برخورد هوشمندانه با منابع دانش، عاملی موثر و مهم در موفقیت سازمانها به شمار می‌رود. در این گام بصورت خلاصه عواملی را که بر اهمیت مدیریت دانش دلالت می‌نمایند را بر می‌شمريم. در بیان دلایل اهمیت مدیریت دانش به موارد زیر را مورد توجه قرار می‌دهیم: ۱- دانش موتور تولیدکننده درآمد است. ۲- دانش یک دارایی مهم و استراتژیک سازمانیست. ۳- رشد روزافزون مشاغلی که بر پایه ایجاد و استفاده از دانش قرار دارند. ۴- همگرایی فناوریهای اطلاعات و ارتباطات و ظهور ابزارهای نوین در این زمینه. ۵- کاهش شکاف علمی - اقتصادی میان کشورهای غنی و فقیر. ۶- اشتغال‌زایی؛ بگونه‌ایکه به عنوان نمونه، در سال ۲۰۰۲ هشتاد درصد شاغلان در پستهای مرتبط با دانش، در کارهای خدماتی سازمانهای پیشرفته، مشغول به کار بوده‌اند. ۷- ایجاد ارزش افزوده قابل توجه با بکارگیری مدیریت دانش. و اما نبود مدیریت دانش در سازمان، مشکلات و زیانهایی نظیر موارد ذیل به همراه خواهد داشت: ۱- عدم وجود نشانه‌های ابداع و ابتکار. ۲- عدم اولویت‌بندی و استفاده از انواع دانش. ۳- عدم مشاهده دانش خارجی. ۴- عدم جذب دانشگرهای جدید. ۵- عدم استفاده از مدیریت سیستمهای اطلاعاتی. ۶- مخفی و سیاسی کردن اطلاعات. ۷- ایجاد شکاف در سازمان در نتیجه ایجاد فاصله کارشناسان. ۸- احتکار دانش به جای ازدیاد آن. ۹- فراموش شدن موارد مهم و اساسی سازمان. ۱۰- استفاده محدود از دانشهای موجود. ۱۱- نبود مستندات در خصوص تجربیات به دست آمده. ۱۲- سیستم انگیزشی نامناسب برای تسهیم دانش و توسعه آن. و بسیاری موارد اینچنینی دیگر که بر اهمیت بکارگیری مدیریت دانش دلالت نموده‌اند.

{ "title="۱۳۳" id="begin"=" برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید" what is knowledge? In normal conversation we use knowledge to mean: Knowing that (facts and information) Knowing how (the ability to do something) Sometimes, we use the word knowledge to mean that we have some information, we know that Mary drinks lemonade, for example. When we have this type of knowledge then we are able to express it. I cannot say that I know when the Battle of Hastings took place, if I cannot, under any circumstances, say the date! This is not true of knowing how. If I know how to swim, then when placed in the water I make certain movements and do not sink!



However, I may be unable to say how, exactly, I am able to swim. Knowing how does not mean I know that ... If I cannot say the date of the Battle of Hastings, I cannot be said to know it. But if, while swimming, I cannot tell you exactly how I do it, you cannot say I don't know how to swim! Failing to understand the above can lead us into certain fallacies. If we get instruction from the best public speaker in the world, it does not mean that because he or she can speak excellently, that they know how to instruct others. They might be able to say what they do. For example they might say how they practice. But this might work for them and not for others! A much less able public speaker, or even one who might never have spoken in public might be a much better teacher. The point is that knowing that and knowing how are two different kinds of knowledge! In philosophy, knowing that something is the case implies that what is known is true. Can we sensibly say that someone knows something, but it isn't true? We cannot know that something is the case {unless we are able to show that it is also true. {endslide

### مدیریت دانش، فناوری و خلاقیت و نقش آنها در کارایی

دانش نه داده است و نه اطلاعات، هر چند که به هر دو مربوط است Knowledge management دکتر مهوش عبدالکریمی - دکتری تخصصی مدیریت سرانجام در خواهیم یافت که خاستگاه اقتصاد نوین، فناوری (اعم از ریز تراشه یا شبکه جهانی ارتباطات) نیست، خاستگاه آن، تفکر بشری است. آلن وبر (alan weber) مقدمه «اگر هیولت پاکارد می دانست که چه چیزهایی را می داند، سوددهی اش سه برابر می شد». امروزه بسیاری از شرکت ها دریافته اند که برای کسب موفقیت در اقتصاد دنیای کنونی و آتی، به چیزی بیش از دستیابی اتفاقی و ناآگاهانه، به دانشی یکپارچه نیاز دارند. هدف اصلی این مقاله دستیابی به درک دانش موجود در سازمان هاست. هدف اول آن است که به سؤالات زیر پاسخ داده شود: دانش در زندگی و کار روزانه چگونه نماد پیدا می کند؟ چه تفاوتی با داده ها و اطلاعات دارد؟ چه کسی از آن برخوردار است؟ چه کسی از آن استفاده می کند؟ و به طور کلی منظور از دانش چیست؟ هدف دوم این است که معلوم شود چه کاری می بایستی در مورد دانش انجام شود؟ به چه امور کلیدی فرهنگی و رفتاری می بایستی توجه شود تا بتوان از دانش به طور مطلوب استفاده کرد؟ مهارت ها و نقشه های اصلی دانش چیست؟ ماهیت یک برنامه موفق علمی چیست و چگونه می توان فهمید که چنین برنامه ای موفق بوده است؟ از چه معیارها و سنجه هایی برای ارزشیابی دانش استفاده می شود؟ پاسخ ابتدایی و اولیه به تمامی این پرسش های اساسی در مورد نقش دانش در سازمان ها، به ما نشان خواهد داد که کار را از نخستین روز هفته چگونه آغاز می کنیم تا دانش در سازمان ما کارا تر، و بر آن اساس بتوان با استفاده از فن آوری، خلاقیت و نوآوری در بهبود کارایی (efficiency) و اثربخشی (effectiveness) فرآیندهای سازمان گام های مؤثری برداشت. برای رسیدن به اهداف فوق علاوه بر استفاده مؤثر از مدیریت دانش (knowledge management) می بایست روش های عقلایی نوآورشده (tough-minded ways to get innovative) را به کار گیریم. «اندرال پیرسون» نیز همچون «جان سیلی براون» نگرش باز و گسترده ای به ابتکار و نوآوری دارد و مانند «پیتر دراگر» معتقد است که نوآوری کارآمد productive innovation (از آن نوعی که واقعاً برای یک شرکت قابلیت رقابتی ایجاد می کند) بیش از این که ناشی از تخیل باشد، حاصل انضباط است. «پیرسون» که یک مدیر با تجربه بنگاهی است، به نوآوری از ژرفای

گودال ها و نه از اوج ابرها نگاه می کند. وی نیاز محصول «بزرگ» یا فن آوری های «شگرف» را مهم جلوه داده و همچنین مدیران را به انجام پیشرفت های مداوم و کوچک در کلیه ابعاد کسب و کار فرا می خواند. رسیدن به این هدف مستلزم مدیریتی واقع گرا و غیر احساسی و در عین حال روشنفکر است. باید در جستجو و پیدا کردن اطلاعات مربوط به سرمایه گذاری های انجام شده در نوآوری های کنونی کسب و کار و در هرس کردن کسانی که فاقد یک هدف استراتژیک روشن و واضح هستند، سرسخت و بی باک بود. ولی در عین حال باید جرات و جسارت تشویق کارکنان را به مطرح کردن دایم نظراتشان و تفکر آزاد در مورد آینده را داشت. زمانی نیز که کارکنان به یک ایده استراتژیک با ارزش دست می یابند، باید منابع مورد نیاز برای بهره برداری از آن را در اختیارشان قرار داد. زمانی که پای یک نوآوری در میان است، اقدامات ناتمام و نصفه نیمه اصلاً به نتیجه نمی رسند. از آن جایی که نوآوری پیامد سخت کوشی است، لذا نوآوری همچون دیگر فعالیت های مدیریتی، کار عینی است که باید بدان پرداخت. پیروزی بیش از آن که تنها از اخگر نبوع به دست آید، میوه پیگیری سازماند فرصت ها است. اثربخشی در سازمان چیست؟ در بحث اثربخشی به این دلیل هدف سازمانی مطرح شد که با موضوع اثربخشی سازمان مرتبط است و این نکته از تعاریف زیر درباره اثربخشی به خوبی پیداست: بنا به عقیده دفت «اثربخشی» سازمان عبارت از درجه یا میزانی است که سازمان به هدف های مورد نظر نزدیک می شود. این تعریف نشان می دهد که همه سازمان ها باید در مرحله ای از زمان تعیین کنند که تا چه حد در جهت نیل به اهدافشان عمل کرده اند و به آن اهداف دست یافته اند. گرچه تعریف اثربخشی جامع و ساده به نظر می رسد، در عمل می بینیم که هر یک از مکاتب مدیریت درباره اثربخشی نگرش خاص خود را ارائه داده اند. کارآیی چیست؟ **efficiency** واژه کارآیی مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد. کارآیی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می توان آن را بر حسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد  $1 = efficiency$ . اگر سازمانی بتواند (در مقایسه با سازمان دیگری) با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخصی برسد، می گویند که «کارآیی» بیشتری دارد برای مثال، کارخانه خودرو هوندا در اهایو (آمریکا) با ۲۴۲۳ کارگر و کارمند، روزی ۸۷۰ خودرو تولید می کند (یعنی ۸/۲ کارگر در ازای هر خودرو)، «کارآیی» این واحد تولیدی به مراتب بیش از شرکت خودروسازی جیپ است که آن هم در اهایو قرار دارد و با ۵۴۰۰ کارگر و کارمند روزانه ۷۵۰ خودرو تولید می کند (یعنی به طور متوسط ۲/۷ کارگر در ازای هر خودرو). در برخی از سازمان ها «کارآیی» به «اثربخشی» منجر می شود و در برخی هم بین این دو رابطه ای وجود ندارد. امکان دارد یک سازمان از «کارآیی» بسیار بالایی برخوردار باشد ولی نتواند به هدف هایش دست یابد، زیرا کالایی را تولید می کند که متقاضی زیادی ندارد. به همین گونه، امکان دارد یک سازمان به هدف های سودآور خود برسد ولی «کارآیی» نداشته باشد. به طور کلی، در یک سازمان، محاسبه اثربخشی چندان ساده نیست معمولاً سازمان ها بزرگ هستند، فعالیت های مختلف و گوناگون دارند و در نقاط مختلف پراکنده اند. آن ها در پی تأمین هدف های متنوع، گوناگون و مختلف هستند و به نتایج مختلفی می رسند (که برخی از آن ها مورد نظر بوده و برخی هم مورد نظر آن ها نبوده است). برای سنجش و اندازه گیری عملکرد سازمان شاخص ها و روشهای متعددی ارائه شده است و هر یک از آنها مقیاس متفاوتی از «اثربخشی» سازمان به دست می دهد. در سنجش «اثربخشی» سازمان و به طور کلی در ارزیابی عملکرد سازمان لازم است که علاوه بر استفاده از معیارهای مربوطه، به «درجه کارآیی» سازمان نیز توجه شود. از «کارآیی» تعاریف مختلفی شده است، از جمله: کارآیی یعنی حداکثر استفاده در مقابل هزینه های صرف شده. استونر **af stoner** می گوید که کارآیی عبارت از توانایی استفاده از حداقل منابع در جریان نیل به اهداف سازمان است. «کارآیی» از این جهت برای سازمان و عملکرد آن مهم است که یک سازمان ممکن است اثربخش باشد، به اهدافش برسد ولی کارآیی لازم را نداشته باشد. به عبارت دیگر، خیلی مشکل نیست که به هدف خود برسیم اما نکته مهم این است که صرف چه میزان منابع و هزینه؟ همچنین ممکن است سازمانی کارآ باشد ولی اثربخش نباشد یعنی

همه منابع را به کار گیریم ولی به هدف نرسیم «هوج» رابطه اثربخشی و کارآیی را در نمودار شماره ۳ به خوبی نشان داده است. تعریف کارآیی باید بسیار دقیق باشد در غیر این صورت سازمان دچار اشتباه می شود و سنجش صحیح از اثربخشی و کارآیی به دست نخواهد آمد. در اندازه گیری عملکرد سازمان هر دو مفهوم اثربخشی و کارآیی باید منظور شوند. رابطه این دو نمودار نشان داده شده است. مدیریت دانشاگر در جستجوی کمال نباشید به برتری نمی رسید. **if you don't seek perfection, you can never reach excellence** ken blanchard and don shula everyone's a coach دانش نه داده است و نه اطلاعات، هر چند که به هر دو مربوط بوده و تفاوت آنها لزوماً ماهوی نیست. چنان چه بخواهیم بدانیم که داده ها و اطلاعات چگونه به دانش تبدیل می شود، بایستی درباره «مدیریت دانش» چیزهایی بدانیم ابتدائی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن. در این جا سؤال این است که چرا امروزه موضوع مدیریت دانش این چنین برای سازمان ها اهمیت یافته است؟ چندین عامل در ضرورت «دانش» سهیم اند. • مزیت رقابتی: عواملی هم چون افزایش رقابت، جهانی شدن و اقتصاد نوین دانش، رشد پایدار کسب و کار را بیش از پیش دشوار ساخته است. کاهش در تنوع محصولات، رقبای بیشتر و تقلیل زمان بازاریابی، شرایط دشواری را برای رقابت ایجاد می کند. مشخصاً وارد عصری شده ایم که در آن شرکت ها دانش را به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی خویش می بینند. • تکنولوژی: پیشرفت های تکنولوژی بر میزان تحول ما تأثیر گذارده و مستلزم نیروی کار مناسب و منعطف، ماهر و تحصیل کرده است. کارها به طور روز افزونی پیچیده می گردند، که بخشی از آن به واسطه تغییرات تکنولوژیک و رقابت در کسب بیشتر سهم بازار و درآمد است. لیکن همین تکنولوژی فرصت هایی را برای تسهیم اطلاعات به ما می دهد که پیش از این هرگز سابقه نداشته است. تکنولوژی یکی از عوامل مهم در یادگیری بوده و به آموزگاران حرفه ای جهت تجدیدنظر در چگونگی یادگیری افراد درون و بیرون کلاس، کمک می کند. • تحول سازمانی: چه کسی در دهه گذشته تغییرات سازمانی را در ذهنش تجربه نکرده است؟! کوچک سازی، ادغام، خصوصی سازی، عرضه عمومی سهام، تغییر ساختارها و نظایر آن در نحوه عمل سازمان ها تأثیر گذاشته است. تعریف دانش چیست؟ ارنست اندیونگ (ernest & young) یکی از رهبران «مدیریت دانش» درون سازمانی، احتمالاً بهترین تعریف آن را ارائه می کند: «آن چه افراد جهت انجام مشاغل خویش بدان نیاز دارند». شغل ما در «مدیریت دانش» به تعیین چگونگی تبدیل اطلاعات به فرم قابل استفاده مجدد، دانش مفید و به خلق، شناسایی، کسب و توزیع دانش مورد لزوم افراد؛ شکل می دهد. بخشی از این روش به کارگیری افکار همگان است که عبارتند از: دانش ضمنی که البته انتقالش چندان آسان نیست، هم چون تجارب شق دیگر ساده سازی دانش است - بدین ترتیب که دانش را در یک قالب و روشی سیستماتیک و در قالب اعداد و ارقام، تشریح می شود. تعریف کاربردی دانشسرمایه گذاری در علم، بهترین و بیشترین سود را به بار می آورد. بنیامین فرایفکین (benjamin franklin) محققان، علاوه بر «اطلاعات» و «دانش» که کم و بیش القاکننده مفهوم آگاهی و دانش هستند، از واژه های دیگری نیز استفاده می کنند. مثلاً به تشریح مفاهیمی نظیر: عقل، بصیرت، اراده، عمل و نظایر آن ها می پردازند. در واقع برای حصول به هدف ها و مقاصد علمی تر، مفاهیمی دارای مرتبه بالاتر مانند حکمت و بصیرت در خود «دانش» مستتر تلقی می شود پیتراکر (peter dracker). «دانش»، مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش ها، اطلاعات موجود و نگرش های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می رود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می شود. اگرچه به طور سنتی سرمایه ها را مشخص و ملموس می دانیم، اما سرمایه «دانش» را نمی توان به راحتی تعریف کرد. درست مشابه ذره ای اتمی که می تواند موج یا ذره باشد بسته به این که دانشمندان چگونه وجود آن را دنبال کنند. دانش، به شکل های پویا و نیز انباشته و ایستا قابل تصور است. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده های ریشه

می گیرند. تبدیل اطلاعات به «دانش» در عمل بر عهده خود بشر است. این تبدیل ها از طیف زیر - که در انگلیسی همگی با حرف (C) شروع می شوند - صورت می پذیرند • مقایسه (comparison): اطلاعاتی که در مورد شرایطی خاص داریم، چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد •؟ عواقب (consequences): از اطلاعات موجود، چه استنباطی می توان برای تصمیم گیری و اقدام به دست آورد •؟ ارتباطات (connections): این بخش از دانش چه ارتباطی با دیگر بخش ها دارد •؟ گفت و گو (conversation): آشکار است که این عملیات دانش آفرین، بین انسانها صورت می گیرد. ما معمولاً داده ها را در پرونده های آماری و مبادلات و اطلاعات را در پیام ها می یابیم، اما «دانش» را از افراد با گروه های آگاه و حتی از روندهای سازمان به دست می آوریم. «دانش» از طریق رسانه ای ساخت مند (مثل کتاب و مدارک) و یا از شخصی به شخص دیگر (چه به صورت گفت و گو چه به شیوه (شاگرد و استادی) گسترش می یابد. دانش، برخلاف محصولات جدید، می تواند موجب مزیت پایدار باشد. در نهایت همه رقبای، بها و کیفیت کالاهای خود را به حد مطلوب رایج در بازار و به سطح کیفیت و قیمت های شرکت های پیشرو می رسانند، ولی تا زمانی که این اتفاق بیفتد، شرکت های بهره ور از مدیریت دانش و غنای علمی (دانش)، خود را به پله ای بالاتر رسانده و به درجه بالاتری از کیفیت، ابداع و کارآیی خواهند رسید. مزیت های ناشی از توجه به «دانش»، پایدار هستند، زیرا هم سود بیشتری عاید شرکت می کنند و هم می توانند به صورت رویه ای خاص ادامه یابند. برخلاف سرمایه های مادی که در صورت استفاده از ارزش آنها کاسته می شود، ارزش سرمایه دانش همراه با استفاده ای که از آن می شود افزایش می یابد. تفکرات جدید باعث پیدایش تفکراتی جدیدتر شده و «تسهیم دانش» در حالی که مالک آن، «دانش» خود را از دست نمی دهد. دریافت کننده را نیز غنی می سازد. (مزیت علمی مزیتی پایدار است). استعداد تولید افکار جدید از طریق بهره گیری از ذخایر دانش موجود در همه شرکت ها، در عمل نامحدود به نظر می رسد. به ویژه اگر به کارکنان شرکت اجازه و فرصت تفکر، مطالعه و گفت و گو با دیگران داده شود. پل رومر (paul romer) که از منتقدان «اقتصاد دانش» به شمار می آید، گفته است فقط منابع دانش، تفکرات، دارای استعداد نامحدودی برای رشد هستند. شبکه های رایانه ای و تبادل دانشهای اندک رایانه ها و شبکه ها، زیر ساخت بالقوه ای برای تبادل اطلاعات و نیز فرصت ها و موقعیت های مهمی برای «مدیریت دانش» ایجاد کرده است. قدرت حسابگری های رایانه ها ارتباط چندانی با کارکرد دانش ندارد، ولی قدرت ارتباطی و ذخیره سازی آنها توانمندی های مرتبط با دانش را افزایش می دهد. رایانه ها و شبکه ها از طریق شبکه هایی ارتباطی مانند: اینترنت، اینترانت، گروه افزاری و پست الکترونیکی می توانند با دانش کارها ارتباط برقرار کرده و دانش آنان را در اختیار نیازمندان به دانش قرار دهند. «ویدئو کنفرانس ها» و «حسابگری های چند رسانه ای» که انتقال صدا و تصویر را همانند متون ممکن می سازند، شرایطی را به وجود آورده اند تا ظرافت و غنای علمی دانش کارها به دیگران منتقل شود. حال با مرور اجمالی توضیحات این قسمت می توانیم دستورالعمل هایی را به شرح زیر ارائه دهیم: وعده ها و چالش های بازارهای دانش شرکت از آن خداوند است، اما دانش در بازار خریداری می شود. آرتور. هیوکلاف (arthur hugh clough) دانش، تند یا کند و مفید یا مضر، در هر حال از درون سراسر سازمان ها عبور می کند. دانش، مبادله، خریداری، معاوضه، یافته و یا ایجاد می شود و برای انجام امور مختلف به کار می رود. «دانش سازمانی» برخلاف «دانش فردی»، پویاست و به وسیله نیروهای مختلف جا به جا می شود. برای حرکت روان تر و استفاده بهینه از دانش، می بایستی نیروهای محرک آن را بهتر شناخت. نیروهای بازار همانند نیرویی که کالاهای ملموس تر را به حرکت وامی دارند، باعث تحرک دانش می شوند. در سازمان ها، بازاری واقعی و اصیل برای دانش وجود دارد و مشابه بازارهای کالا و خدمات، در بازار دانش نیز خریداران و فروشندگانی فعالیت دارند که در حال کشمکش دائمی برای رسیدن به توافق هستند. انسان ها دائم در جستجوی دانش اند، زیرا انتظار دارند که هنگام کار، باعث موفقیت آنان شود. دانش، پرتفردترین داروی مجهولات و ابهامات است. همگی ما به هنگام رویارویی با مشکلی خاص، در پی شخصی مجرب می گردیم تا در رفع آن کمک کند. ما وقتی دانش را

ذخیره می‌کنیم، انتظار سود نیز داریم. گرچه برای انجام این معاملات در سازمان‌ها پول نقد دخالتی ندارد، اما این موضوع در سامانه قیمت بازاری و پذیرش پرداخت‌ها یا تعهدات، تغییری به وجود نمی‌آورد. بازار دانش همانند دیگر بازارها، مکانی است که در آن، شرکت‌ها به تبادل منابع کمیاب و ارزشمند کنونی یا آتی می‌پردازند. درک وجود بازارهایی فعال در زمینه دانش امری بسیار مهم برای موفقیت «مدیریت دانش» در سازمانهاست. بسیاری از طرح‌های دانش بر درک مدینه فاضله (آرمان شهر) استوار است که در آن، دانش بدون هیچ اجباری حرکت کرده و کسانی که از آن بهره‌برداری می‌کنند، به آن چه که با تبعیت از آن به دست می‌آورند یا از دست می‌دهند، اهمیت نمی‌دهند. اکثر شرکت‌ها، پست‌های الکترونیک و برنامه‌های همکاری را ارائه می‌دهند و انتظار دارند دانش به خودی خود به سوی آنها سرازیر شود و هنگامی که این انتظار تحقق نمی‌یابد، برنامه‌ها یا تمرین‌های ناکافی را مقصر شمرده و این حقیقت را نفی می‌کنند که: «انسان‌ها هیچ‌گاه حاضر به از دست دادن دارایی‌های ارزشمند خود (از جمله دانش) نیستند، مگر آن‌که ما به ازایی در برابر آنها دریافت نکنند». این واقعیت به ویژه در فضای تجاری حال حاضر صدق می‌کند. نباید انتظار داشت که یک فروشنده خودرو حق خود را مطالبه نکند و به خاطر درخواست خرید خودرو کم قیمت از سوی ما، خودرو گران‌بهای خود را به قیمتی نازل بفروشد. از سوی دیگر، فروشنده نیز انتظار ندارد که وارد فروشگاه او شویم، مبلغی پول در اختیارش بگذاریم و بدون خودرو خارج شویم. هیچ‌کسی به معاملات یک طرفه در بازار اعتقادی ندارد. به عقیده صاحب نظران، تنها راه موجود برای کارکرد مطلوب بازارها، پذیرش این نکته است که در درجه اول «بازار نیروهایی دارد». در درجه دوم می‌بایستی بفهمیم که این نیروها چگونه عمل می‌کنند و در مرحله سوم نیز افزایش کارآیی بازار می‌بایستی مورد توجه قرار گیرد. با بحث در خصوص مسائلی که باعث کاهش کارآیی و یا ناکارایی غیراقتصادی شدن - بازار می‌شوند، می‌توان موانع مبادلات دانش و تبدیل دانش شرکت به ارزش را مشخص کرده و الگویی کلی برای افزایش کارآیی آن تدوین کرد. (نخستین گام در هر حرکت دانشی، آگاهی از وجود بازارهایی برای دانش است). مزایای جنبی بازار دانشدانش از ذهن‌های پویا سرچشمه می‌گیرد. بازار کارآمد دانش، به طور اعم بر کل فعالیت شرکت و به طور اخص بر کار فرد اعضا و کارکنان آن تأثیر می‌گذارد، به همه آنان سود می‌رساند اثربخشی، کارآیی و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. به این ترتیب، نوآوری‌ها از کاربرد دانش موجود و خلق نظرات جدید در بازار دانش، ریشه می‌گیرند و خریداران، فروشنندگان و واسطه‌های دانش مورد نیاز به دلیل تسهیم دانش، قیمتی مناسب را به شکل پیشرفت در کار و یا کسب موقعیت بهتر، دریافت می‌دارند. بازار موفق دانش، علاوه بر تأمین هدف اصلی که دسترسی به دانش مورد نیاز است، مزایای جانبی دیگری نیز دارد. این مزایا که آن‌ها را «مزایای غیربازاری» می‌نامیم، در هر حال باعث موفقیت و پیشرفت شرکت می‌شوند. روحیه بالای نیروی کار بازار سالم دانش یعنی بازاری که در آن، کارمندان و کارکنان شاهد ارزش قائل شدن دیگران برای دانش خود باشند و بدانند که آنان نیز به هنگام نیازشان به کمک تخصصی در سازمان همکاری مؤثر خواهند کرد، در مقایسه با افرادی که بر اثر نبود ارتباطات، اتلاف تلاش‌ها و تصمیمات ناپخته، از کارشان ناراضی هستند، از کار خود راضی‌تر بوده و حتی سخت‌تر کار می‌کنند. بدبینی کارمندان «این که شرکت‌ها هیچ‌گاه کاری را صحیح انجام نمی‌دهند»، «هیچ‌گاه از اشخاص مطلع و دانا سؤال نمی‌شود»، «افراد پوچ و بی‌دانش همیشه ارتقای درجه می‌گیرند» می‌تواند آثاری بسیار مخرب بر موفقیت شرکت داشته باشد. اندوخته غنی دانشبازارهای دانش بر خلاف بازارهای کالا، با هر مبادله‌ای که صورت می‌گیرد بر سرمایه کلی دانش سازمان می‌افزایند. فروشنده دانش با عرضه کالای خود، دانش خویش را از دست نمی‌دهد. او با عرضه دانش نه تنها بر اندوخته کلی دانش سازمان می‌افزاید، بلکه چه بسا برخی از کاستی‌های علمی خود را اصلاح کرده و در عین حال باعث دانش‌آفرینی یا دانش‌زایی می‌شود. دانش‌دریافتی در کنار دانش موجود، تعامل، تفکر و نظرات جدیدی را ایجاد می‌کند که نه خریدار و نه فروشنده قبلاً احاطه‌ای بر آنها نداشته‌اند. یکی از منابع اصلی دانش جدید تحت عنوان «دانش‌آفرینی» است. دانش‌آفرینیلحظه‌های تلخ، ارزش علمی دارند. یادگیرنده خوب، هیچ‌گاه این لحظه‌های ناب را از دست

نمی دهد. **ralph waldo emerson** رالف والد و امرسون همه سازمان های سالم دانش را خلق و از آن استفاده می کنند. سازمان ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود، اطلاعاتی را جذب و آن ها را به دانش تبدیل می کنند. سپس این دانش را با تجربیات، ارزش ها مقررات داخلی خود درهم می آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند. سازمان های سالم، مسائل را حس می کنند و به شرایط پاسخ می دهند. سازمان بدون دانش نمی تواند خود را سازمان داده و به عنوان شرکتی زنده و پویا، حفظ کند. آن چه که بسیار مهم است «آگاهی» و «دانش آفرینی آگاهی» و «دانش آفرینی آگاهانه» است، یعنی همان فعالیت های مشخصی که انجام می دهند و طرح هایی که برای افزایش سرمایه دانش شرکت اجرا می کنند. به طور کلی، این امور کمترین فعالیت های نظام یافته در زمینه «مدیریت دانش» بوده اند. کسب دانش به هنگام صحبت درباره «دانش آفرینی»، به همان اندازه که منظور «دانش کسب شده» به وسیله شرکت است، «دانش خلق شده» در درون آن نیز مدنظر است. «دانش کسب شده» حتماً نباید دانشی تازه خلق شده در جهان باشد، بلکه ممکن است صرفاً برای سازمان دانشی نو به شمار آید. شرکت ها به دلایلی مختلف شرکت های دیگر را می خرند؛ مثلاً به منظور کسب درآمد بیشتر، رسیدن به اندازه ای راهبردی، یافتن ترکیب محصولات جدید، دستیابی به بازارهای جدید و بهره برداری از تخصص مدیران ارشد (البته با توجه به مقوله کسب دانش). شرکت های خریدار گاهی با توقع کسب سود بیشتر از طریق افزایش دانش شرکت خریداری شده به سرمایه دانش خود، بها و قیمت بیشتری بابت خرید شرکت پرداخت می کنند. خرید «لوتوس» به وسیله «آی. بی. ام» در ۱۹۹۵ شاهد مثالی تازه در تأیید این نوع خریدهاست. آی. بی. ام، مبلغ ۵/۳ میلیارد دلار یعنی ۱۴ برابر بیش از ارزش دفتری شرکت لوتوس (۲۵۰ میلیون دلار) برای به دست آوردن آن پرداخت کرد. واضح است که آی. بی. ام این بها را برای به دست آوردن درآمدهایی نپرداخته است که «لوتوس» با عرضه «نوتز (notes)» و دیگر محصولات جدید خود کسب می کرد. ۲۵/۳ میلیارد دلار بهای اضافه ای که آی. بی. ام به لوتوس پرداخته است، نشان می دهد که دانش منحصر به فرد لوتوس در مورد نوتز و دیگر کاربردهای مشترک نرم افزاری از نظر آی. بی. ام بسیار ارزشمند بوده است. در واقع مغزهایی که «نوتز» را به وجود آورده اند، از نرم افزارهای یاد شده با ارزش ترند، چرا که از قدرت پیش بینی نسل بعدی نرم افزارهای ارتباطی و تسهیم اطلاعاتی برخوردار بوده و دارای مهارت ها، تجربیات و خلاقیت هایی هستند که «آی. بی. ام» برای استفاده از دانش خود به منظور ورود به دنیای جدید نرم افزارهای گروهی، به آنها نیاز دارد. نظر و عقیده ضمنی «آی. بی. ام» این است که توانایی های «لوتوس»، در واقع دانش آن، خالق ارزش هایی بیش از نتیجه حسابگری های محض مالی است. اصولاً شرکت ها در چارچوب فرهنگ خاص خود به خلق دانش می پردازند، بنابراین «فرهنگ» همواره بیش از دیگر منابع سازمانی در برابر انتقال دانش مقاومت می کند. تلاش برای اندازه گیری ارزش دانش، حداقل نشان دهنده آن است که دانش نوعی سرمایه و دارایی تلقی می شود و در عین حال اندازه گیری کمی آن کاری دشوار است. «سید شافلر sid schoeffler» مشاور در ارزیابی دانش و یکی از مبتکران روش «پیمز pimes» که شیوه ای برای سنجش موفقیت های راهبردهای بازاریابی است، ثابت کرده است که ترازنامه شرکت تنها ۲۰ تا حداکثر ۲۵ درصد از ارزش واقعی شرکت را نمایش می دهد. به بیانی دیگر، به عقیده او راه مشخص و قابل قبولی برای تحلیل دقیق ارزش بخش اعظم شرکت وجود ندارد. مؤسسه های تجاری و اقتصادی مثل (ec)، (oecd)، (gatt)، (fasb) و سازمان های دولتی امریکا، در حال صورت بندی آرایه هایی بر پایه اطلاعات مالی موجود به عنوان سیستم های مقدماتی برای ارزیابی دانش هستند. با ادامه این تحقیقات و به دست آمدن ابزارهای تحلیلی بهتر، بازار شرکت ها از کارآیی بیشتری برخوردار خواهد شد و خریدهای انجام شده بر پایه دانش قابل اندازه گیری، رو به فزونی خواهد نهاد. اگر دست اندرکار دانش باشیم، ضرب المثلمعروف «دزدی خوب، نیمی از کار است» را منطقی درست تلقی خواهیم کرد. ممکن است متوجه نباشید که دانش مورد نیاز خود را قبلاً از در بیرون رانده اید. اصول اولیه رمزگذاری دانش نخستین مشکل مطرح در رمزگذاری این است که دانش را چگونه رمزگذاری کنیم تا ویژگی های متمایز خود را از دست ندهد و در ضمن

به اطلاعات یا داده‌هایی مثبت تبدیل شود. به بیانی بهتر، دانش به ساختار نیاز دارد، ولی ساختار زیاد قاتل دانش است. شرکت‌هایی که می‌خواهند در رمزگذاری دانش موفق باشند بایستی چهار اصل زیر را مدنظر قرار دهند: ۱. مدیران می‌بایستی مشخص سازند که دانش رمزگذاری شده باید به کدام هدف‌های تجاری معطوف باشد (مثلاً شرکت‌هایی که دغدغه آنها نزدیکی بیشتر به مراجعان است، شاید رمزگذاری دانش مربوط به مراجعان خود را مقرون به صلاح بدانند). ۲. مدیران می‌بایستی بتوانند دانشی را که آنان را به هدف‌های مورد نظرشان هدایت می‌کند در هر شکلی که هست به درستی شناسایی کنند. ۳. مدیران دانش باید فایده و ارتباط دانش با هدف‌ها را مبنای رمزگذاری آن قرار دهند. ۴. رمزگذاران باید وسیله‌ای مناسب برای رمزگذاری و توزیع دانش عرضه کنند. یافتن منابع دانش برای رمزگذاری آن بی‌تردید از اهمیت بالایی برخوردار است. اگر ندانیم منشأ دانش کجاست و آن را نیابیم، مثل این است که ندانیم خود دانش چیست. طراحی نقشه منبع دانش شرکت بخش مهمی از روند رمزگذاری است. به محض یافتن منبع دانش می‌بایستی آن را برای درک اهمیت، کاربرد و کیفیت آن در سازمان ارزشیابی کنیم. آیا منشأ دانش مورد نظر، دانش مکتوم، غنی و پرورش یافته یک متخصص است یا دانش صریح، کلی و مبتنی بر قوانین؟ یا مابین آنها قرار دارد؟ این که آیا می‌بایستی در دانش دخل و تصرف کرد، به اهمیت آن بستگی دارد، بی‌گمان آن چه باید با دانش انجام دهیم، به نوع آن بستگی دارد. ارزشیابی دقیق اگر چه کار زیادی می‌برد. به مهارت مهم و دانش شرکت نیاز دارد و بسیار پرهزینه است، اما برای رمزگذاری موفقیت‌آمیز دانش شرکت اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. هزینه بالای ارزشیابی، دلیل عمده تأکید بر هدف یا هدف‌هایی مشخص است. نقش‌ها و مهارت‌های مدیریت دانش دیگران می‌توانیم صاحب دانش شویم، ولی با عقل دیگران نمی‌توانیم عاقل شویم. میشل دمونتان **michel de montain** به منظور پاگرفتن مدیریت دانش، سازمان‌ها باید مجموعه‌ای از وظایف و مهارت‌ها را در زمینه دریافت، توزیع و استفاده از دانش ایجاد کنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیادی برای تحقق یافتن وجود دارد و این فرض که شرکت به راحتی می‌تواند فعالیت‌های مدیریت دانش خود را در صدر بقیه رهیافت‌ها قرار دهد، فرضی غیرواقعی به نظر می‌رسد. همان‌گونه که می‌دانیم، تنها انسان‌ها ارزش افزوده‌های را می‌آفرینند که داده‌ها و اطلاعات را به دانش تبدیل می‌کند. موفق‌ترین سازمان‌ها، آن‌هایی هستند که مدیریت دانش را به جزئی از کار کارکنان خود تبدیل کرده‌اند. البته معمولاً «مدیریت دانش» از طریق انجام وظیفه تمام وقت تعدادی از کارکنان ستادی دانش کار، می‌تواند به پدیده‌ای فراگیر تبدیل شود. کارکنان دانش مدار کارشناسان و متخصصان، نقش عمده‌ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کنند، اما فعالیت‌ها و نگرش‌های کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش حقوق می‌گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت نقشی مهم‌تر دارد. مدیران برنامه‌ریزی، تحلیل‌گران تجاری، مهندسان طرح و تولید و حتی منشی‌ها و مستخدمان، از جمله مهم‌ترین مدیران دانش به شمار می‌آیند. 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 بخشی از وظایف همه کارکنان بدل شود. اگرچه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها ادعا می‌کنند که دانش کارکنان، منبعی با ارزش است، اما غالباً هم خود را بر توسعه فعالیت‌های دانش‌گرای کارکنان متمرکز نمی‌کنند. کارکنان مدیریت دانش اولین وظایف هر فرد متعهد به دانش، با کارهای روزمره مدیریت دانش ارتباط دارد. بعضی از این کارها کاملاً فنی هستند؛ نوشتن **html** و **perl**‌های مکتوب برای پایگاه‌های وب، ساخت یا بازسازی پایگاه دانش، نصب و نگهداری نرم‌افزارهای دانش‌محور (مانند لوتوس نوتز)، نمونه‌ای از این نوع کارهای فنی است. کارهای روزانه دانش، کارهایی معمولی هستند اما مدیریت دانش، مستلزم انجام کارهای جالب و جدید است. هماهنگی، کتابداری، گزارشگری، ویرایشگری، گردآوری دانش و نظایر آنها، نمونه‌هایی از این نوع کارها هستند. کارهای مدیریت دانش به سرعت رو به افزایش هستند. شرکت مشاوره اندرسون، دارای بیش از ۲۰۰ مورد از این نوع کارهاست. کارهای «مدیریت دانش» شرکت‌های ارنست و یانگ، مک‌کینزی و مشاوره آی.بی.ام نیز احتمالاً نزدیک به همین تعداد خواهد شد. «کوکاکولا» دارای ۴۰ سمت و «هیولت پاکارد» نیز حدود ۲۰ تا ۳۰ سمت

دانشی دارد. این شرکت، دارای مدیران دانش است که وظیفه آنها جذب، ذخیره سازی و حفظ دانشی است که دیگران تولید می کنند. مدیر ارشد دانشبه تازگی بسیاری از شرکت های امریکایی و معدودی از شرکت های اروپایی، به استخدام «مدیران ارشد» دانش برای هدایت امور مدیریت دانش خود پرداخته اند. در برخی از این شرکت ها، سمت هایی نظیر «مسئولان ارشد آموزش» ایجاد شده است. این مسؤولیت ها نقش هایی مربوط به همین مباحث بوده و شامل مدیریت دانش و ترویج یادگیری سازمانی می شوند. این سمت ها، سمت هایی مدیریتی در سطوح «رؤسای ارشد اطلاعاتی»، «ریاست دواير منابع انسانی سازمان» و «رهبری واحدهای تجاری و عملیاتی» هستند. دیگر مسؤولیت های مربوط به این زمینه ها عبارتند از: مدیریت سرمایه فکری (سمتی در «اسکاندیا» یکی از شرکتهای بیمه سوئدی) مدیریت انتقال دانش (آزمایشگاه های «باکمن») و مدیریت جهانی سرمایه فکری، مدیریت سرمایه فکری (شرکت شیمیایی «داو»). یک مدیر ارشد در هر سازمان، می بایستی • دانش و یادگیری آن را تبلیغ یا حمایت کند. به خصوص با توجه به اهمیت دانش برای راهبردها و فرایندهای شرکت های کنونی، دگرگونی های درازمدت در فرهنگ های سازمانی و رفتارهای فردی مربوط به دانش، امری ضروری است • زیر ساخت های دانشی مناسبی مانند کتابخانه ها، پایگاه دانش، «شبکه های تعاملی رایانه انسان»، مرکز تحقیقاتی و ساختارهای سازمانی دانش محور را برای سازمان طراحی کرده، آن ها را به مرحله اجرا در آورده و بر عملکرد صحیح آنها نظارت کند • روابط خود را با عرضه کنندگان اطلاعات و دانش (مانند شرکای دانشگاهی یا شرکت های ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی) به خوبی تنظیم کرده و با آن ها به توافق هایی در زمینه همکاری دست یابد • فرایندهای ایجاد و استفاده از دانش را از طریق تغذیه شبکه های مربوطه توسط اطلاعات مرتبط با مواردی مانند محصولات جدید، تحقیقات بازار و راهبردهای تجاری، تقویت کرده و در صورت لزوم بهبود کارکرد این فرایندها را در جای جای شرکت تسهیل کند • شیوه هایی را برای رمزگذاری و به کارگیری دانش ابداع کند. این رویکردها باید بر دسته بندی های اساسی مربوط به شرکت و نیز در برگزیده نقشه ذخایر دانش و چارچوب های دانشی آینده، تأکید ورزد • ارزش دانش را با استفاده از شیوه های سنتی و مالی یا به وسیله «مدیریت حکایت» بسنجد و به درستی مورد استفاده قرار دهد. اگر سازمان، ارزش «مدیریت دانش» را به خوبی درک نکند، انجام وظایف مربوط استمرار نخواهد داشت • مدیران حرفه ای دانش در سازمان را هدایت کند و در آنان روحیه کار گروهی را به وجود آورد • تدوین راهبرد دانش سازمان را هدایت کند طی این راهبرد، منابع سازمان را بر زمینه های نیازمند به بیشترین توجه و فرآیندهای دانشی که تا حصول به وضع مطلوب فاصله زیادی دارند، معطوف سازد. سه مورد از مهمترین مسؤولیت ها عبارتند از: «ساختن فرهنگ دانش»، «خلق زیر ساخت مدیریت دانش» و «وادار ساختن دو مورد قبلی به سوق دهی اقتصادی». آن دسته از عوامل فرهنگی که معمولاً در درازمدت تغییراتی را ایجاد می کنند، احتمالاً به نوع افراد استخدام شده و اصولاً به دلایلی که افراد استخدام شده از ابتدا برای همکاری با سازمان داشته اند، بستگی دارد. البته شرکت می تواند در کوتاه مدت «فرهنگ دانش» را با ابزارهایی چون آموزش، اجرای طرح های انگیزشی و برنامه ها و الگوهای مدیریتی حاکم کند. مدیریت دانش، حتی در صناعی که در نگاه اول ارتباطی با دانش ندارند (بیمه) عرض اندام کرده است (اسکاندیا در سوئد لینکن نشنال لایف در امریکا). به تازگی چند شرکت کانادایی سمت هایی مانند «مدیریت ارشد دانش» ایجاد کرده اند، اما خدمات بیمه عملاً شامل بسیاری از حوزه های مهم دانش می شود. «دانش بیمه گری»، «دانش برآورد خسارت» و «دانش سرمایه گذاری» نمونه هایی از حوزه های دانش در صنعت بیمه تلقی می شوند. چهار سطح برای مسؤولیت های مدیریت دانش مشخص شده است:

- ۱- کارکنان صف که باید دانش را در وظایف روزانه خود اداره کنند. ۲- کارکنان مدیریت دانش. ۳- مدیران طرحهای دانش. ۴-

مدیران ارشد دانش. باید به خاطر داشت که مدیریت دانش هنوز مبحثی جدید است و به طور مقدماتی در شرکت هایی با محیط کاری و سازمانی به شدت در حال دگرگونی اعمال شده است. بنابراین، شرکتی که می خواهد برای اولین بار دانش خود را مدیریت کند، باید هماهنگ با شرایط و در صورت لزوم حتی به صورت مکرر نظام مدیریت دانش خود را تغییر دهد. یکی از



پژوهشگران در مورد ساختارهای سازمانی شرکت های مبتلا به دگرگونی های سریع گفته است: «اهمیت محوری شبکه های غیررسمی در شرکت های دارای فن آوری بالا، ناشی از این واقعیت است که بهره وری (سازمان ها، شرکت ها و نظایر آن ها) دانش محور به توانایی ها، تعهدات، انگیزه ها و ارتباطات کارمندان بستگی دارد. کارکنان این مجموعه ها را نمی توان با عناوین، سمت ها و مسؤولیت های از قبل تعیین شده در یک سلسله مراتب خشک قرار داد و برنامه ریزی کرد. از سوی دیگر، دگرگونی های پیوسته معمولاً سمت ها و مناصب نهادینه شده را از دور خارج می کند یکی از دلایل خوب اعمال نشدن مدیریت دانش در گذشته این بود که واقعاً کسی مسؤول و متولی آن نبود. فن آوری هایی برای مدیریت دانش خطر واقعی این نیست که رایانه ها همانند انسان ها فکر کنند، خطر واقعی این است که انسان ها هم چون رایانه ها بیندیشند. **sydney j. harris** سیدنی جی. هریس مدیریت دانش بسیار فراتر از فن آوری است، اما بی تردید «فن آوری دانش» بخشی از مدیریت دانش است. بدیهی است که در دسترس قرار گرفتن چند فن آوری جدید مثل «لوتوس نوتر» «شبکه وب» باعث تسهیل و تسریع نهضت مدیریت دانش می شود. البته دانش و ارزش های مهار آن از دیرباز برای بشر شناخته شده، اما فن آوری های نوین آتش دانش را شعله ورتر ساخته اند. فن آوری دانش در جای جای شرکت هیولت پاکارد ریشه دوانیده است. مدیران سامانه های (سیستم های) اطلاعاتی این شرکت (به ویژه در ۱۹۹۵) به تدریج دریافته اند که رشد واقعی کاربردها کمتر به داده ها و بیشتر به «مدیریت دانش»، «تخصص»، «مدارک و اسناد» حاوی آن ها بستگی دارد. امروزه، «هیولت پاکارد» نمایش گر واقعی مدیریت دانش مبتنی بر «وب» است. سامانه «شریک فروش های الکترونیکی» (**esp**) **electronic sales partner** این شرکت حاوی صد هزار سند است و با این حجم از اسناد خود، جریان فروش را برای فروشندگان سامانه های رایانه ای «هیولت پاکارد» تسهیل می کند. با توجه به آن چه گفته شد، آشکار است که مفهوم مدیریت دانش نه تنها در هیولت پاکارد بلکه در بسیاری از شرکت های دیگر، بدون فن آوری های مبتنی بر دانش از توانمندی های بسیار محدودی برخوردار خواهد بود. بیشترین ارزش فن آوری در مدیریت دانش، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و تسریع انتقال آن است. فن آوری اطلاعات، امکان بیرون کشیدن دانش را از ذهن صاحب دانش فراهم می آورد. سامانه های سیستم کاردان و هوش مصنوعی مدیریت دانش به ویژه در سال های اخیر، بیش از هر زمان دیگر توجه محققان را به خود جلب کرده است. از ده ها سال پیش تاکنون تلاش های زیادی برای استفاده از فن آوری در زمینه جذب و استفاده از دانش صورت گرفته است. این تلاش ها تحت عنوان «هوش مصنوعی» معمولاً بر مدیریت حوزه های محدود دانش، مانند ترکیب رایانه ها یا تشخیص نوعی بیماری خاص، متمرکز بوده اند. همانند بسیاری از دیگر زمینه های فن آوری، توقعات زیادی از فن آوری دانش وجود داشته و با شدت گرفتن عادت به استفاده از سامانه های کاردان، مثلاً میل به بهره گیری از فن آوری دانش نیز افزایش یافته است. نوآوری های فنی آینده، مثل افزایش سرعت و پیچیده تر شدن رویه های جستجوگری، احتمالاً شبکه جهانی ارتباطات را به منبع دانش مفیدتری تبدیل می کنند، اما ظهور واسطه های انسانی اینترنت که از توانایی یافتن موارد مفید و با کیفیت برخوردارند، ارزش اینترنت را به عنوان نوعی وسیله دانش، در مقایسه با دیگر پیشرفت های فنی افزایش می دهد. در گذشته، ذخایر یا انبارهای انبارهای دانش عمدتاً بیرون از سازمان ها قرار داشتند و از آن ها برای دستیابی به «اطلاعات رقابتی»، «دانش بازار» یا «دانش فنی»، «حقوقی» یا «تجاری» بیرونی استفاده می شد. اکنون بسیاری از شرکت ها در حال ایجاد ذخایر برای دانش نظام یافته و دارای منشاء داخلی هستند. آن ها انباره هایی داخلی برای «دانش محصولات داخلی»، «دانش بازاریابی»، «دانش مشتریان» و مواردی از این دست به وجود می آورند. سامانه های (سیستم های) دانشی زمان واقعیشرکتی به نام «پریموس» (**primus**) برنامه ای برای دانش های مبتنی بر زمان واقعی به نام «چاره ساز» **solution buider** طراحی کرده اند. این برنامه برای کنسرسیومی متشکل از ۶۰ شرکت دارای فن آوری بالا طراحی شده است که برای حل مشکلات مراجعان در زمینه مدیریت دانش و پشتیبانی از آن ها با یکدیگر همکاری می کنند. «پریموس»، برنامه ای برای «مدیریت دانش» پاسخ گویی به مراجعان (زمینه سازی به منظور پرداختن به

دیگر دانش‌ها) با هدف تجزیه شرایط یا مشکلات به اجزای دانش آن تدوین کرده است. (آن‌ها برای این برنامه اسمی در نظر نگرفته‌اند، ولی می‌توان آن را «تجزیه گرای اجزای دانش» نامید. تحلیل گر سامانه پاسخ گوی مشتریان می‌تواند دانش مربوط به مشکلات دریافت شده از مراجعان را طبقه بندی کند و یا دانش جدیدی را در قالب هفت جزء یا هفت عبارت زیر به مجموعه دانش بیفزاید: ۱- هدف مورد نظر مشتری یا وظیفه ای که مایل به انجام آن است، اما نمی‌تواند. ۲- واقعیتی در مورد محیط فن آوری مشتری. ۳- علامت مشکل مشتری. ۴- تغییری جدید در محیط فن آوری مشتری ۵- علت احتمالی مشکل ۶- نفی یا واقعیتی که با مسئله کنونی بی ربط است. ۷- تبیین کم و کیف مسئله در حالی که تحلیل گر، اجزای مشکلات را طبقه بندی می‌کند. چاره ساز در پایگاه‌های اطلاعاتی حاوی راه حل‌ها، به جستجو می‌پردازد تا راه حلی متناسب با هر جزء را بیابد و با آن وفق دهد. از یک پایگاه اطلاعاتی هدف مند برای ایجاد ارتباطی پویا بین اجزا، استفاده می‌شود تا راه‌حلی برای مشکلات مطرح شده شکل گیرد. این سامانه، رویکردی قدرت مند و مردمی برای «مدیریت دانش» است ولی نیاز به توانایی زیادی برای طبقه بندی اجزای دانش دارد که همه افراد و کاربران دارای این توانایی نیستند. تعدادی از شرکت‌ها به استفاده آزمایشی از چاره ساز پرداخته‌اند، اما در مجموع این برنامه تاکنون برنامه‌ای کاملاً قابل استفاده نبوده است. طرح‌های عملی مدیریت دانشجویانی برای اندیشه‌ها و دنیایی برای عمل وجود دارد. ماتیو آرنولد **mathew arnold** بحث در مورد «مدیریت دانش»، معمولاً گفت و گوها را به سمت حیطه‌های فلسفی و انتزاعی سوق می‌دهد. این در حالی است که مدیریت دانش، دنیایی واقعی و ملموس دارد؛ جهان بودجه‌ها، ضرب العجل‌ها، سیاست‌بازی‌های اداری و رهبری سازمانی. این طرح‌ها، در بردارنده کوشش‌های سازمان برای استفاده عملی از دانش به منظور نیل به هدف‌های مورد نظر از طریق سازماندهی کارکنان، فن آوری اجزای دانش است. مبادرت به انجام این طرح‌ها به سرعت در جهان تجارت رواج می‌یابد. مدیریت دانش دارای سه هدف بسیار کلی می‌باشد: ۱- تلاش برای ایجاد منابع، ۲- مخازن یا انبارهای دانش ۳- کوشش برای ارتقای فرهنگ‌ها وجود دانشمخازن دانش عبارتند از: ۱- دانش بیرونی (هوش رقابتی) ۲- دانش ساختمان‌درونی (گزارش‌های پژوهشی، نوشته‌ها و روش‌های مربوط به بازاریابی محصول محور). ۳- دانش بی ساختار درونی (پایگاه‌های مباحثه‌ای مملو از دانشی که گاهی «درس‌های آموخته شده» نامیده می‌شوند). کامیابی در طرح‌های مدیریت دانشچه عاملی باعث موفقیت «مدیریت دانش» است؟ از آن‌جا که عایدی‌های مالی ناشی از دانش را به سختی می‌توان اندازه گرفت، باید به نشانه‌های کلی تری از موفقیت توجه کرد. چند شاخص تعیین کننده موفقیت مدیریت دانش به شرح زیر است: • افزایش منابع مربوط به طرح کارمندگزینی و بودجه‌ها • افزایش حجم محتوا و کاربست دانش (تعدد مدارک و دفعات دسترسی به افراد برای مباحث طرح‌های دانش •). احتمال طولانی تر شدن عمر طرح دانش از عمر یکی - دو نفر و به بیانی دیگر سازمانی شدن طرح •. ایجاد احساس راحتی نسبت به مفاهیمی چون «دانش» یا «مدیریت دانش» در سراسر سازمان •. شواهدی دال بر این که مدیریت دانش (اگر مرکز سود تلقی شود) برای خود یا برای کل سازمان متضمن عوایدی است. رابطه میان عایدی و مدیریت دانش نباید لزوماً آشکارا تصریح شود. این رابطه می‌تواند ذهنی باشد. عوامل مؤثر در توفیق طرح دانش شاخص‌هایی که در بالا توضیح دادیم، فقط مشخص می‌سازند که طرح موفق بوده است یا خیر، ولی عامل موفقیت را معرفی نمی‌کنند. محققان پس از دسته بندی طرح‌ها، سعی کردند بارزترین عواملی را که در موفقیت آن‌ها مؤثر به نظر می‌رسیدند، شناسایی کنند و به این ترتیب ۹ عامل مشترک بین طرح‌های موفق یافتند. این مطالعه، جنبه اکتشافی داشت و عواملی را که از نظر آنان مؤثر شناخته شدند، می‌توان صرفاً فرصت‌هایی در مورد علت موفقیت طرح به شمار آورد. با این مقدمه، هر کدام از ۹ عامل زیر توضیح داده خواهد شد: ۱- فرهنگ دانش محور ۲- زیربنای سازمانی و فنی ۳- حمایت مدیریت ارشد ۴- پیوند ارزشمند صنعت و اقتصاد ۶- جزئی از فرایندگرایی ۷- وضوح نگرش و بیان ۸- ابزارهای انگیزشی مهم ۹- سطوحی از ساختار دانش ۱۰- راه‌های چندگانه انتقال دانش فرهنگ دانش محور بر اساس برآورد محققان فرهنگ «دانش طلب» یکی از آشکارترین ارکان اصلی موفقیت یک طرح است. همین عامل شدید مشکل

ترین شرط برای موفقیت یک طرح دانش از آغاز اجرای آن به شمار آید. این عامل عناصر مختلفی دارد • نگرش مثبت یا تمایل به دانش : کارکنان، روشن و از لحاظ فکری کنجکاو هستند. آنان راغب و آزادند که به اکتشاف پردازند و مدیریت به اقدامات دانش آفرین کارکنان خود بها می دهد • غیبت ساکنان دانش در کوی فرهنگ : آدم ها از سازمان خود دلخوری ندارند و از این که دیگران را در دانش خود سهیم کنند، نمی هراسند • هماهنگی مدیریت دانش با فرهنگ : نوع مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی هماهنگی دارد. جنبه های عملی مدیریت دانش عظیم دانش، دانش نیست، عمل است. توماس هنری هاکسلی **thomas henry huxley** درباره مدیریت دانش باید آماده شنیدن اندرزه های عملی روشنی بود، مثلاً این که از کجا شروع شود؟ چگونه کمک گرفته شود؟ و از چه اشتباهاتی پرهیز کرد؟ لذا باید «جا پاهایی» در رویکردهای مدیریتی جاری و نیز معرفی معدودی از کاستی های پرداخت. آگاهی عمومی در زمینه مدیریت دانش در این که آگاهی عمومی، رایج در حال گسترش است خوشحال کننده به نظر می رسد. اگر با دقت فکر کنید، شما هم احتمالاً چنین احکامی را استنتاج خواهید کرد که • : کار را باید با دانش دارای ارزش بالا شروع کرد • ابتدا باید یک طرح آزمایشی متمرکز را شروع کرد و اجازه داد تا تقاضا، طرح های بعدی را فعالانه بطلبد • باید در چند جبهه فعالیت کرد (فن آوری، سازمان، فرهنگ •). چاره جویی برای مشکلات را نباید آن قدر به تأخیر انداخت که کار از کار بگذرد • هر چه سریع تر باید در سازمان کمک گرفت. مدیریت دانش، موضوع کاملاً جدی نیست و از تمامی منابعی که شاید در سازمان وجود داشته باشد («مدیریت سامانه های اطلاعاتی»، «مدیریت تحول سازمانی» و «روش های خوب مدیریتی منابع انسانی») سود می جوید. اگر شرکتی از کتابخانه خوبی بهره می برد و پایگاه اطلاعاتی مکتوب و یا حتی برنامه های آموزشی کارایی دارند آن شرکت احتمالاً در حال حاضر به شکلی در حال اعمال مدیریت دانش است. آن چه شما لازم است، انجام دهند گسترش و توسعه این فعالیتهاست تا بتوانند خود را «مدیر دانش» بنامند. به طور کلی هر شرکتی باید درباره مواردی نظیر این که مدیریت چه دانشی را در اولویت قرار دهد؟ چگونه افراد را به مشارکت و استفاده از دانش تشویق کند؟ و چه عاملی را سبب موفقیت طرح در حوزه ای خاص قرار دهد، تصمیم گیری کند. مشاوران می توانند در طراحی و اجرای «سامانه های بزرگ دانش»، «تهیه نقشه دقیق دانش»، «ارزشیابی وضعیت جاری دانش» و «آموزش اصول اساسی کار به مدیران و کارکنان»، مؤثر واقع شوند. «سامانه های اطلاعاتی» می توانند به ایجاد زیر بنای فن آوری کمک کنند. «منابع انسانی» می تواند در تشویق کارکنان به استفاده و تسهیم دانش و معرفی مراکز دانش ( اشخاص، گروه ها و شبکه ها ) مؤثر باشد. «بخش مالی و حسابداری» می تواند به درک چگونگی ارزشیابی دانش و تلاش برای مدیریت آن کمک کند. دیگر «حوزه های عملیاتی سازمان» هم می توانند به کسب تسلط بر زمینه های دانشی خاص، کمک کنند • مثلاً «بخش بازاریابی و فروش» به کسب دانش مربوط به مشتریان؛ «بخش مهندسی و تحقیق و توسعه» به دریافت دانش محصولات و «بخش خدمات مشتریان» به تحصیل دانش مربوط به خدمات یاری می دهند). وقتی مدیریت دانش مطرح می شود، نباید هیچ قلمرویی مستثنی شود. هر چه افراد یا گروه های بیشتری در کار شرکت نمایند، احتمال موفقیت افزایش می یابد. آغاز به کار در زمینه مدیریت دانشمدیریت دانش، می بایستی کار را با مسئله تجاری مشخصی که حل استفاده از علم را می طلبند، آغاز کند. «روی گردانی مشتریان»، «محصولات ضعیف از لحاظ طراحی»، «ریزش نیروی انسانی کلیدی» و «نرخ برد» کمتر برای کارهای خدماتی، از جمله مشکلات تجاری مشخصی هستند که می توانند بیان گر ضعف مدیریت دانش باشد. رسیدگی به این مشکلات، شناسایی و تشخیص اجزای دانشی هر کدام و استفاده تجاری حل آن ها به عنوان توجیه گر فعالیت های دانش، به خوبی می تواند راه استقرار مدیریت دانش و پیشرفت آن را هموار سازد. مدیریت دانش، شامل بسیاری از عملیات انتزاعی می شود که شاید نهایتاً به صورت رفتارهایی تغییر یافته و نتایج ملموس (سود مالی) نمود نیابند. مثلاً تهیه نقش دانش به خصوص زمانی که همراه با جزئیات است، می تواند وقت و پول هنگفتی را جذب کند. برای پیشرفت در زمینه مدیریت دانش، معمولاً بجای تمرکز بر یک مقوله، پیگیری چند مقوله در چند «جبهه فنی»، «سازمانی و فرهنگی»،

پیشنهاد می‌شود. دانش، پدیده‌ای بسیار پیچیده است و نمی‌توان به ریشه دواندن آن در یک قلمرو دلخوش کرد. البته مشکل استفاده از برنامه‌های چند وجهی این است که نتایج آنها دیررس بوده و از نتیجه طرح‌های یک وجهی نیز نامشخص‌ترند. فن آوری (تکنولوژی) *technology* فن آوری، کاربرد علم برای حل مشکلات عملی است از این رو تکنولوژی متکی بر دانش است. *V* دانش نوعی معرفت و شناخت است در حالی که فن آوری کاربرد این شناخت است. *V* علم زمینه‌ای ایجاد می‌کند تا فن آوری در آن رشد کند. توسعه جامعه تنها با ارتقای سطح فن آوری امکان‌پذیر است. فن آوری مجموعه‌ای از عوامل سخت افزاری یا تجهیزات، توانایی‌ها و مهارت‌های انسانی، دانش فنی، و توانایی‌های مدیریتی و سازماندهی است. افزایش سطح فن آوری مستلزم رشد ارتقای هماهنگ و سازگار تمام اجزای آن است که از طریق انتقال و توسعه داخلی فن آوری اتفاق می‌افتد. نقش مدیریت در فرآیند انتقال و توسعه فن آوری مهم و تعیین‌کننده است و می‌توان آن را در چهار سطح کلان، ۱- بخش علوم ۲- تکنولوژی ۳- بنگاه‌ها ۴- خود حرفه و تخصص مدیریت مطرح کرد. فن آوری را قابلیت کاربرد علوم در تامین خواسته‌های مادی و ذهنی بشر می‌دانند. با پیشرفت علوم، زمینه‌های بالقوه جدیدی برای ارتقای فن آوری پیدا می‌شود. میزان کالا و خدمات تولید شده سرانه در جوامعی که به پیشرفت‌های تکنولوژیکی جدید دست یافته‌اند، از جوامع سنتی و عقب مانده فاصله زیادی گرفته است. در واقع توان کشورها و یا مؤسسات صنعتی و خدماتی در صحنه رقابت‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نظامی به توان تکنولوژیکی آن‌ها بستگی دارد. تنها با ارتقای سطح تکنولوژی در جامعه است که افراد آن می‌توانند به تولید بیشتر کالا و خدمات دست یابند و باعث کارآیی و اثربخشی سازمان خود شوند و با نظام دهی مناسب در زمینه‌های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی موجبات زندگی بهتر را برای خود فراهم نمایند. در صحنه رقابت‌های اقتصادی، سازمان‌ها و مؤسساتی که به تکنولوژی برتر دست می‌یابند، امکان بقا و رشد را می‌یابند و سازمان‌ها و مؤسساتی که از نظر تکنولوژی عقب‌مانند از صحنه خارج می‌شوند خلاقیت و نوآوری ضامن رشد سازمان‌ندانی کردن اندیشه‌های خوب در سر، همتای گوشه نشینی است. *good thoughts in your head not delivered mean squat* سازمان‌ها و شرکت‌ها بر بهره‌ای از زمان که تحت عناوین مختلف از جمله «عصر دانش» «عصر فراصنعتی» «عصر جامعه اطلاعاتی» «عصر عدم تداوم» «عصر جوامع موقت» «عصر سرعت»، و بالاخره «عصر خلاقیت و نوآوری» مطرح شده است، خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده می‌سازند. در این مقطع حساس، جدالی برای احراز برتری‌های صنعتی، علمی و فنی در قرن آینده شروع شده است و کشورهای توسعه یافته، سازمان‌ها و مؤسسات آینده‌نگر برای رویارویی با این تحولات گسترده و فراگیر به جستجوی روش‌های نوین پرداخته‌اند. سرعت تغییرات و تحولات از حد تصور فراتر رفته، به گونه‌ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمان‌ها و شرکت‌های جوان پذیرفته شده است. بر اساس این استدلال، کشورهای پیشرفته بر آموزش خلاقیت تأکید بسیار کرده و در این راستا در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده‌نگر، که رهیافت‌های بدیع و خلاق برای مسایل پیچیده ارائه کنند، توجه خاص مبذول داشته‌اند. مفهوم خلاقیت و نوآوری خلاقیت به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌هاست. خلاقیت بر خلق چیز نو دلالت دارد. کائو (۱۹۸۹) خلاقیت را یک فرآیند انسانی می‌داند که به نتیجه نو و مفید (حل مشکل فعلی یا برآورده ساختن یک نیاز) می‌انجامد. نوآوری به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است که می‌تواند یک محصول جدید، خدمت جدید یا راه حل جدید انجام کارها باشد. نوآوری فرایند ادراک یا ایجاد دانش مربوط و تبدیل آن به محصولات و خدمات بهبود یافته و یا جدید، برای افرادی که خواهان آنها هستند، می‌باشد. نوآوری فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است. نوآوری استعداد و توانایی تغییر یا انطباق را به وجود می‌آورد. بهره‌برداری «*exploitation*» + اختراع + تصور «*conception*» یا مفهوم = نوآوری هر سازمان برای دستیابی به نوآوری، نیازمند ایجاد اندیشه‌های خلاق است.

## مدیریت دانش و منابع الکترونیکی کتابخانه‌ها

... knowledge management آگاهی از انواع منابع الکترونیکی و چگونگی انتخاب و مدیریت آن زهره رضانی مقدمه: هدف اصلی کتابخانه‌ها، اشاعه اطلاعات مناسب و به موقع است. رسیدن به این مهم می‌طلبد تا کتابخانه‌ها از فناوری اطلاعات آگاهی کامل داشته باشند و همگام با پیشرفت این فناوری، دانش خود و کاربران کتابخانه‌ها را نیز به روز نمایند. با ظهور منابع الکترونیکی به عنوان بخشی از فناوری اطلاعات، وظایف کتابداران افزایش یافته است. آگاهی از انواع منابع الکترونیکی و چگونگی انتخاب و مدیریت این منابع جزء لاینفک دانش کتابداران کتابخانه‌های امروزی است. روشن است که برای موفقیت در زمینه ارائه اطلاعات به موقع و مناسب به کاربران، کتابخانه‌ها مدیریتی را می‌طلبند که افراد متخصص و آگاه را انتخاب نمایند تا با دانش و تجربیات خود بتوانند در سلسله‌های فعالیتهای نظام مند مدیریت منابع الکترونیکی انتخابی درست و عملی به جا و به موقع انجام دهد. در راستای رسیدن به این هدف این مقاله سعی دارد تا تعاریف درستی از مدیریت دانش و نقش و امل تأثیرگذار در این مدیریت را بیان نموده، سپس به تعریف منابع الکترونیکی پرداخته و انواع آنها را همراه با معیار انتخاب هر یک جهت مجموعه سازی بهینه یک کتابخانه بیان کند. در پایان نقش مدیریت دانش در منابع الکترونیکی و انتخاب آنها در کتابخانه‌ها را ارائه دهد. تعریف مدیریت دانش به زبان ساده مدیریت دانش به دست آوردن اطلاعات، سازماندهی آنها و استفاده مفید از آنها برای پیشبرد هر چه سریعتر سازمان است. گرفتن اطلاعات یا به قولی دیگر تصرف اطلاعات بر روی افراد یک سازمان متمرکز است. زیرا دانش عینی سهل الوصول تر از دانش نهانی در افراد است. در مورد دانش عینی و نهانی در ادامه توضیح مفصل ارائه می‌گردد. مدیریت دانش ۲ قسمت دارد: مدیریت دانش دو قسمت دارد: اول مدیریت داده و اطلاعات و دوم مدیریت افرادی که واجد نظر، دانش و توانایی‌های خاص هستند. این دو قسمت - محتوا و افراد - برای تسهیل مدیریت دانش با کمک فرایندها و تکنولوژی خاصی بهم متصل شده‌اند. محک زنی، تصرف بهترین عملها، ایجاد سازمانهای یادگیرنده، توسعه جوامع یادگیری، دیتا مایننگ، ایجاد فرهنگ تغییر، بهبود جریان کاری و گردآوری نظام مند هوشمندی رقابتی و تجاری فقط چند نمونه از ابزارها، تمرینها، مداخلات و رهیافتهای زیربنا محور هستند که برای مدیریت دانش و اطلاعات بکار گرفته شده‌اند. دو جزء عبارت مدیریت دانش یعنی مدیریت و دانش با کمک دو عنصر تواناساز تکنولوژی و فرهنگ سازمانی برای تحت کنترل درآوردن حافظه جمعی سازمانها با هم مختلط شده‌اند (گاندی، ۲۰۰۴) اکنون به تعریف مدیریت و دانش هر یک به طور جداگانه می‌پردازیم: داده: مواد خام است. از آنچه که می‌بینیم و می‌شنویم تا آمارها و ارقام رسمی، همگی داده محسوب می‌شوند. اطلاعات: سازماندهی داده‌ها، اطلاعات را به وجود می‌آورد به بیانی دیگر داده‌های مرتب و سازماندهی شده اطلاعات، نامیده می‌شود. مانند لیست مراجعان کتابخانه طی ۱ ماه اخیر. دانش: پردازش، تجزیه و تحلیل اطلاعات و به کارگیری اطلاعات پردازش شده در موضوعی خاص (در حقیقت تبدیل اطلاعات به دانایی) را دانش می‌گویند که بر ۲ نوع است: دانش عیان یا دانش صریح، دانشی است که مدون شده است و یا به فرمتهای خاصی ارائه شده است. مثلاً توضیح داده شده یا ثبت شده یا مستند شده و بنابراین به آسانی می‌توان دیگران را در آن سهیم نمود. دانش نهان، دانش شخصی و ابراز نشده‌ای است که یک فرد دارد. دانشی که در ذهن افراد است و هرگز به طور کامل و قابل فهم برای سایرین بیان، ثبت، مستند یا مدون نشده است. طبق برآوردها ۸۰٪ از مهمترین دانش را دانش نهان شکل می‌دهد. تعریف مدیریت: مدیریت یعنی توانایی به کارگیری داده‌ها و انجام کار جهت دست یابی به یک هدف. مدیریت اساساً بر طبقه بندی، فراهم کردن ساختار و ایجاد ادراک به هم پیوستگی در یک سازمان دلالت دارد. نقش چهار عنصر اساسی در مدیریت دانش: نقش دانش در مدیریت دانش نقش مدیریت در مدیریت دانش نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش نقش دانش در مدیریت دانش هنگامی که دانش، مدون و کدگذاری شود مصنوع دانش تولید می‌شود و این

صنوع دانش است که می‌تواند مدیریت شود. چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش نهان است به طوری که در هنگام نیاز قابل بازیابی باشد. دانش عیان باسانی قابل ثبت و انتقال است اما تشخیص، تصرف و انتقال دانش نهان مشکل است. نقش مدیریت در مدیریت دانش: هدف اصلی مدیریت دانش عیان و نهان در سازمان است. برای مدیریت دانش عیان، سازمانها باید • دانش را بدست آورده و یا تولید و ایجاد کنند • دانش را برای سهولت دسترسی رمزگذاری و سازماندهی نمایند • دسترسی به دانش را برای دیگران یا ارتباطات یا انتشارات میسر نمایند • دسترسی و بازیابی دانش را تسهیل نمایند • دانش را برای حل مشکلات، تصمیم‌گیری، بهبود اجرا، راهبری، تحلیل موقعیتها و فرایندها برای پشتیبانی فعالیتهای کاری بکار گیرند. دانش نهان به ۲ طریق قابل مدیریت است: از طریق ارتباطات نوشتاری، مصاحبه‌ها و پیشینه‌های شفاهی انتقال دانش از طریق ایجاد گروه‌های دانش یا گروه‌های هم‌عمل در سازمانها نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش: تکنولوژی اطلاعات میتواند بعنوان ابزاری قدرتمند عمل کرده و ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش تأمین کند. توانایی تکنولوژی اطلاعات در کاوش، نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات میتواند تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده‌بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند. تکنولوژی اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا میکند. تکنولوژی اطلاعات به تنهایی تأمین‌کننده دانش نیست. تکنولوژی اطلاعات میتواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند اما این خود افراد هستند که باید تعیین کنند آیا اطلاعات متناسب و مرتبط با نیاز خاص آنها هست یا خیر. برای تبدیل اطلاعات به دانش، افراد باید اطلاعات را تحلیل، تفسیر و درک کرده و آن را در متنی جای دهند. نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش: یکی از عوامل توانمند کردن مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی است که مشوق تعامل افراد با یکدیگر و تبادل نظرات و تجربیات و نقطه نظرات است و به کارکنان اجازه میدهد که بدون ترس از بازخواست صدایشان را به گوش دیگران برسانند. داوینچ و دیگران اظهار می‌دارند: "اگر زمین فرهنگی پروژه مدیریت دانش حاصلخیز نباشد، نه مقدار تکنولوژی و نه محتوای دانش و نه داشتن یک مدیریت پروژه خوب هیچکدام موفقیتی در بر نخواهند داشت" در آغاز به تعریف داده و اطلاعات و دانش هر یک به طور جداگانه پرداختیم. هر یک از این سه مقوله باید به نحو کارآمدی مدیریت شوند که قطعاً مدیریت هر سه آنها در عین مرتبط بودن با یکدیگر، حوزه‌هایی متمایز از یکدیگرند. برخلاف سیستمهای مدیریت اطلاعات و مدیریت داده‌ها، مدیریت دانش هیچگونه کامپیوتر یا تکنولوژی اطلاعات خاصی ندارد. اما از یک یا چند مورد از کاربردهای تکنولوژی اطلاعات استفاده کند. در این میان داده‌های بیشترین تأثیرات بالقوه را در مدیریت دانش دارد. بطور خلاصه، مدیریت داده‌ها، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش در عین ارتباط با یکدیگر، متمایزند. سیستمهای مدیریت داده‌ها، امور تکراری و روزانه سازمانها را خودکار نموده و انواع محدودی از اطلاعات را بدست می‌دهند. سیستمهای مدیریت اطلاعات به کاربران امکان میدهند که داده‌ها را تا سطح معینی کنترل و دوباره چینی کرده و بدینوسیله به آنان کمک میکنند که ارتباط بین عناصر داده‌ها را کشف نمایند. مدیریت اطلاعات در شکل اپکها، پایگاههای اطلاعاتی پیوسته و شبکه‌های جهانی وب جزء لاینفک کتابخانه‌های امروزه شده است. گرچه مدیریت اطلاعات و داده‌ها عناصر مهم مدیریت دانش هستند، هدف غائی مدیریت دانش ترویج اشتراک و یادگیری مشارکتی در سازمانهاست. (گاندى، ۲۰۰۴) مدیریت دانش را می‌توان شامل فرایند مدیریت دانش، فناوری، استراتژی و رفتار سازمانی دانست. به صورت تیتروار فرایند مدیریت دانش شامل موارد زیر می‌شود: ۱. شناسائی دانش ۲. تحصیل دانش ۳. توسعه دانش ۴. به اشتراک گذاری دانش ۵. بهره برداری از دانش ۶. حفاظت از دانش مواد کتابخانه‌ای از حالت سنتی خود رخت بر بسته و به سوی الکترونیکی شدن پیش می‌رود. ویژگی‌هایی از قبیل نبود محدودیت زمان و مکان در استفاده از منابع الکترونیکی، انعطاف پذیری، نسخه برداری راحت، استفاده همزمان افراد متعدد از آنها، کم حجم بودن و بالاخره هزینه پائین منابع الکترونیکی از جمله مواردیست که برای کاربران جذابیت بیشتری نسبت به استفاده از منابع چاپی ایجاد نموده و تقاضا برای استفاده از منابع الکترونیکی

را بالا برده است. روند رو به رشد منابع الکترونیکی کتابداران را ناگزیز می‌سازد که با این منابع آشنایی کامل پیدا کنند و منابع الکترونیکی را به اصلی‌ترین هدف کتابخانه (دسترس پذیر نمودن اطلاعات یا اشاعه اطلاعات) نزدیک نمایند. در ادامه با منابع الکترونیکی و انواع آن آشنا شده و معیار انتخاب هر یک از آنها مطابق با معیارهای مدیریت دانش شرح داده می‌شود. تعریف منابع الکترونیکی و انواع آن منابع الکترونیکی، منابعی هستند که با فناوری رایانه در ارتباط هستند یا منابعی که به شیوه‌های الکترونیکی قابل دسترسی می‌باشند. انواع منابع الکترونیکی شامل: منابع ناپیوسته: این منابع روی لوح فشرده یا دیسک، قابل دسترسی هستند. فناوری دیسک فشرده در اواسط دهه ۱۹۸۰ معرفی و تا دهه ۱۹۹۰ به رشد سرسام آور خود همچنان ادامه داد. از این قالب بیشتر جهت استفاده از منابع مرجع مثل دایرة المعارفها، فرهنگهای لغت، راهنماها و امثال آن استفاده می‌شود. خدمات جستجوی پیوسته: که معمولاً با پرداخت هزینه می‌توان از آنها استفاده کرد. اولین شکل ابزار اطلاعاتی الکترونیکی که در دهه ۱۹۶۰ وارد بازار شد، خدمات جستجو و اطلاع رسانی پیوسته بود که توسط میزبانانی مثل دایالوگ، بی آر اس، اس دی اس فراهم شد. خدمات جستجوی پیوسته به دلیل جامعیت اطلاعات که در دسترس قرار دارند خیلی محبوب شدند. بعضی از مشهورترین این خدمات مثل **DialogWeb**، **OCLC FirstSearch**، **STN Easy**، **Ovid online and LexisNexis** می‌باشند.

منابع اینترنتی: اینترنت به عنوان "شبکه شبکه‌ها" تعریف شده است. اینترنت در دهه ۱۹۹۰ دورنمای جدیدی را برای جستجو کنندگان اطلاعات باز کرد. اینترنت یک توزیع کننده وسیع و یک وسیله تجاری و محبوب ارتباطات شده است که قابل دسترسی برای میلیونها فرد و سازمان است. در حال حاضر میزان زیادی اطلاعات به وسیله اشخاص و سازمانها از طریق شبکه جهانی وب، در دسترس ساخته شده است. گروه زیادی از منابع مرجع بدون هزینه روی وب قابل دسترس هستند. (سینق، ۲۰۰۴) فهرست عمومی پیوسته کتابخانه‌ها یا مراکز اطلاع رسانی که اکثراً رایگان هستند. دایرة المعارف بین المللی اطلاع رسانی و کتابداری (Brien, ۱۹۹۷). فهرست پیوسته همگانی را این گونه تعریف کرده است: پایگاه اطلاعاتی از رکوردهای کتابشناختی، اغلب متعلق به مجموعه کتتابخانه‌ای خاص که امکان جستجو از طریق عنوان موضوع و مؤلف در آن توسط پایانه‌های عمومی وجود دارد. (داورپناه، ۱۳۸۱)

مدیریت منابع الکترونیکی: منظور از مدیریت منابع الکترونیکی، فراهم آوری یک ساختار جامع و انجام یک سلسله فعالیتهای نظام مند است که به تحویل الکترونیکی اطلاعات، منجر می‌شود. این موارد به ترتیب زیر هستند: مجموعه سازی که شامل: انتخاب - سفارش و خرید منابع است. سازماندهی که فهرست نویسی و رده بندی منابع الکترونیکی را در بر می‌گیرد. دسترسی، شامل مواردی چون: امانت منابع و آگاهی از وجود آنها توسط کاربران است. حفاظت از منابع الکترونیکی، که دربرگیرنده وجود آرشیو استاندارد و محل نگهداری مناسب برای این منابع و امنیت آنها می‌باشد. مسائل بودجه ارزشیابی که مسائل آماری و مدیریتی و نظرسنجی از کاربران را در بر می‌گیرد. گسترش خدمات و پشتیبانی (Webber, ۲۰۰۲) مدیریت دانش و معیار انتخاب منابع الکترونیکی در مدیریت منابع الکترونیکی برای انتخاب هر یک از انواع منابع الکترونیکی بایستی معیارهایی در نظر گرفته شود که با موارد ذکر شده بالا مطابقت داشته باشد بدیهی است مدیریت دانش در انتخاب این معیارها و در نهایت انتخاب منابع الکترونیکی، مناسب با نیاز کتابخانه و مراجعه کننده نقش بسزایی دارد. در این بخش به بررسی این معیارها می‌پردازیم: معیارها در مدیریت مجموعه سازی منابع الکترونیکی: انتخاب: معیارهای انتخاب دیسک فشرده برای کتابخانه: لاگاردیا و هابر (LaGuardia and Huber) پیشنهاد می‌کنند کتابداران به هنگام انتخاب دیسک فشرده به نصب آسان، قیمت منصفانه، تکنیکهای خوب پشتیبانی و محدودیتهای و شرایط منصفانه مجوز دیسک فشرده توجه کنند. چاودهاری (Chowdhury)، مامبرتی (Mambretti) و رولی و سلاک (Slack Rowley and) پیشنهاد می‌کنند ارزیابی دیسک فشرده براساس موارد زیر صورت گیرد: • اعتبار ناشر • محتوا و پوشش بانک اطلاعاتی • جاری بودن بانک اطلاعاتی و بسامد روزآمد کردن • کیفیت فناوری، شامل بودن راهنمای کاری و پشتیبانی کاربر • نوع و اقتضای اطلاعات • پرمایگی و یا

محتوای تخصصی \* درجه تعاملی [۲] \* تسهیلات و سرعت دسترسی به اطلاعات \* عمر مفید محصول \* رابط کاربر [۳] \* استاندارد کردن \* هزینه \* تسهیلات مورد نیاز معیارهای انتخاب خدمات جستجوی پیوسته: بر اساس نظر فوستر (Forrester) و رونالدز (Rowlands) و رولی (Rowley) نکات مهم زیر باید هنگام انتخاب یک سرویس جستجوی پیشرفته مورد توجه قرار گیرد. \* شمار بانکهای اطلاعاتی عرضه شده \* امکانات جستجو و بازیابی \* رابط جستجو [۴] (رابط کاربر ساده و پیشرفته) \* ساختار بانک اطلاعاتی و قالب پیشینه \* هزینه \* زمان لازم جهت گسترش امکانات جستجو \* امکان جستجو بین بانکهای اطلاعاتی \* وسایل ارتباطی \* خدمات پشتیبانی \* امکانات اضافی مثل خدمات آگاهی رسانی جاری [۵] معیارهای انتخاب منابع اینترنتی در کتابخانه‌ها: معیارهای انتخاب ابزارهای اینترنتی تکامل یافته از معیارهای تعیین شده برای مطالب چاپی است. اگرچه منابع الکترونیکی نیاز به مجموعه وسیعی از معیارها جهت پوشاندن تغییرات منظمی که در محصولات و روشهای دسترسی آنها اتفاق می افتد دارند. (Davis, ۱۹۹۷) منابع اینترنتی بر طبق موارد زیر ارزیابی شوند: (Pratt et al., ۱۹۹۶) \* کیفیت، چگونگی و اعتبار محتوا \* اهمیت پوشش دهندگان منابع \* جامعیت و تمامیت \* درجه ارتباط اطلاعات \* استفاده آسان \* ثبات و پایداری \* هزینه و حق مولف \* نرم افزارها و سخت افزارهای مورد نیاز (سینق، ۲۰۰۲) معیارهای انتخاب فهرست عمومی پیوسته در کتابخانه‌ها:

فهرستهای عمومی پیوسته کتابخانه‌ها اغلب بر اساس موارد زیر ارزیابی و انتخاب می شوند: جاری بودن فهرستها و بسامد روزآمد کردن آن میزان پوشش تعداد کتابها یا کتابخانه‌ها وجود راهنماهای الکترونیکی و چاپی امکانات جستجو و بازیابی تعداد فیلدهای کتابشناختی در مبحث مجموعه سازی، طبق استراتژیهای مدیریت دانش باید افرادی انتخاب شوند که در این حیطه متخصص موضوعی و متخصص کتابداری و اطلاع رسانی باشند همچنین به یک متخصص در زمینه سخت افزار و نرم افزار رایانه نیز نیاز می باشد که بایستی این متخصصین در تعامل تجربیات و دانش با یکدیگر باشند تا از دوباره کاری های گاه جلوگیری شود. به طور کلی در مجموعه سازی منابع الکترونیکی، باید معیارهای زیر در نظر گرفته شود: جامعه استفاده کننده: اطلاعات منابع الکترونیکی مورد نظر باید متناسب با نیازهای آموزشی و پژوهشی جامعه کاربر باشد که این خود نیازمند بررسی و شناسایی دقیق نیازهای اطلاعاتی جامعه کاربر است. محتوا: منابع الکترونیکی مورد نظر باید مرغوبیت، جامعیت و اعتبار منابع چاپی را داشته باشند. ارزشیابی محتوای یک منبع الکترونیکی باید به مواردی چون: سطح فکری، عمق مطالب، صحت مطالب، دقت نویسنده، اعتبار نویسنده و تازه و نو بودن توجه شود. شکل: منابع الکترونیکی باید به گونه ای باشند که کتابخانه، تجهیزات لازم را برای استفاده از آنها دارا باشد. شکل انتخاب شده منابع، باید از استحکام و دوام طولانی برخوردار باشد. اگر منبع الکترونیکی به صورت لوح فشرده است، باید به قیمت، روزآمد بودن، محتوا و قابلیت شبکه ای شدن آن توجه شود. اگر منبع اینترنتی باشد، هزینه، قابلیت های جستجو و محتوا باید در نظر گرفته شود. روزآمدی: محتوای منابع الکترونیکی باید تازه و بهنگام باشد \* سازماندهی لازم است که منابع الکترونیکی، همچون منابع چاپی، بر اساس اصول پذیرفته شده ای سازماندهی شوند تا کاربازیابی این مواد، تسریع و تسهیل گردد. دسترسی کاربران کتابخانه باید برای استفاده از منابع الکترونیکی آموزش ببینند و شیوه های ممکن برای دسترسی آنها به منابع الکترونیکی باید شناسایی شود. امنیت بین کتابخانه ای می تواند در افزایش دسترسی کاربران به منابع الکترونیکی مورد نیازشان، مؤثر باشد. حفاظت از مواد باید برای منابع الکترونیکی، محلی مناسب در نظر گرفته شود. باید مدت دوام و شرایط نظافت منابع الکترونیکی به ویژه لوحهای فشرده را در نظر گرفت. مساله ویروسی شدن منابع الکترونیکی هم باید مورد توجه قرار بگیرد. اگر منابع الکترونیکی در یک آرشیو استاندارد نگهداری نشوند و از آنها به طور نامناسب استفاده شود، احتمال از بین رفتن منابع الکترونیکی وجود خواهد داشت. در مورد امنیت منابع الکترونیکی باید تدابیر لازم اندیشیده شود. مسائل بودجه برای تهیه منابع الکترونیکی باید بودجه ای مناسب در نظر گرفته شود. ارزیابی ارزش منابع الکترونیکی باید تجزیه و تحلیل گردد. مجموعه منابع



الکترونیکی باید که از طریق بازخورد کاربران ارزیابی شود. پیشنهادها از سوی کاربران می تواند در عملکرد بهتر مجموعه مؤثر باشد. همچنین به کارگیری گزارشهای آماری در ارزیابی منابع الکترونیکی می تواند مثر ثمر باشد. تهیه آمار دقیق خدمات ارائه شده از طریق منابع الکترونیکی، برای تصمیم گیریهای آینده بسیار مهم است. گسترش خدمات و پشتیبانی در این بخش از مدیریت منابع الکترونیکی، باید به شناسایی محصولات جدید کتابخانه ای و خصوصیات آنها پرداخت. بهتر است که با فهرستی از فروشندگان و کارگزاران مخصوص منابع الکترونیکی که مورد اعتماد هم باشند، خدمات پشتیبانی را برای این منابع فراهم آورد. برای گسترش خدمات از طریق منابع الکترونیکی، باید تلاشهای لازم صورت گیرد.. (Electronic Resources Management Initiative.Retrieved, ۲۰۰۳) نتیجه گیری: با توجه به مطالب قید شده، هدف مدیریت دانش ایجاد یک محیط یادگیری و شراکت با ایجاد جریانی بین انبوه اطلاعات تولید شده توسط افراد قسمتهای مختلف یک سازمان (مثلاً در یک کتابخانه مدیران و کارکنان بخش مجموعه سازی، سازماندهی، نگهداری مواد و...) و مرتبط کردن آنها با هم است. مدیریت دانش بر تسخیر و سازماندهی دانش عیان و نهان افراد یک مجموعه بنا نهاده شده است. هدف نهایی مدیریت دانش حذف لایه های میانجی بین تولید کنندگان و استفاده کنندگان دانش است. بنابراین نقش کتابخانه ها دیگر به عنوان واسطه های بین منابع دانش و کاربران موضوعیت ندارد. منابع اطلاعاتی اغلب به فرم الکترونیکی دسترس پذیر می شوند و کاربران با کسب سواد اطلاعاتی لازم می توانند با تحمل کمترین زحمت به بازیابی و استفاده از منابع مورد نیاز خود اقدام نمایند. در چنین شرایطی نقش کتابخانه ها نه به عنوان پشتیبان مطرح می گردد. در حقیقت کتابخانه الکترونیکی باید نه به عنوان مکانی برای نگهداری و ذخیره اطلاعات بلکه به عنوان دروازه ای عمل کند که از طریق آن کاربران بتوانند به منابع اطلاعاتی وسیع و مورد نیاز دست یابند. این همان نقشی است که هاو کینز در سال ۱۹۹۸ از کتابخانه ها متصور بوده؛ وی معتقد است که کتابخانه آینده به دسترسی و مدیریت دانش می پردازد، نه مالکیت. منابع و مآخذ: - داورپناه، محمدرضا. جستجوی اطلاعات علمی و پژوهشی در منابع چاپی و الکترونیکی. ویراستار محمد حسین دیانی. تهران دبیزش، ۱۳۸۱، ص ۶۳. - سینق، اس.پی. مدیریت مجموعه در محیط الکترونیکی. ترجمه: زهرا بتولی، نشریه فنی مدارک علمی، دوره پنجم؛ شماره اول، ۱۳۸۴. - گاندی، اسمیتی. مدیریت دانش و خدمات مرجع در کتابخانه ها. مترجمان: مریم صراف زاده، افسانه حاضری بغدادآباد، نشریه فنی مدارک علمی، دوره چهارم؛ شماره چهارم، ۱۳۸۴. - Chowdhury, G.G., ۱۹۹۹, Introduction to Modern Information Retrieval, Library Association Publishing, London. - Davis , T.L., ۱۹۹۷, "The evolution of selection activities for electronic resources", Library Trends, ۴۵, ۳, ۳۹۱-۴۰. - Forrester, W.H., Rowlands, J.L., ۱۹۹۸, The Online Searcher's Workbook, Library Association Publishing, London . - LaGuardia, C.M., Huber, C., ۱۹۹۲, "Digital dreams: a CD-ROM user's wish list", Library Journal, ۱۱۷, ۲, ۴۰-۳. - Mambretti, C., ۱۹۹۸, CD-ROM Technology: A Manual for Librarians and Educators, McFarland , NC . - Pratt, G.F., Flannery, P., Perkins, C.L.D., ۱۹۹۶, "Guidelines for Internet resource selection", College & Research Libraries News, ۵۷, ۳, ۱۳۴-۴۶ - Rowley, J.E., ۱۹۹۸, The Electronic Library, ۴th ed., Library Association Publishing, London . - Rowley, J., Slack, F., ۱۹۹۷, "The evaluation of interface design on CDROMs", Online & CDROM Review, ۲۱, ۱, ۳-۱۳. - Singh, S.P., ۲۰۰۳, "Evaluation of electronic reference sources", DESIDOC Bulletin of Information Technology, ۲۳, ۲, ۴۳-۷. - Webber, Sheri(۲۰۰۲). Electronic Resources Management Program Purchase College Library.

Retrieved November ۲۳, ۲۰۰۳. Available: <http://dlist.sir.arizona.edu/archive>

## مدیریت دانش و استعدادها

... knowledge مدیریت دانش تعبیر و سازماندهی اطلاعات از جهات مختلف است مسلم علی محمدلو - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس مقدمه امروزه دیگر همه گروه‌های کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمانها بتوانند در دنیای تجاری و رقابتی یک حضور مستمر و پایداری داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی رغم اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری و حیاتی است و شرط موفقیت سازمانها در تجارت جهانی دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است، اما باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده اند. باید توجه داشت که جهان کنونی نیازمند پاسخگویی سریع است. سازگاری بی درنگ، نتیجه گیری سریع و بالاتر از همه نیاز رشد فردی، متاثر از دگرگونی‌هایی است که نیازمند دانش و خلاقیت است. گاهی به اشتباه مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات یکی تلقی می شوند و حال آنکه این دو یکی نیستند. مدیریت اطلاعات به طور مشخص بر داده ها تمرکز دارد. اما دانش در حقیقت داده هایی هستند که در یک زمینه مشخص قرار گرفته اند. مدیریت دانش چیست؟ مدیریت دانش یک مدل کسب و کار نظام یافته داخلی است که به تازگی در حیطه علوم و سازمانها پدیدار شده و یک طیف وسیع علمی را با تمام منظرهای آن مورد رسیدگی قرار می دهد. این طیف وسیع می تواند، تولید دانش تدوین قوانین علمی و مشارکت علمی را شامل شده و نهایتاً به ارتقای فراگیری و نوآوری منجر شود. تعریف علمی مدیریت دانش عبارتست از: احاطه کردن ابزار فناوری با جریان عادی فعالیتهای سازمانی در قسمتهایی که با یکدیگر هم پوشانی (OVERLAP) دارند. چرا مدیریت دانش مهم است؟ تمامی تئورسین های معروف علم اقتصاد و کسب و کار در دنیای امروز، دانش تعریف شده را رمز نهایی و مزیت رقابتی برای شرکتهای مدرن می دانند. بنابراین، هر روش و یا مدلی که می تواند ارتقای دانش را در خود نگهداری کرده و سپس توزیع آن را شکل دهد، به عنوان رمز موفقیت شرکتهای امروزی دنیا مطرح است. عوامل متنوعی در جهت توزیع و ارتقا و جذابیت مدیریت دانش توسط یکی از دانشمندان به شرح زیر جمع آوری شده است: شتاب در گامهای ایجاد تغییرات؛ ممانعت از خستگی و فرسایش کارکنان، خصوصاً آنانی که سالها شاهد کوچک شدن و مهندسی مجدد سازمان هستند. ارتقای رویکردهای سازمانی خصوصاً نگاه جهانی بر تجارت از طریق توزیع جغرافیایی اجتماع؛ افزایش سازمانهای شبکه ای در سراسر دنیا؛ ارتقا در دانشی کردن ساخت کالا و ارائه خدمات؛ انقلاب در فناوری اطلاعات. مدیریت دانش را فرآیند ایجاد، تایید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می دانیم. این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد را فراهم می آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیاء قابلیتهای سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. ایجاد دانش: ایجاد دانش به توانایی سازمانها در ایجاد ایده ها و راه حل‌های نوین و مفید اشاره دارد (ماراکاس، ۱۹۹۹). سازمانها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی با روشهای مختلف به خلق واقعیتها و مفاهیم جدید می پردازند. اعتبار بخشی به دانش: اعتبار بخشی به دانش، به گستره هایی اشاره دارد که شرکتها می توانند بر روی دانش گذاشته و اثرات آن را بر محیط سازمانی ارزیابی کنند. چرا که باگذشت زمان دانش گذشته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیتهای کنونی دارد. ارائه دانش: ارائه دانش حاکی از شیوه هایی است که از آن طریق دانش به اعضای سازمان ارائه می شود. به طور کلی سازمانها می توانند روندهای مختلفی در جهت ایجاد دانش خود اتخاذ کنند. باوجود این، دانش سازمانی در موقعیتهای مختلفی توزیع شده و روندهای مختلفی را در بردارد و در رسانه های مختلف چاپی و الکترونیکی ذخیره شده است. توزیع دانش: لازم است که دانش قبل از بهره برداری در سطوح سازمانی در درون سازمان به اشتراک گذارده شود. تعامل بین فناوری های سازمان، فنون و افراد می تواند اثر مستقیم بر دانش داشته باشد. به عنوان مثال، ساختار سازمانی با توجه به شکل کنترلها و نقشهای

سنتی فرصت‌های توزیع دانش و تعامل بین فناوری‌ها، فنون و افراد را کاهش می‌دهد. به عبارت دیگر، ساختار افقی سازمانی، تقویت و سیاست درهای باز جریان دانش را در بخشها و افراد سرعت می‌بخشد. استفاده از پست الکترونیک، شبکه داخلی، گروه خبری به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک کرده و به واسطه آنها افراد می‌توانند با یکدیگر از جنبه‌های مختلف تبادل نظر کنند. کاربرد دانش: به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرآیند سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص کند در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد. فرهنگ ایجاد دانش: سازمانها به منظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی همراه با اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند. (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵) و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. برای بسط «دانش مجموعه» باید هرفعالیتی را در راستای توسعه تعامل منطقی بین کارکردها هدایت کرد. خلاصه اینکه، مدیریت دانش به تغییر فرهنگ همکاری و فرآیندهای تجاری به منظور ممکن ساختن اشتراک اطلاعات اشاره دارد. این کار همانند فعالیت در زیر مجموعه فرهنگی و اجتماعی است. نقشها و مهارتهای مدیریت دانش: با دانش دیگران می‌توانیم صاحب دانش شویم، ولی با عقل دیگران نمی‌توانیم عاقل شویم. میشل دمونتان (MICHEL DE MONTAIN) معتقد است که به منظور پاگرفتن مدیریت دانش سازمانها باید مجموعه‌ای از وظایف و مهارتها را در زمینه دریافت توزیع و استفاده از دانش ایجاد کنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیادی برای تحقق یافتن وجود دارد و این فرض که شرکت به راحتی می‌تواند فعالیتهای مدیریت دانش خود را در صدر بقیه رهیافتها قرار دهد فرضی غیرواقعی به نظر می‌رسد. تنها انسانها ارزش افزوده‌هایی را می‌آفرینند که داده‌ها و اطلاعات را به دانش تبدیل می‌کند. موفق‌ترین سازمانها، آنهایی هستند که مدیریت دانش را به جزئی از کار کارکنان خود تبدیل کرده‌اند. البته معمولاً «مدیریت دانش» از طریق انجام وظیفه تمام وقت تعدادی از کارکنان ستادی دانشکار، می‌تواند به پدیده‌ای فراگیر تبدیل شود. کارکنان دانش‌مدار: کارشناسان و متخصصان، نقش عمده‌ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کنند، اما فعالیتهای و نگرشهای کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش حقوق می‌گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت نقشی مهمتر دارد. مدیران برنامه‌ریزی، تحلیلگران تجاری، مهندسان طرح و تولید و حتی منشیها و مستخدمان، از جمله مهمترین مدیران دانش به شمار می‌آیند. 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 بخشی از وظایف همه کارکنان بدل شود. اولین وظایف هر فرد متعهد به دانش، با کارهای روزمره مدیریت دانش ارتباط دارد. بعضی از این کارها کاملاً فنی هستند. ساخت یا بازسازی پایگاه دانش، نصب و نگهداری نرم افزارهای دانش محور (مانند لوتوس نوتز)، نمونه‌هایی از این نوع کارهای فنی است. کارهای روزانه دانش، کارهایی معمولی هستند اما مدیریت دانش، مستلزم انجام کارهای جالب و جدید است. هماهنگی، کتابداری، گزارشگری، ویرایشگری، گردآوری دانش و نظایر آنها، نمونه‌هایی از این نوع کارها هستند. مدیر ارشد دانش: به تازگی بسیاری از شرکتهای آمریکایی و معدودی از شرکتهای اروپایی، به استخدام مدیران ارشد دانش برای هدایت امور مدیریت دانش خود پرداخته‌اند. در برخی از این شرکتهای، سمتهایی نظیر مسئولان ارشد آموزش ایجاد شده است. این مسئولیتهای نقشهایی مربوط به همین مباحث بوده و شامل مدیریت دانش و ترویج یادگیری سازمانی می‌شوند. این سمتها، سمتهایی مدیریتی در سطوح روسای ارشد اطلاعاتی، ریاست دوایر منابع انسانی سازمان و رهبری واحدهای تجاری و عملیاتی هستند. مدیریت استعداد سازمانهای استعدادگرا: موفقیت سازمانهای قرن ۲۱ به استفاده موثر از افراد مستعد بستگی دارد. سازمانهای استعدادگرا دائماً در جستجوی استعدادهای جدید است. با رضای نیازهایشان آنها را حفظ و محیط چالشی برای آنها ایجاد می‌کند. تا بتوانند به کار و فعالیت پردازند. افراد همزمان با ایجاد سازمان می‌توانند آن را تخریب کنند. آنچه که در تجارت بیش از هر چیزی اهمیت دارد افراد هستند نه فناوری و سرمایه افراد نیروهایی هستند که سازمانهای قرن ۲۱ را به

سمت جلو به پیش می‌رانند. در حالی که سازمانها موفقیتشان را در بورس سهام جشن می‌گیرند و اصول اساسی و اولیه بورس سهام را در هم می‌شکنند ولی آنچه را باید به خاطر داشت این است که آنها این موفقیت را مدیون فناوری نمی‌دانند بلکه مدیون چیزی می‌دانند که در پس آنها وجود دارد: بازگشت استعداد: چندین دهه است که سازمانها از سیستم های کمی مثل بازگشت سرمایه (RETURN ON INVESTMENT = ROI) و بازگشت دارائیهها (RETURN ON ANSETS = ROA) استفاده کرده اند. سازمانهای قرن ۲۱ از یک روش اندازه گیری به نام بازگشت استعداد (RETURN ON TALENT = ROT) استفاده کرده اند. معادلات اندازه گیری تجاری صرفاً استفاده از سرمایه را می‌سنجند ولی بازگشت استعداد را به شکل زیر محاسبه می‌کنند. بسته به اینکه نظر مدیریت چه باشد بازگشت استعداد می‌تواند یک روش اندازه گیری کمی یا کیفی باشد. آیا مدیران به خاطر سرمایه گذاری در هر لحظه ماکزیمم پرداختی را دریافت می‌کنند؟ اگر مدیریت بخواهد نتایج کمی به دست آورد. باید براساس نتایج روی دانش خلق شده برچسب قیمتی بگذارد. مدیران موثر سیستم های متریک اندازه گیری بازگشت استعداد را در جایی قرار می‌دهند که بتوانند بر عملکرد نظارت و فرصتها را پیش بینی کنند. این امر تعیین می‌کند، که آیا سرمایه گذاری سودمند است یا خیر. مدیران برای اینکه سرمایه گذاری را سودمند کنند باید: ۱- دائماً بازگشت استعداد را اندازه گیری کنند. ۲- بازگشت استعداد را همواره بهبود بخشند. ۳- استعداد را ترمیم سازند. دانش تولید شده: افزایش ارزش دانش تولیدشده به «توسعه» موثر سازمانی منتهی می‌شود. دانش تولیدشده موثر به معنی بازگشت استعداد بالا است. وقتی بازگشت استعداد بالا باشد نیروهای کاری خلاق می‌شوند، نوآوری به وجود می‌آید، فرآیندها به طور راحت بی‌دردسر انجام می‌شود، محصولات دائماً بهبود می‌یابد و پیشرفت می‌کنند ارتباط به طرز صحیحی انجام می‌شود. بازگشت استعداد بالا سبب می‌شود که مدیریت انعطاف پذیر شود. روی فرصتها سرمایه گذاری کند و سود ببرد. افراد مستعد بر افرادی که در اطرافشان هستند، نیز تاثیر می‌گذارند و طی زمان دانش در اختیار دیگران نیز قرار می‌گیرد. به تولیدکنندگان دانش خوب و در سازمان در هر سطحی که باشند باید پاداش داده شود. اگر مدیران قرن بیست و یکم از این افراد انتظار ماکزیمم عملکرد بازگشتی را دارند، نباید آنان را در مشاغل معمولی بگذارند. سرمایه گذاری روی استعدادها: اگر سازمان روی استعدادها سرمایه گذاری نکند با رکود و رخوت روبرو می‌شود. سازمانهایی هستند که روی فناوری، ماشینها و افراد سرمایه گذاری کرده اند. ولی در قرن بیست و یکم از سه مورد بالا سرمایه گذاری روی افراد از همه ارزشمندتر و مهمتر بوده است. با این حال، مدیریت در سرمایه گذاری روی افراد باید دقت عمل به خرج دهد و افرادی را انتخاب کند که تواناییهای آنان با نیازهای سازمان مطابقت داشته باشد. آنچه دانش تولیدشده و سرمایه گذاری بر روی استعدادها محور بازگشت استعدادها را تشکیل می‌دهد و کلید اصلی موفقیت سازمانی قرن بیست و یکم همین عوامل است. سیستم مدیریت استعداد: سیستم مدیریت استعداد (T.M.S) ابزار موثری در سازمان به شمار می‌رود. مدیران با به کارگیری این ابزار می‌توانند مهارتهای کارمندان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. ممکن است شما با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمانی مشغول بکارند و نمی‌توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند. این به خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی می‌دهد. اگر همان شخص در سازمانی کار کند که از سیستم مدیریت استعداد استفاده می‌کند در این صورت نتایج خوبی به دست می‌آید. سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر زیر را در بر می‌گیرد: ۱- جذب استعدادها. ۲- حفظ استعدادها. ۳- اداره و مدیریت استعدادها. ۴- کشف کردن استعدادها. جذب استعدادها: تعقیب جدی استعداد باید یکی از استراتژی های اصلی مدیریت باشد. اکثر شرکتهای نمی‌توانند خیلی سریع افراد مستعد را به عنوان اعضای جدید جذب کنند. این فقدان استعداد بزرگترین مانعی است که در راه رشد شرکتهای وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می‌شود. تمام سازمانها باید محیط کاری انعطاف پذیری ایجاد کنند که افراد مستعد به تولید دانش پردازند تا نیازهای سازمان را برآورده سازند. حفظ استعدادها: از میان سازمانهای قرن ۲۱ آن عده ای موفق بوده اند که وفاداری

افراد مستعد را بدیهی و مسلم فرض نمی کردند. این سازمانها همواره سعی در جذب و حفظ این افراد دارند در هر سطحی دارای منابع فکری هستند. یکی از چیزهایی که برای سازمانهای قرن ۲۱ خیلی مهم است تعهد دوجانبه کارفرما و کارمند است. جوی لیمنت مدیر اجرایی نرم افزار، تریلوجی که یک شرکت در حال رشد سریع نرم افزاری است می گوید: شرکت با کارمندان طوری رفتار می کند که گویی همه آنان مدیر و همه آنان شریک هستند. همه آنان سهام دارند و او دلیل موفقیت را همین مسئله می داند. ولی بزرگترین چیزی که مایه نگرانی وی است این است که افراد با استعداد را از دست ندهد. او می داند که کارمندان مستعد می توانند به هر کجا که می خواهند بروند. هیچ چیز مهمتر از استخدام نیروهای مستعد و رشد یافته نیست. این کاری است که باید در درجه اول انجام دهد. اداره و مدیریت استعدادهای مدیریت استعدادهای مهارتی متفاوت از مهارتهای قبلی مدیران است و باید آن را آموخت. مدیران باید بدانند که چطور حداکثر استفاده را از افراد بکنند و چطور به نحوی استراتژیک آنان را در موقعیتی مناسب قرار دهند. موقعیت طوری نباشد که کاری عادی و معمولی سبب بی حالی و بی حوصلگی آنان شود. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تاثیر را به همراه داشته باشند. در واقع، استعدادهای که به نحوی استراتژیک اداره شود حداکثر بازگشت را به همراه دارد. سازمانهای قرن ۲۱ مدیران ارشد مستعدی دارند که به طرز موثری استعدادهای را در درون و بیرون از سازمان اداره می کنند. مدیران ارشد مستعد باید بهترینها را استخدام و آنها را حفظ کند. شناسایی استعدادهای: استعدادهای یک منبع نادر و معمولاً دست نخورده است. هر سال با مدیریتی مواجه هستیم، که نمی دانند چطور افراد مستعد را شناسایی کنند. جنرال موتورز بارزترین نمونه است. در شرکت جنرال موتورز با مردان و زنان بسیار مستعد و درخشانی وجود دارد ولی فکر می کنم مدیریت آنجا نمی تواند به طرز موثری از آن استفاده کند. این افراد استعدادهای دست نخورده ای دارند. در قرن ۲۱، اگر مدیریت جنرال موتورز از این استعدادهای به طرز صحیحی استفاده نکند شخص دیگری این کار را خواهد کرد. مدیریت قبل از استخدام افراد جدیدی باید استعدادهای نهفته کارمندان قبل را کشف کند. نتیجه گیری مدیریت دانش موضوع ساده ای درباره ذخیره بازیابی انتقال اطلاعات نیست بلکه بیشتر تعبیر و سازماندهی اطلاعات از جهات مختلف است. تنها با تغییر فرهنگ سازمانی است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد، فناوریها و فنون را در سازمان خود تغییر داد. وقتی محیط پویا و پیچیده است، برای سازمانها ضروری است به طور پیوسته دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کار گیرد. استفاده از فناوری باعث بهره وری افراد و انسجام اطلاعات در درون سازمان شده و سیستم های اجتماعی تعبیر اطلاعات را از طریق ارائه دیدگاههای مختلف در یک زمینه انجام می دهند. مدیریت دانش یک روند آگاهانه ایجاد دانش، اعتبار بخشی به دانش، ارائه دانش، توزیع دانش و کاربرد آن است. اگر مدیریت سازمان درصدد است که مدیریت دانش در اولویت قرار گیرد، بایستی تعادل موجود بین افراد و فناوریها را مورد تجدیدنظر قرار دهد. مدیر باید الگوی تقابل میان فناوریها، افراد و فنون را مورد تجدیدنظر قرار دهد تا افراد از این ابزارها استفاده کنند. تنها با تغییر الگوی تبادل است که مدیران می توانند از دانش برای منافع رقابتی سازمان بهره ببرند. منابع ۱ - گانج دی بات، مدیریت دانش در سازمانها، ترجمه محمد ابراهیمی - فصلنامه اطلاع رسانی دوره ۱۸ - شماره ۱ و ۲ - ۲۰۰۲ - کارل کالست، مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی جهانی - ترجمه صدیقه احمدی. ۳ - مدیریت دانش، فن آوری، خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی فرایندها - وزارت صنایع و معادن - مرکز اطلاع رسانی صنایع و معادن ایران. ۴ - مدیریت قرن بیست و یکم - ماهنامه آینده مدیریت - نشریه تدبیر - شماره ۱۲۷. ۵ - مدیریت دانش چیست؟ مجله توسعه مدیریت شماره ۴۹ اردیبهشت ۸۲. ۶ - انتخاب استراتژی برای مدیریت دانش - مترجم محمد محمدی - ماهنامه تدبیر - آینده مدیریت شماره ۷۰۱۲۷ - APQC (۱۹۹۹), KNOWLEDGE MANAGEMENT: CONSORTIUM BENCHMARK STUDY. ۸ - BUTT, G (۱۹۹۸) MANAGING KNOWLEDGE THROUGH PEOPLE. KNOWLEDGE AND PROCESS. MANAGING JOURNAL OF BUSINESS

TRANSFORMATIONAL VOL.۵, NO.۳. ۹ - BHTT. G (۲۰۰۰A) A RESOURCE - BASED PERSPECTIVE OF DEVELOPING ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE AND PROCESS MANAGEMENT. ۱۰ - MARAKAS, G.M (۱۹۹۹), DECISION SUPPORT SYSTEMS IN THE ۲۱ST CENTURY. ۱۱ - NONAKA, I.AND TAKEUCHI, H. (۱۹۹۵) THE KNOWLEDGE CREATING COMPANY - HOW JAPANESE. ۱۲ - HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH - APRIL ۱۹۹۹

### دانشگاه کار آفرین، مدیریت دانش و توسعه صنعتی

توسعه صنعت مبتنی بر علم و نوآوری است knowledge management مجتبی غدیری چکیده اگر نگاهی بر سیر تاریخی نظریات توسعه صنعتی داشته باشیم درمی یابیم که جدیدترین این نظریات تاکید دارند که توسعه صنعت مبتنی بر علم و نوآوری است و بدون قرار گرفتن در صف پیشروان علم و نوآوری، هیچ کشوری در پیمودن سریع مسیر توسعه صنعتی موفق نخواهد بود و این موضوعی است که می تواند از طریق تحقیق نیز بررسی و شواهد لازم ارائه شود. طبیعی است که بارزترین چیزی که می تواند ما را به این مقصود برساند دانشگاهها و مراکز کارآفرینی و تحقیقاتی است و این مراکز که دانشگاههای کارآفرین هستند این را به عرصه ی ظهور رسانده اند و با مدیریت دانش در دانشگاهها که افزایش همکاری و بهبود بهره وری و تشویق و قادر ساختن نوآوری و کارآفرینی را شامل می شود به این مهم دست یابیم که در این مقاله تأکید زیادی روی آنها و نوع ارتباطشان با توسعه صنعتی وجود دارد همچنین تلاش شده است تا نقش دولت در ایجاد و اصلاح این ارتباط نیز تعیین گردد. در پایان مقاله نیز نتیجه گیری هایی شده و بر مبنای آن پیشنهادهای کلی نیز پیشنهاد خاصی برای کشور در راستای ایجاد «فرهنگی کارآفرینانه» در بالا بردن کارآفرینی دانشگاهها و چگونگی مدیریت دانش در توسعه و ارتباط توسعه صنعتی با آنها ارائه گشته است. - مقدمه امروز این اعتقاد که موتور رشد و توسعه فراگیر جوامع و کشورهای مختلف، پیشرفتهای صنعتی و تولیدی آنها و به عبارت دیگر توسعه صنعتی آنها در راستای نوآوری می باشد مورد تأکید اکثر صاحب نظران توسعه قرار دارد. تجربه ی کشورهای توسعه یافته نشان داده است که صنعت محور توسعه بوده و به ندرت می توان کشوری یافت که به گونه ای دیگر توسعه یافته باشد. اما امروزه توسعه صنعتی خود مرهون وجود عوامل دیگری است که ما را به آن هدایت می کند. برای توسعه صنعت باید از علم و تکنولوژی خود استفاده کرد به طوری که در آن نوآوری و کارآفرینی و افزایش همکاری وجود داشته باشد. ما در این مقاله، بر آن هستیم که بتوانیم نتیجه گیری درستی در راستای پیشبرد اهدافی که یک کشور برای توسعه یافتن نیاز دارد انجام دهیم. برای داشتن تسلط روی سرمایه های فکری که در جامعه به خصوص در دانشگاهها وجود دارد باید از مدیریت دانش استفاده کرد. در ۸۰٪ از بزرگترین شرکت های صنعتی دنیا مانند فورد، ایستمن و کداک از مدیریت دانش سود می برند که این امر دسترسی به اطلاعات وسیع شرکت را تسهیل می کند. با تعریفی از مدیریت دانش رابطه ی آن را برای توسعه ی نوآوری و سازماندهی بهتر در دانشگاهها بیان می کنیم. ۲- مدیریت دانش تعاریف مدیریت دانش بسیار است اما به زبان ساده، مدیریت دانش سازمان دادن برای دانستن است. کوششی هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان و اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم گیری، افزایش بهره وری و نوآوری است. مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش موجود (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه ی فکری ساختاری) است. بیشتر افراد و سازمانها مدیریت دانش را به دلایل ذیل به کار می گیرند: - افزایش همکاری - بهبود بهره وری - تشویق و قادر ساختن نوآوری - غلبه بر اطلاعات زیادی و تحول فقط آنچه که مورد نیاز است - بهبود خدمت رسانی مدیریت دانش دو قسمت دارد: اول مدیریت داده و اطلاعات و دوم مدیریت افرادی که واجد نظر، دانش و توانایی های خاص هستند. این دو قسمت - محتوا و افراد - برای تسهیل مدیریت دانش با کمک فرآیندها و نوآوری های

خاصی به هم متصل شده اند. ۱-۲- نقش دانش در مدیریت دانش دانش، علمی است که در تجربیات، مهارت ها، قابلیت ها، توانایی ها، نوآوری ها، استعدادها افکار، طرز کارهای، الهامات و تصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرآیندهای کاری و امور روزمره خود را آشکار می سازد. دانش دو نوع است: عیان و نهان. دانش صریح دانشی است که مدون شده و یا به فرمت های خاصی ارائه شده است. مثلاً توضیح داده شده یا ثبت و یا مستند شده است بنابراین به آسانی می توان دیگران را در آن سهیم نمود. دانش نهان، دانش شخصی و ابراز نشدنی است که یک فرد دارد. دانشی که در ذهن افراد وجود دارد و اساس مدیریت دانش بر کوشش تسخیر دانش عیان و نهان افراد است. ۲-۲- مدیریت دانش در دانشگاهها و یجتونگ (۲۰۰۱) در مقاله اش اشاره می کند که دانشگاهها باید چهار نوع دانش زیر را مدیریت کنند: - دانش نهان (ضمنی) داخلی: شامل دانش ثبت نشده اساتید و کارمندان با تجربه ی دانشگاهها و دانشجویان برجسته. - دانش عیان (صریح) داخلی: شامل گزارشها، دستورالعملها، راهنماها و پایان نامه ها بانکهای اطلاعاتی و دیگر انواع دانش تولید شده در داخل دانشگاه - دانش عیان خارجی: شامل منابع مضبوط شده در قالب کتاب ها، مجلات گزارشها و موارد دیداری و شنیداری و... که خارج از دانشگاه تولید شده اند. این نوع دانش معمولاً در کتابخانه دانشگاهها موجود است. - دانش نهان خارجی: شامل دانش پرسنل مجرب خارج از دانشگاه مثل پرسنل خدمات، متخصصان موضوعی و دیگر اشخاصی که دانش و تجربه شان به کار دانشگاه می آید. امروزه به کارگیری مدیریت دانش در تمامی دانشگاهها و موسسات ضروری به نظر می رسد. دانشگاهها و موسسات به منظور به کارگیری مطلوب مدیریت دانش بایستی ضرورت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را از طریق فرایندی تحت عنوان «نهاده سازی مدیریت دانش» درک نمایند و ما با نهاده سازی مدیریت دانش در دانشگاهها می توانیم توسعه و نوآوری را در دانشگاهها به وجود آوریم. ۳- توسعه ی صنعتی صنعت را اینگونه تعریف می کنیم؛ صنعت، توانایی تولید مناسب محصولات مورد نیاز با مشخصات مطلوب و به مقدار مناسب می باشند. نتیجه ی فرآیند ساخت و تولید، محصول است که به دو شکل کالا و خدمات (فیزیکی و غیرفیزیکی) عرضه می شود. ما در نهایت امر می خواهیم به توسعه ی اقتصادی برسیم. از این رو توسعه اقتصادی در گرو توسعه صنعتی شناخته می شود و اقتصادی که محوریت آن حول یکی از زیربخشهای تولید، کالا و خدمات مانند کشاورزی، معدن، تولید کالاهای مصرفی، حمل و نقل یا تجارت است، فقط اگر دارای رویکرد صنعتی باشد امکان توسعه خواهد داشت. ۳-۱- نگرش راهبردی صنعتی تصمیم توسعه صنعتی و موفقیت در اجرا و حصول آن، ریشه در سه مقوله ی زیر دارد: - علائق و منافع ملی و چشم انداز مطلوب و مقاصد آینده ی کشور - شناخت مفاهیم رشد و کارهای توسعه و صنعت و روندهای آتی آن - وضعیت و امکانات و قابلیت های موجود و روش استفاده از آنها برای دستیابی به مقاصد جمهوری اسلامی ایران در افق چشم انداز ۲۰ ساله، کشوری پیشرفته و در جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه است. با توجه به محوریت رویکرد صنعتی در توسعه ی اقتصادی و فناوری، تدبیر کلان و راهبرد ملی برای توسعه صنعتی کشور نقش کلیدی و بنیادی در حصول به چشم انداز فوق دارد. براساس این نگرش و نیز مفهوم، ساختار و محدوده ی نظام صنعت، نقاط قوت و ضعف درونی صنعت کشور را از یک سو و نواحی فرصت و تهدید بیرونی آن از دیگر سو، قابل تبیین خواهد بود. مجموعه قوتها و فرصتهای موجود، تصویری از مزیتها و مجموعه ی ضعفها، بازتابی از چالش ها را نشان خواهد داد. عمده ترین مزایای صنعت کشور عبارتند از: پیشینه ی صنعتی، منابع انسانی و منابع طبیعی، دسترسی به بازار وسیع، موقعیت منحصر به فرد، هوش و استعداد برجسته هنری است و در مقابل عمده ترین چالشهای صنعتی کشور، رویکرد اقتصادی نامطلوب، ناهمسویی و عدم به کارگیری ظرفیتها است. یکی از بیشترین مشکلات ما در توسعه صنعت در ضعف زیربنای صنعت است کمبود یا ناکارآمدی در ایجاد و اکتساب ساز و کارها و عوامل بنیادی صنعت مانند مدیریت، سرمایه، فناوری، نوآوری و مهارت در نتیجه فقر محیط صنعتی و ضعف انگیزه ی درونی مناسب توسعه صنعتی است. برای توسعه ی صنعتی پایدار باید با تدابیر مناسب مزیت های رقابتی مورد نیازی چشم انداز مطلوب، خلق و یا از مزیتهای نسبی بدست

می آیند، تلاش شود با غنی سازی مزیت‌های رقابتی مزیت‌های انحصاری (استراتژیک یا مطلق) ایجاد شوند، چالش‌ها به دقت تحلیل شده و تخفیف یافته و بالاخره حذف شوند. فرآیند مدیریت دانش توسعه صنعتی در کشور، با بیان چشم انداز مطلوب آینده صنعت، اهداف و راهبردها را تبیین و طراحی نموده و پس از برنامه ریزی آنها به مرحله اجرای درمی آورد. متعاقباً با پایش مستمر محیط و عوامل درون و بیرون حوزه صنعت در یک فرآیند نظارت و ارزیابی، ضمن اصلاح سیاست‌ها و برنامه‌ها یا راهبردها، از حصول به اهداف و مقاصد بلندمدت توسعه صنعتی اطمینان یابد. ۳-۲- حوزه‌ی محیط صنعت توسعه صنعتی کشور با پشتوانه‌ی اراده ملی ناشی از عزم سیاسی، شعور اجتماعی و باور فرهنگی حاصل می‌گردد. این عوامل زمینه‌ی ایجاد محیط مناسب توسعه صنعت را در یک دوره‌ی گذار فراهم می‌آورند. در این دوره‌ی گذار سخت و ناهموار، باید رسوبات محکم ناشی از ساختار اقتصاد تبادلی که بصورت سنتی رویکرد حاکم بر اقتصاد کشور بوده است، متلاشی شده و بستر برای ایجاد و رشد اقتصاد تولیدی فراهم گردد بگونه‌ای که در پایان این دوره تعادل و هم‌وزنی اقتصاد تولید و اقتصاد تبادل برقرار شده و تبادل به عنوان کارگزار تولید و مصرف و نه حاکم بر آنها عمل نماید. اصلاح فرهنگ ملی یعنی مجموعه‌ی بافت فکری و نظام باورهای جامعه به عنوان شرط لازم برای توفیق هر حرکت در سطح کشور (یا هر سازمان) است. ترویج و توسعه فرهنگ تولید و کارآفرینی و تشویق اقتصاد مولد و رویکرد توسعه صنعتی باید از ابتدای کودکی تا رسیدن به مرحله بلوغ و اشتغال و متعاقباً در محیط عمل اقتصادی جاری گردیده و نفوذ یابد. بنابراین خانواده، نظام آموزش و نظام رسانه‌ای که سه رکن اساسی ساختار فرهنگی کشور هستند باید در فرآیندی هماهنگ در جهت ترویج این فرهنگ فعال شوند. حصول به اهداف و مقاصد راهبرد توسعه‌ی صنعتی نیاز به پشتیبانی و حمایت همه جانبه‌ی حاکمیت و دولت دارد. در واقع نقش حکومت در بین منافع و علائق ملی و هدایت‌گر و هماهنگ‌کننده‌ی کلیه‌ی امور و عناصر در سطح سیاست‌گذاری، نظارت و ارزیابی و در نهایت الزام مجریان به انجام اصلاحات یا رعایت استانداردها می‌باشد. ۳-۳- حوزه‌ی زیرساخت توسعه صنعتی در فرآیند صنعتی شدن باید سرمایه انسانی با توسعه مهارت، بهره‌وری و کارآفرینی، فزونی یابد برای این منظور نیروهای انسانی کشور که از مزیت استعداد بالا برخوردارند، باید در یک نظام ملی ارتقاء شایستگی و رشد سرمایه انسانی، پس از طی فرآیندهای آموزشی و پرورشی مناسب تبدیل به نیروهای خلاق و دانا و باتوانایی تبدیل دانش و اطلاعات به فناوری، جهت ایجاد ارزش افزوده‌ی بیشتر مورد نیاز صنعت گردند. در یک نظام ملی ارتقاء شایستگی و توسعه‌ی سرمایه انسانی، از آموزش کاربردی و حرفه‌ای مرتبط با نیاز صنعت حمایت شده و بخش خصوصی و دانشگاهها در زمینه توسعه‌ی توان طراحی و مهندسی و قابلیت انجام فعالیتهای صنعتی و تولیدی، تشویق و حمایت می‌شوند. در همین راستا تأمین نیازهای مدیریتی صنعت و ارتقاء توان و قابلیت‌های مدیریتی موجود، حائز اهمیت و مورد حمایت خواهد بود. به هر حال توسعه‌ی صنعتی نیازمند بسترهای خاص خود از جمله نظام ملی نوآوری، پذیرش مالکیت فکری، حمایت از تولید و تبادل فناوری، حمایت از کارآفرینی و ایجاد دانشگاههای کارآفرین و ایجاد نوآوری و تأمین نیازهای صنعت را به فناوری فراهم می‌آورد. برای بدست آوردن فناوری در صنایع پیشرفته، قراردادهای همکاری مشترک بین مراکز تحقیق و توسعه و کارآفرینی و نوآوری با مراکز تحقیقاتی و شرکت‌های صنعتی کشورهای پیشرفته منعقد شود و در متن قراردادهای همکاری و مشارکت روی محققان و مهندسان ایرانی با طرف خارجی به نحوی مناسب، مدنظر قرار گیرد و باید قبول کنیم که محققان و مهندسان ما برای این تعامل و همکاری، مشکلی جز محدودیت تجربه ندارند که این مشکل با استمرار همکاری برطرف خواهد شد. ما قدم موثری در دانشگاههایمان در این راستا می‌توانیم برداریم آن دسته از اساتید و محققان دانشگاهها که زبان صنعتی را درک کرده‌اند و تعامل کافی با صنایع داشته‌اند، به عنوان محور تحقیقات توسعه صنعتی در بخش صنایع قرار گرفته و تسهیلات لازم از سوی شرکت‌های بزرگ و همچنین دولت در اختیار آنان قرار گیرد تا از طریق جذب دانش آموختگان صنعتی، مشکلات صنعت کشور، در سطح ملی مطرح شده و بسترهای لازم را برای فرآیند کارآفرینی و نوآوری صنعت در کشور فراهم گردد. ۴- کارآفرینی چیست؟ ابتدا



قبل از هر چیز کارآفرینی را تعریف می‌کنیم. بعضی از تعاریف کارآفرینی به شکل زیر می‌باشند: پیترو دراکر می‌گوید: کارآفرینی یک رفتار است نه یک صفت ویژه در شخصیت فرد کارآفرین. وی می‌گوید: کارآفرینی کاربرد مفاهیم تکنیک‌های مدیریت است. ژرژف شومپتر یا پدر کارآفرینی، تعریف کاملی از کارآفرینی در سال ۱۹۳۴ ارائه می‌دهد. او می‌گوید: هر فرایندی که در شرکت منجر به کالایی جدید، ایجاد روشی جدید، بازار جدید و منابع جدید می‌شود، می‌گوئیم کارآفرینی رخ داده است. او ویژگی اصلی کارآفرینی را همانا وجود نوآوری به عنوان هسته مرکزی تلاش فرد کارآفرین می‌داند. شومپتر معتقد است که در اقتصاد، توسعه زمانی اتفاق می‌افتد که توسط کارآفرین، نوآوری رخ دهد و اندیشمندان و صنعت‌گران بزرگ آنان را از مهمترین عوامل تحرک و نوآوری از عوامل توسعه صنعتی در عصر حاضر به شمار می‌آورند. ۴-۱- هر کسی می‌تواند یک کارآفرین باشد یکی از جالب‌ترین بخش‌های کارآفرینی این است که هر کسی می‌تواند یک کارآفرین باشد. در کل هیچ قانونی علیه کسی که بخواهد خود سرمایه‌گذاری پر مخاطره را شروع نماید وجود ندارد و نوع سرمایه نیز فقط به دیدگاه کارآفرین بستگی دارد. در گذشته افسانه‌ای شایع بود که کارآفرینان دارای ویژگی ذاتی هستند که این ویژگی شامل ابتکار و ریسک‌پذیری و... می‌باشد. بنابراین فرض اساسی این بود که کارآفرینان از طریق آموزش، پرورش نمی‌یافتند. اما امروزه کارآفرینی به عنوان رشته‌ای علمی مورد شناسایی قرار گرفته که این افسانه‌ی قدیمی را متلاشی می‌کند. ۴-۲- آموزش کارآفرینی و نقش مراکز علمی دانشگاهی امروزه در دانشگاهها، کارآفرینان همانند بقیه یاد می‌گیرند، اشتباهاتشان را از مریبان خود می‌آموزند و آنها مستعد یادگیری هستند. در اواخر دهه‌ی ۵۰ میلادی، اولین کشوری که در این زمینه بصورت کلاسیک کار کرد و ترویج فرهنگ کارآفرینی را از سطح دبیرستان شروع کرد و آموزش‌هایی را داد، کشور ژاپن بود. مسئله‌ی کارآفرینی در ژاپن به سطح دانشگاهها هم کشیده شد. بین سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۲ میلادی بیش از ۹۶٪ نوآوری صنعتی که توانست موقعیت ژاپن را در اقتصاد و صنعت جهانی به یک موقعیت برجسته و برتر تبدیل کند، توسط کارآفرینان صورت گرفت. آموزش کارآفرینی سیاستی است که به طور مستقیم در کمیت عرضه کارآفرین در یک جامعه اثر می‌گذارد. به همین دلیل است که در بسیاری از کشورها، به ویژه کشورهای پیشرفته‌ی صنعتی دولت‌ها به شکوفا کردن توان بالقوه‌ی مردم پرداخته‌اند. دانشگاهها نیز باید با نگرش نو به آموزش، تحقیقات، نوآوری و توسعه فرهنگ کارآفرینی دست به تحول اساسی زده و با تربیت نیروهای محقق، خلاق و توسعه یافته، زمینه‌ی ورود به صنایع پیشرفته و توسعه‌ی آن را به سهم خود فراهم سازند. اگر قرار است اقتصاد موفقی داشته باشیم به نظر می‌رسد باید کارآفرینی در کشور بیشتر مورد توجه قرار گیرد. ولی متأسفانه چه در سطح سیاستگذاری و چه در سطح پژوهشی - آموزشی، کار منظم و حساب شده‌ای در زمینه‌ی کارآفرینی انجام نداده‌ایم. پس توقع بیجایی است که از فارالتحصیلان دانشگاهی انتظار داشته باشیم که کسب و کار و فعالیت سازنده‌ای داشته باشند همانطور که بدون خلاقیت و کارآفرینی انتظار ریسک سرمایه‌گذاران را که عامل رشد و توسعه‌ی اقتصادی و صنعتی هستند را داشته باشیم. از جمله کارهایی که باید در راستای ایجاد فرهنگ کارآفرینی در بین افراد جامعه انجام شود می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: - در نظام آموزشی اعم از دانشگاهها، دانشکده‌ها، مراکز آموزش‌های حرفه‌ای، دبیرستانها و... باید به نوآوری، ابداع و خلاقیت و کارآفرینی بها دهند نه به محفوظات. اگر تفکر نوآوری در آموزش حاکم شود بخش عظیمی از نیروهای جوان ما درگیر فعالیتهای کارآفرینی می‌شوند. - دانشگاهها و سایر مراکز تحقیقاتی باید ایجاد همبستگی نسبی تحقیقاتی با اهداف توسعه صنعتی، تحول رشته‌های دانشگاهی نسبت به روند تحول فن‌آوری و آینده‌نگری و اصالت بخشی به تحقیقات را از اهم وظایف خود بدانند. - آموزش کارآفرینی در دانشگاهها و شناسایی افراد مستعد و ارزش‌آفرین (کارآفرین) در دانشگاهها توسط گروه خبره‌ای که در صنعت کار کرده‌اند. - توسعه فرهنگ نوآوری و کارآفرینی از طریق دوره‌های آموزشی، برگزاری سمینارها و... باید در برنامه کاری دانشگاهها باشد. - تشویق و حمایت دانش‌آموختگان مستعد دانشگاهها در سطح کشور از طریق رسانه‌های جمعی و کمکهای آزمایشگاهی و کمک‌های مالی. وقتی که ما در

دانشگاه‌هایمان مراکزی برای توسعه کارآفرینی و ترغیب کارآفرینان داشته باشیم و دانشجویان مستعد کارآفرینی را برای رسیدن به اهدافشان یاری کنیم در اینجا می‌توانیم یک دانشگاه کارآفرین داشته باشیم. ما باید طی آموزش کارآفرینی در دانشگاهها «فرهنگ کارآفرینانه» را در میان قشرهای دانشگاهی پیشرفت دهیم که در روند توسعه‌ی صنعتی کشور ایجاد تحولی داشته باشیم. ۴-۳- دانشگاه کارآفرین دانشگاه کارآفرین مکانی است که مشاغل جدید در آن خلق می‌شوند. این مراکز از افراد کارآفرین حمایت می‌کند. این حمایت شامل حمایت‌های آموزشی مالی و بازاریابی است. در نتیجه کارآفرینان امکان دسترسی به کتابخانه‌ها آزمایشگاهها و... را پیدا می‌کنند. در چنین دانشگاههایی برای سرمایه‌گذاران امکاناتی فراهم می‌شود تا مراکز جدید کسب و کار را فراهم آورند. با آنها همکاری می‌شود تا مشکلات آنها پیش‌بینی شده و از فرصت‌های بدست آمده استفاده کنند که خود تجربه‌ای ارزشمند در حیطه مالی و بازاریابی است. شرکت‌های صنعتی که با یک دانشگاه کارآفرین در ارتباط باشند از مزایای فن‌آوری آن نیز بهره‌مندی جویند به این جهت فرآیندهای علمی و صنعتی دانشگاهها باید تکمیل شده و ایجاد شرکت‌ها از دل پژوهش‌های دانشگاهی رخ می‌دهد. در این مجموعه‌ها دانشجویان باید مجموعه‌ای از دانش و مدیریت کارآفرین را توأم آموخته و با امکانات لازم که دانشگاه در اختیار آنها قرار می‌دهد شروع به فعالیت در عرصه‌ی صنعت نمایند. ۴-۴- ویژگی‌ها سازمان‌های کارآفرین صمد آقایی (۱۳۷۸) برای سازمان‌های کارآفرینی ویژگی‌هایی را در نظر گرفته است که از آنجایی که دانشگاه نیز به عنوان یک سازمان محسوب می‌شود می‌توان این ویژگیها را به آن تعمیم داد: ساختار: - غیر متمرکز بودن - غیر رسمی بودن - عمودی و افقی بودن ارتباطات - گروهی بودن کارها - برخوردار بودن از ساختار سازمانی که مانع ایجاد ایده‌های نو نباشد. - کنترل سهل و غیر رسمی - داشتن کارکنان توانمند حمایت مدیریت: - قدر دانی مدیریت از افراد ریسک‌پذیر - قدر دانی مدیریت از افراد صاحب ایده - تحمل کردن انحراف از قواعد کارکنان - متولی شدن طرحهای کارآفرینانه - داشتن تنوع در حمایت‌های مالی مدیریت - حمایت مدیریت از طرحهای کوچک آزمایشگاهی - به کارگیری ایده‌های جدید کارکنان - تغذیه‌ی مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو ۴-۵- گامهای حمایتی دولتی امروزه کشورهای صنعتی و در حال توسعه، کارآفرینان را به عنوان نیروی محرکه در اقتصاد ملی و جهانی و عامل تولید ثروت، توسعه فناوری و توسعه‌ی صنعتی و ایجاد اشتغال پذیرفته و هر کشوری متناسب با اهداف استراتژی توسعه‌ی خود، سازمانها و تشکیلاتی را جهت حمایت از کارآفرینان به وجود آورده‌اند. دولت می‌تواند با اختصاص سرمایه بیشتر در این قسمت به کارآفرین کردن دانشگاهها در نتیجه به حمایت از کارآفرینان بیشتری منجر شود. دولت می‌تواند با ارائه امکانات، معافیت‌های مالیاتی، جهت جذب و حمایت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در زمینه‌ی توسعه صنعتی بیش از پیش اثر بخش باشد. اهداء جوایز ماهانه به نوآرانی که ایده خود را به محصول تبدیل نموده و آن را تجاری ساخته‌اند هم مسلماً مثر ثمر خواهد بود. زمینه‌ی دیگری که دولت به وسیله آن می‌تواند به توسعه کارآفرینی کمک کند تدارکات دولتی (PUBLIC PROCUREMENT) است و معمولاً شرکت‌های کوچک که از دانشگاههای کارآفرین به وجود می‌آیند از تأخیر پرداختهای سازمانهای بزرگ دولتی رنج می‌برند. ممکن است همین پرداخت‌ها موجب از بین رفتن این شرکت‌های کوچک می‌شود دولت با پرداخت وام به این موسسات کوچک می‌تواند حمایت بزرگی از آنان داشته باشد. ۵- نتیجه‌گیری کشور‌های پیشرفته و صنعتی سابق وارد فاز اقتصاد دانش شده‌اند و در حال تحکیم پایه‌های خود که آن به عنوان اقتصاد مبتنی بر دانش هستند و همینطور اقتصادی می‌تواند پیشرفت کند که در مسیر توسعه صنعتی موفق باشد. پس ما باید سعی بر پیشرفت و توسعه صنعتی کشورمان داشته باشیم. با بکارگیری مطلوب مدیریت دانش و نهادینه سازی مدیریت دانش در دانشگاهها و موسسات می‌توانیم به توسعه صنعتی پایدار در صنعت برسیم و با سعی بر کارآفرین کردن دانشگاهها با ایجاد رشته‌های کارآفرینی و مربوط به آن و همچنین با گذاشتن دروسی برای دانشجویان فنی و مهندسی تحت عنوان کارآفرینی و با استفاده از اساتید برجسته که در صنعت کار کرده‌اند دانشجویان کارآفرین و مستعد کارآفرینی را شناسایی

کرده و توان و قابلیت آنها را با حمایت های مالی ازمایشگاهی و... در دانشگاههای کار آفرین به ظهور برسانیم و دولت می تواند با تخصیص منابع مالی بیشتر به این بخش فرهنگ کار آفرینانه را در میان قشر دانشگاهی پیشرفت دهد که در روند توسعه صنعتی ایران تحول عظیمی داشته باشیم. \* منبع: خبرگزاری فارس

## ظرفیت سازی برای مدیریت دانایی

... knowledge management بر گرفته از سمینار علمی - آموزشی استاد دکتر دانش فرد معرفی انواع دانشگران گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی با هدف آشنایی مدیران و کارشناسان محترم با مدیریت نوین، ظرفیت سازی و گام های اساسی موجود در توانمند سازی منابع انسانی، در شهر مقدس مشهد برگزار شد. در این سمینار دکتر دانش فرد به تشریح جایگاه مدیریت دانایی در سازمان، پرداخت و لزوم مدیریت دانایی و منابع انسانی دانا را از ضروریات سازمانها عنوان نمود. وی در ابتدا تاریخچه مدیریت دانایی را عنوان نمود و گفت: مدیریت دانایی از سالهای ۱۹۹۰ به عنوان یکی از ایده های مطرح، وارد مدیریت شد. ابتدا از دو نگاه راجع به مدیریت دانش مطرح شده است. نگاه اول مدیریت دانش را به عنوان رویکرد مطرح می کند و یک نگاه رویکردی است و نگاه دیگر نگاه فرایندی است. در نگاه رویکردی مدیریت دانش در تلاش برای ارائه یک بصیرت است بصیرت دادن به مدیرانی که شرایط آنها را آینده ای نامطمئن و ناشناس در بر می گیرد. دکتر دانش فرد در ادامه به بیان جمله ای از انیشتن پرداخت و از زبان انیشتن گفت: «ما با سطحی از دانش و بصیرت مسائل را حلق کرده ایم و با همان سطح از دانش و بصیرت نمی توانیم مسائل را حل کنیم» سپس افزود: بصیرت و دانش ما گم بوده است که مسائل جدیدی ایجاد شده اند و بنابر این دانش جدیدی باید ایجاد کنیم تا بتوانیم این مسائل را حل نمائیم. وقتی که راجع به بصیرت صحبت می کنیم، منتظریم که از طریق بصیرت تغییرات عمده و عمیقی ایجاد کنیم، اگر می خواهیم کارهای بزرگ را در آینده شکل بدهیم باید تابع بصیرت و دانایی باشیم. دکتر دانش فرد بعد از تشریح ابعاد مختلف بصیرت و لزوم آن در تصمیم گیری ها به توضیح نگاه پراگماتیک در مدیریت دانایی پرداخت و گفت: نگاه پراگماتیک یک نگاه تجربه گر است و بدنبال یک تجربه ملموس است. در بعضی از کارکردهای مدیریت نگاه پراگماتیک لازم نیست ولی خود مدیریت یک فعالیتی است که حتماً باید پراگماتیک باشد یعنی باید به دنبال نتیجه باشد. چو اگر به نتیجه دست پیدا نکند و نتیجه ای قابل حصول نباشد، سازمان را دچار مشکل خواهد نمود. مدیریت دانایی یک نگاه پراگماتیک در فرایندهای خودش دارد که سازمان را با توجه به شرایط و تغییرات آینده حفظ بکند و اجازه ندهد شرایط داخلی و بیرونی بوجود بیاید که سازمان با مشکل مواجه باشد. وی در بحث عوامل تولید، پول و سرمایه در گذشته به عنوان اولین عامل برشمرد ولی در حال حاضر منابع انسانی را به عنوان مهمترین عامل تولید قلمداد نمود و گفت: امروز می گوئیم انسانها منبع تولید هستند و هر سازمانی که منابع انسانی برتری دارد برای آینده ماندگارتر است. رقابت سازمانها بر روی منابع انسانی است مؤسسات دانش در جوامع جهانی به شدت گسترش پیدا کرده است. مؤسساتی دانش تولید می کنند اگر ما از دانش آنها استفاده نکنیم در اختیار رقیب ما قرار می گیرد ما بازنده خواهیم بود. وی در ادامه افزود: ما در گذشته، وقتی می خواستیم سازمان را رشد بدهیم و به تعالی برسانیم، سازمان را بزرگ می کردیم، سلسله مراتب را افزون تر می کردیم، کارمند و فن آوری بیشتری را بکار می گرفتیم و بنابر این روی بزرگ بودن اندازه سازمان تأکید داشتیم. ولی امروزه فضای سازمان ها تغییر کرده است امروز شعار کوچک بودن زیباست مطرح است با حضور مدیریت دانش بار دیگر ساختار سازمانها دستخوش دگرگونی است. منابع قدرت در سازمان ها امروز در سطح پائین سازمان فعال است. کارمندان در هر سطحی مشغول پرورش دانش و اندیشه خود می باشند و دانش و دانایی خودشان را به عنوان یک محصول عرضه می کنند و لذا این طبقه جدید در سازمان ها همانا کارگران دانش هستند. دکتر دانش فرد در پایان به انواع دانشگران اشاره نمود و گفت: طبقه اول کارکنان اصلی

دانش هستند کسانی که در تولید اطلاعات دست دارند. و طبقه دوم سایر کارکنان هستند که شامل همه دانشجویان می شود که با هر نوع از دانش به شکلی درگیر هستند و از دانش استفاده می نمایند.

## مدیریت دانش در شرکت ها

... knowledge management افراد منبع ایده ها و اطلاعات با ارزش هستند محمد علی آذری نیا این روزها مدیران شرکت ها دائماً درباره مدیریت دانش صحبت می کنند اما این عبارت دقیقاً چه معنایی دارد؟ برخی آن را آموزش و برخی دیگر آن را بانک اطلاعات اینترنتی تفسیر می کنند. یکی از شرکت های مشاوره ای، مدیریت دانش را برقراری ارتباط بین آنها که دانشی دارند با کسانی که آن دانش را ندارند و تبدیل دانش شخصی و فردی به دانش سازمانی تعبیر می کند. افراد منبع ایده ها و اطلاعات با ارزش هستند اما معمولاً آن ایده ها و اطلاعات را در خود نگه می دارند. چالش اصلی شرکت ها، یافتن راه هایی برای استخراج آن و به اشتراک گذاشتن آن است. این وظیفه همان کاری است که اکثر نرم افزارهای اینترنتی انجام خواهند داد. در دره سیلیکونی همکاری واژه ای جادویی است. شرکت ها به دلایل گوناگون نیازمند آن هستند که کارکنان بیش از گذشته اطلاعات و ایده های خود را با هم در میان بگذارند. یکی از این دلایل نیاز به نوآوری دائمی و بهتر شدن محصولات قدیمی و یافتن رویه های جدید است. تحقق این امر مستلزم جریان دائمی ایده های جدید است. دلیل دیگر اینکه همانطور که کارگران در کارخانه های چند دهه پیش برای ساخت ماشین با هم از لحاظ فیزیکی همکاری می کردند، اکنون کارمندان در دفاتر باید برای ارائه بهینه خدمات با هم ارتباط برقرار کرده و همکاری کنند اما تبادل اطلاعات دشوارتر شده است و یکی از دلایل این امر آن است که افرادی که مشغول انجام پروژه ای واحد هستند ممکن است از لحاظ مکانی فاصله بسیار زیادی با هم داشته باشند. گفت و گو های موثر در هنگام استراحت در بوفه شرکت که منبعی بزرگ برای ایده های خوب است می تواند با روش های الکترونیک و از طریق اینترنت و پست الکترونیک صورت گیرد. همچنین کارکنانی که برای تولید خدمتی جدید همکاری می کنند، ممکن است برای شرکت های مختلف کار کنند. با پراکنده شدن کارها بین شرکت های مختلف، بهره گیری از ابزارهای مناسب و موثر همکاری ضروری می شود. مسلماً سال هاست مبادله روزانه اطلاعات در اکثر شرکت ها صورت می گیرد، حتی هنگامی که مراکز و دفاتر شرکت از لحاظ مکانی فاصله زیادی با هم داشته اند. طراحان و دیگر افراد مشغول به فعالیت های مختلف در بعضی از شرکت ها در مناطق گوناگون جغرافیایی زندگی می کنند اما از همان نقطه به همکاری با شرکت ادامه می دهند. اینترنت به این دسته از افراد کمک کرده تا با کارایی و سرعت بالاتر همان فعالیت ها را در بعدی وسیع تر انجام دهند. همچنین با استفاده از این شبکه مبادله و جریان اطلاعات در درون شرکت و بین کسانی که روی یک پروژه کار می کنند تسهیل شده است. بدین ترتیب کارهای گروهی در سطحی بین المللی تشویق می شود و زمینه برای ظهور جوامع افقی در درون شرکت فراهم می شود. اکنون این گروه ها با سهولت می توانند در تمام ساعات شبانه روز و از هر نقطه جهان ایده های خود را با یکدیگر مبادله کنند و در مورد بهترین رویه های کاری به بحث بپردازند. مدیریت همکاری بین افراد به مهارت های خاص نیاز دارد: تاکید کمتر بر موفقیت های فردی و تاکید بالاتر بر کار گروهی. از سوی دیگر همانطور که شرکت ها می توانند از ارائه خدمات اینترنتی در حوزه نیروی انسانی درس هایی فراگیرند و از آن برای ارائه خدمات اینترنتی به مشتری ها استفاده کنند، می توانند از همکاری درون سازمان درس هایی فراگرفته و از آن برای همکاری های بین المللی با دیگر شرکت ها و سازمان ها بهره ببرند. شرکتی که نمی تواند کارکنان خود را به همکاری موثر و روان با هم متقاعد کند، به احتمال زیاد نخواهد توانست دیگر شرکت ها را به همکاری با خود فراخواند. همکاری موثر و کارا به ساختار مناسب نیاز دارد، ساختاری که به جای تشویق تک روها، به افرادی که در کار گروهی موفق هستند پاداش می دهد اما انگیزه هایی که افراد را به کار گروهی تشویق می کند، تنها مالی نیستند. به گفته آلن مک کورماک از دانشکده تجارت هاروارد

یکی از جالب‌ترین و الهام‌بخش‌ترین الگوهای همکاری ایجاد نرم‌افزاری **Open-Source** نظیر لینوکس است. با تغییر ساختار متمرکز شرکت‌ها و انجام مراحل مختلف یک پروژه در مناطق گوناگون جغرافیایی، دیگر کارها در یک جا و توسط یک گروه متمرکز انجام نمی‌شود. بلکه گروه‌هایی که باید با هم ارتباط دائمی و موثر داشته باشند، کارهای یک پروژه را انجام می‌دهند. به همین دلیل وجود ابزار ارتباطی نظیر اینترنت و شبکه‌های مشابه بسیار ضروری است. از طرف دیگر نوآوری دیگر تنها توسط بخش تحقیق و توسعه یک شرکت صورت نمی‌گیرد بلکه با همکاری شبکه‌ای از شرکت‌ها که هر یک روی بخش خاصی از پروژه کار می‌کنند، به وجود می‌آید. از سوی دیگر شرکت‌ها باید بتوانند برای کسب سود روی ایده‌های کارکنان خود حساب کنند. شرکت‌های فعال در زمینه بیوتکنولوژی از سال‌ها پیش راه‌هایی را برای اعطای بخشی از سود در ازای تحقیقات به کارکنان یافته‌اند. در حال حاضر شرکت **IBM** طرحی را اجرا می‌کند که طبق آن به ایده‌های خوب پاداش داده می‌شود. دریافت امتیاز انحصاری، پاداش مالی به همراه دارد. نوشتن مقالات علمی نیز به همین ترتیب سودی را برای نویسنده به همراه دارد. این شرکت همچنین سعی دارد راهی را بیابد تا طبق آن افراد تشویق شوند و ایده‌های خود را وارد بانک اطلاعات علمی شرکت کنند. **IBM** این کار را با دادن پاداش به افرادی که ایده‌هایشان مکرراً مورد استفاده قرار می‌گیرد یا کسانی که ایده‌های جدید را به شیوه‌های خوب طبقه‌بندی می‌کنند، انجام می‌دهد. همچنین مشاوران برای خلق و مبادله ایده‌های خوب پاداش می‌گیرند. - متفرق اما متحد بخش عمده همکاری‌هایی که هر روز در شرکت‌ها صورت می‌گیرد، شکلی یکنواخت دارد اما هنگامی که افراد در مناطق مختلف جغرافیایی هستند یا برای شرکت‌های مختلف کار می‌کنند، هماهنگ کردن فعالیت‌های آنها گاه بسیار وقت‌گیر است. مطلع ماندن از اینکه چه کسی کدام بخش از کار را انجام داده ضروری است زیرا در این حالت در صورتی که مشکلی پدید آید، بدون معطلی نقطه ضعف مشخص می‌شود و می‌توان راهی را برای آن یافت. تمام انواع جدید ابزارهای همکاری به کارکنان اجازه می‌دهد روی یک پروژه با هم مشارکت کنند. برای مثال می‌توانند سایتی مشترک را تاسیس کرده و هر یک مطالب جدید در آن درج کنند. بدین ترتیب به شیوه وقت‌گیر ارسال مداوم نام‌های الکترونیک نیازی نیست. برخی از شرکت‌ها محلی را در سایت خود در نظر می‌گیرند که افراد مشغول به کار روی یک پروژه می‌توانند اسناد، برنامه‌ها، ایده‌ها و... را در آن وارد کنند. شرکت فورد از همین شیوه استفاده می‌کند. این تکنولوژی هنگامی به وجود آمد و مورد استفاده قرار گرفت که گروه‌هایی در سوئد، بریتانیا و ایالات متحده برای تحت‌تملک در آوردن شرکت ولوو در تلاش بودند. پس از آن از همین شیوه در خرید شرکت لندروور استفاده شد. کارکنان برای بازبینی هر مرحله از کار می‌توانند از سیستم پیام‌فوری استفاده کنند. مدیر بخش سیستم‌های مدیریت در شرکت فورد می‌گوید مزیت شیوه بهره‌گیری از **e-room** این است که سیستم‌های فوری استفاده کنند. مدیر بخش سیستم‌های مناسب‌شان است از آن استفاده می‌کنند. این افراد همواره به روز هستند و در واقع فعالیت فیزیکی جای خود را به استفاده از نرم‌افزار داده‌است. در حال حاضر بعضی از شرکت‌ها شکل‌های پیشرفته‌تر این نرم‌افزارها را تولید می‌کنند. شرکت **Firedrop** مستقر در کالیفرنیا، نرم‌افزاری به نام **Zaplet** طراحی کرده که شبیه یک نامه الکترونیک وارد صندوق پستی الکترونیک شما می‌شود اما هنگامی که آن را باز می‌کنید، پنجره‌ای روی سرور یا کامپیوتر مرکزی باز می‌کند. بدین ترتیب اطلاعاتی را که شما می‌بینید همان اطلاعات روی سرور است بنابراین همواره تازه‌ترین اطلاعات در اختیار شما قرار دارد. با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های مرتبط و مشابه در حال حاضر مدیران می‌توانند در بخش‌های مختلف مثلاً - استخدام با سهولت بیشتر و سرعت بالاتر به امور رسیدگی کنند. این مدیران هر روز با تعداد زیادی درخواست که به صورت الکترونیک به دست‌شان می‌رسد روبه‌رو هستند. پس از رسیدگی به هر یک، موارد مناسب را برای مدیران ارشد ارسال می‌کنند. آنگاه مدیران تصمیم می‌گیرند با کدام فرد ملاقات حضوری داشته باشند. سپس از طریق تلفن با متقاضیان انتخاب شده تماس گرفته می‌شود تا قرار مصاحبه گذاشته شود. بسیاری از مشاوران و شرکت‌های فعال در حوزه تکنولوژی‌های مشابه امیدوارند به شرکت‌های مختلف، شیوه‌های همکاری بهتر را آموزش

دهند. مدیر بخش بازاریابی بین المللی و استراتژی شرکت Peoplesoft معتقد است ابزارهای موثر برای ارتقای سطح همکاری باید بر اینترنت مبتنی باشند. استانداردهای شفاف اینترنت باعث می شود همکاری هر فرد با فرد دیگر بسیار آسان تر صورت گیرد. بسیاری از محققان معتقدند ابزارهای نرم افزاری در آینده به مدیران و نیز تمام عناصر و عوامل انسانی شرکت اجازه می دهد با سهولت و کارایی بالا به مبادله اطلاعات با هم پردازند. این تکنولوژی ها سرعت کار را بالا برده و احتیاج به نیروی انسانی را کاهش می دهد. بدون شک ابزارهای جدید، مشتری ها و عرضه کنندگان را در یک شبکه بزرگ همکاری قرار می دهد. در حال حاضر برخی از این ابزارها هنوز وارد بازار نشده اند. اکثر شرکت ها هنوز در حال کشف نحوه انجام کارها از طریق اینترنت هستند اما از هم اکنون مشخص است فراگیر شدن این ابزارها، فرآیندی زمان بر بوده و کارها آن طوری که بعضی تحلیلگران پیش بینی می کنند، آسان نخواهد بود. \* منبع: روزنامه سرمایه

### مدیریت دانش و سرمایه های انسانی

۲۸ مقاله تخصصی؛ مدیریت دانش و سرمایه های انسانی... knowledge management مدیریت دانش و رقابت پذیری تجاری علی رضا چیت سزایان چکیده: مدیریت دانش و حیطه های مربوط به آن بر این واقعیت تاکید دارند که در فضای اقتصاد نوین جهانی، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در گرو ظرفیت و توانایی سازمان در توسعه و استفاده صحیح از منابع مبتنی بر دانش سازمان است. البته تمامی منابع سازمانی از اهمیت یکسانی برای دستیابی به این مزیت رقابتی برخوردار نیستند. این مقاله می کوشد تا چهارچوبی جامع جهت تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی در سه حوزه مدیریت دانش، سرمایه فکری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ارائه کند. در نهایت با ارائه ماتریسی با دو بعد ارزش استراتژیک و منحصر به فرد بودن سرمایه فکری، دانش را به چهار گروه ویژه، عادی، محوری و الزامی تقسیم و راهکارهای لازم را جهت بهره گیری از این سرمایه های انسانی ارائه می کند. مقدمه شاید کنترل و نظام مند ساختن منابع انسانی از کنترل سایر منابع و شئون دیگر سازمان دشوارتر باشد. مدیران به طور سنتی استراتژی های رقابتی خود را بر عوامل دیگر سازمانی مانند: تکنولوژی محصول و فرایند، بخشهای خاص بازار، دسترسی به منابع مالی و یا صرفه جویی به مقیاس بنیان می نهادند. در محیط کسب و کار کنونی که با ویژگیهایی چون جهانی شدن بازار، تشدید رقابت و نرخ بالای تغییرات در فناوری شناخته می شود، داراییهای ملموس (همچون سرمایه، زمین، مواد اولیه و ...) باعث ایجاد مزیت های رقابتی پایدار برای سازمان نمی شوند. سازمانهای امروزی بایستی پایه های مزیت رقابتی پایدار خود را بر داراییهای ناملموس و سرمایه های فکری خود بنا نهند. این امر به ویژه در مورد صنایعی، خدمات اطلاعاتی و نرم افزاری که بر پایه دانش بنا نهاده شده اند بیشتر صدق می کند. مزیت رقابتی بیش از پیش، از دانایی نیروی انسانی نشأت می گیرد و سرمایه انسانی نقش مهمتری نسبت به سرمایه فیزیکی و یا مالی در تعیین رهبران بازار دارد. با توجه به مطالبی که گفته شد و توجه به این حقیقت که دانش، تواناییها و مهارتهای کارکنان، یکی از مهم ترین و قابل تجدید شونده ترین منابعی است که سازمان می تواند در مدیریت استراتژیک خود از آن مزیت کسب کند، این سرمایه سازمانی بیش از هر زمان دیگر حائز اهمیت شده است. این مقاله در پی این است تا چهار چوبی جهت تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی سازمان ارائه دهد. این چارچوب بر مبنای ترکیبی از سه مفهوم در ادبیات مدیریت استراتژیک بنیان نهاده شده است: مدیریت دانش، سرمایه فکری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی. در بخش نخست به اهمیت دانش سازمانی جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و نیز مراحل مختلف مدیریت دانش در سازمان پرداخته می شود. در بخش بعد، اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی، بررسی شده و چارچوبی مفهومی جهت بررسی سرمایه انسانی ارائه می شود. در این بخش ابعاد و حالات گوناگون سرمایه انسانی در یک ماتریس دو بخشی از حیث منحصر به فرد بودن و ارزش استراتژیک بیان شده است. بر اساس این ماتریس، سرمایه انسانی در قالب چهار دسته ویژه، بومی عادی، محوری

و سرمایه انسانی الزامی دسته بندی و در نهایت نتایج حاصل از یافته های این تحقیق بررسی می شود. مدیریت دانش و رقابت پذیری تجارینگاه مبتنی بر منابع، این امکان را به ما می دهد تا روش استفاده و ترکیب منابع توسط سازمان، عوامل دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و ماهیت منابع مورد استفاده سازمان را به خوبی درک کنیم. در نگاه این تئوری، سازمان به عنوان محل ذخیره منابع منحصر به فرد ولی با ویژگیها و ماهیتهایی متفاوت از یکدیگر است. منابع سازمانی، در واقع داراییهای سازمان هستند که آن رادر جهت طراحی و استقرار استراتژی‌هایی باهدف افزایش بهره وری و کارایی و در نهایت رشد قابلیت رقابت پذیری سازمان توانمند می سازد. اما آیا هر نوع منبع سازمانی و با هر ویژگی، چنین اثری را دارد؟ منابع سازمانی جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار بایستی یک سری ویژگیهای معینی داشته باشند. به عنوان نمونه بارنی (Barney ۱۹۹۱) معتقد است که برای این کار منابع سازمانی بایستی نادر، ارزش آفرین، بدون جایگزین و برای تقلید رقبا، مشکل باشند. همچنین در سال ۱۹۸۹ دیریکس و کول این ویژگیها را برای منابع سازمانی پیشنهاد می کنند: منابع سازمان نبایستی تجاری شود، بلکه بایستی درون خود سازمان طراحی، توسعه و تولید شوند. در مقابل پیچیدگیهای اجتماعی محیط بیرونی، نقشی استوار و شایسته ایفا کند. منابع بایستی بر خواسته از مهارتها و تجربیات آموخته سازمانی باشد. بایستی ثابت و پایدار باشد و با سازمان به محکمی گره بخورد. رشد و توسعه آن بر اساس روند گذشته معین شود. یعنی بر مبنای سطح یادگیری، سرمایه گذاری، ارزش سهام و فعالیت‌های پیشین رشد یابد. با بررسی ویژگیهای بیان شده به خوبی در می یابیم که دانش سازمانی یکی از منابع سازمانی است که حائز چنین ویژگیهایی است. مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیاتی مدیریت دانش سازمانها عنصر اساسی در دستیابی و بقای مزیت رقابتی در سازمان است. مفهوم مدیریت دانش، گونه های متفاوتی از دانش جهت پشتیبانی استراتژی کلان سازمان، ارزیابی وضعیت کنونی مدیریت دانش، انتقال مبانی دانش جاری در سازمان به پایگاههای جدید و قدرتمند دانش و جبران و اصلاح کمبودهای موجود در این حیطه ارائه می کند. در تعریف دیگری از مدیریت دانش، آن را مجموعه ای از فرایندها می دانند که نتیجه این فرایندها توانمند سازی دانش جهت ایفای نقش کلیدی در ایجاد ارزش افزوده و ارزش تولیدی است. گاروین (۱۹۹۴) در این رابطه عقیده دارد که مدیریت دانش تنها شامل فرایندهای خلق، اکتساب و انتقال دانش نیست، بلکه علاوه بر اینها، عهده دار انعکاس دانشهای جدید در رفتار سازمان نیز هست. تفاوتی میان مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیاتی در عرصه دانش وجود دارد. مدیریت عملیاتی بیشتر در پی بهره گیری از فناوری کامپیوتر در جهت سازماندهی و نظام مند ساختن دریافت و صدور اطلاعات و دانش از سوی کارکنان است، در حالی که مدیریت استراتژیک (مراجعه شود به شکل شماره ۱) فرایندی است که دانش سازمان را به موارد زیر مرتبط می سازد: - نوع طراحی ساختار سازمانی در جهت گسترش و ارتقای دانش استراتژی سازمان رشد و توسعه تخصصهای دانشمندان سازمانی که در پی ایجاد نوآوریها و ابتکاراتی در مدیریت دانش خود باشد، بایستی یک سری اهداف اساسی که البته با کمک سایر اهداف سازمانی تکمیل می شود، برای دانش مدیریت سازمانی تدوین کند. این سازمان بایستی از کارایی اهدافشان در زمینه نوآوریهای مدیریت دانش و منافع حاصل از آن (که معمولاً غیر مستقیم هستند) و در نهایت ارتباط میان عایدات مالی شرکت و دانش سازمانی ارزیابی صحیحی داشته باشد که البته این کار دشواری است. گامهای مدیریت دانشاهدافی که استراتژی سازمانی از رهگذر مدیریت دانش دنبال می کند با اجرای چهار گام اساسی به دست می آید که در حقیقت گامهای فرایند مدیریت دانش را تشکیل می دهند: ۱- ایجاد و یا گرد آوری دانش ۲- ساختار دهی و ارزش بخشی به دانش جمع آوری شده ۳- انتقال و تبادل دانش ۴- ایجاد ساز و کارهای مناسب جهت بهره گیری و استفاده مجدد از این دانش چه در بعد فرد و چه در قالب گروههای درون سازمانی. دستیابی به چنین اهدافی تنها از طریق بهره گیری از ابزارهای مدیریت دانش امکان پذیر است. فناوری که دانش را گسترش می دهد و امکان زایش و رشد دانش را فراهم می کند و کد گذاری و انتقال این داراییها را امکانپذیر می کند، از جمله ابزارهای مدیریت دانش است. این امر باعث ارتقای فراگردهای مرتبط با دانش در سازمان می شود. البته در این راه شایسته است به نظر راگلس (۱۹۹۷) که اعتقاد دارد تمامی ابزارهای

مدیریت دانش کامپیوتری شده نیستند، توجه کرد. وی ابزارهای مدیریت دانش را به سه دسته تقسیم کرده است و میان آنها تمایز قائل می‌شود: ۱- برخی ابزارها مخصوص تولید و تنظیم دانش است. این ابزارها یکی از عوامل کلیدی کارایی و خودکفایی بلند مدت سازمان بوده و باعث رقابت پذیری آن می‌شوند. این دسته شامل خلق یک ایده جدید، طراحی مدل‌هایی نو، ترکیب و تلفیق رشته‌های علمی گوناگون و در نهایت توسعه فراگردهای جدید در سازمان است. ۲- کاربرد این دسته از ابزارها در نظام بخشی و کدگذاری دانش است. در واقع چون داراییهای غیر ملموس (مانند دانش، اطلاعات و ...) برخلاف داراییهای ملموس - در صورت عدم استفاده هیچ ارزش ذاتی ندارند، بایستی قابل دسترس برای افراد درون و بیرون سازمان باشد. این دسته از ابزارها اجازه می‌دهد تا دانش به قابلیت دسترسی همگانی و انتقال میان افراد و سازمانها دست یابد. ۳- دسته سوم ابزارهایی هستند که جهت تسهیم دانش هستند. این ابزارها با سه مانع مهم روبرویند که عبارتند از: الف) اختلاف و فاصله زمانی، چه از بعد تاریخی (که بر می‌گردد به حافظه سازمانی) و چه در زمان حال (چون در زمان حال نیز مشکلاتی در هماهنگی بین برنامه‌های زمانی افراد جهت یافتن زمانی مشترک مناسب میان آنها برای مبادله مطلوب دانش وجود دارد). ب) بعد و فاصله مکانیج) محدودیتهای اجتماعی. تفاوت‌های سلسله مراتبی میان افراد، متفاوت بودن تخصص و حیطه عمل افراد و نیز اختلافات فرهنگی باعث محدود شدن فهم مشترک میان افراد می‌شود. البته برخی سازمانها مانند موسسه آموزشی روت (Root) ابزارهایی مانند فرایند نقشه آموزشی را ایجاد کرده و در شرکت‌های بوئینگ، پپسی کولا، بیمه آستیت جهت تسهیل ترجمان اجتماعی دانش استقرار داده است. این ابزارها، برنامه‌های سطح سازمان را به ایده‌هایی واضح و روشن برای کارکنان و یا حتی به اهداف و فعالیت‌های ریزتری که باعث موفقیت سازمانی می‌شود تبدیل می‌کنند و همچنین باب تبادل نظرات راجع به این نقشه‌های یادگیری در خلال ماه‌های استقرار آن را می‌گشاید. سرمایه انسانی و رقابت پذیری سازمانی تا کنون به بررسی اهمیت دانش، طبقه بندی‌های آن، ابزارها و مدیریت آن در سازمان پرداخته شد. از این پس در پی طبقه بندی و به تبع آن بهره‌گیری مزیت رقابتی از دانش و سرمایه فکری سازمان هستیم. در ادامه از مفهومی به نام سرمایه انسانی بهره‌جسته ایم که منظور از آن دانش، مهارتها و اطلاعات موجود در میان نیروی انسانی سازمان است. در دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تمامی دانش و مهارت موجود در سازمان، استراتژیک محسوب نمی‌شوند. پس تعیین انواع سرمایه انسانی موجود در سازمان و اینکه چگونه می‌توانند به‌عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی محسوب شوند، اولین گام در این راه است. در ادامه به تجزیه و تحلیل توان بالقوه استراتژیک سرمایه انسانی سازمان از دو بعد ارزش و منحصر به فرد بودن می‌پردازیم. با نگاهی مبتنی بر منابع به سازمان در می‌یابیم که منابع تنها زمانی برای ما ارزشمند هستند که باعث رشد کارایی شده و امکان سرمایه‌گذاری در فرصتها و مقابله با تهدیدات را برای ما ایجاد کنند. پس در این نگاه، سرمایه انسانی سازمان از طریق همکاری در کاهش هزینه‌ها یا بهبود خدمات و محصول برای مشتریان، ارزش آفرینی می‌کند. از سوی دیگر کولیس و مونت گومری اعتقاد دارند (در فضای مدیریت استراتژیک) اهمیت سرمایه انسانی به میزان خلق و ایجاد تمایز رقابتی برای شرکت بستگی دارد. با نگاهی اقتصادی، تئوری مبادله - هزینه بیان می‌دارد که سازمان زمانی مزیت رقابتی به دست می‌آورد که دارای منابعی مخصوص خود سازمان باشد، به نحوی که هیچکدام از رقبای نتوانند از این منابع کپی بردارند. لذا ماهیت منحصر به فرد سرمایه انسانی هر سازمان، باعث می‌شود تا سازمانها منابع سازمانی خود را در زمینه‌های مدیریت استفاده و سرمایه‌گذاری کنند. این کار کاهش ریسک و سرمایه‌گذاری در پتانسیل‌های بالقوه بهره‌وری و تولیدی سازمان را در پی خواهد داشت. از کنار هم قرار دادن دو عامل منحصر به فرد بودن و ارزش استراتژیک سرمایه انسانی ماتریسی تشکیل شده است. این ماتریس چهارچوبی مفهومی برای دسته بندی انواع متفاوت سرمایه انسانی موجود در سازمان و نیز مدیریت آنها جهت بهره‌گیری بیشتر در سازمان، ارائه می‌دهد. در حقیقت این چهارچوب بر این نکته تاکید دارد که برای مدیریت انواع متفاوت از دانش و سرمایه انسانی موجود در سازمان، ما به سیستم‌هایی متفاوت در مدیریت منابع انسانی نیاز داریم، به نحوی که استفاده از یک سیستم واحد در مدیریت منابع انسانی پیامدی



جز کاهش بهره‌وری در سازمان را در پی نخواهد داشت. ذکر مجدد این نکته لازم است که منظور از سرمایه انسانی در این مدل، دانش مهارتها و اطلاعات نیروی انسانی سازمان است. ۱- سرمایه انسانی ویژه اولین نوع از سرمایه انسانی منحصر به فرد و ویژه است، اما چندان در ارزش آفرینی برای مشتریان توانایی ندارد. این نوع از سرمایه انسانی منبعی بالقوه برای ایجاد تمایز نسبت به رقباست، زیرا منبع انحصاری و ویژه خودسازمان است. پس مهمترین کار، فهم این مطلب است که چگونه سازمان می‌تواند با حفظ منحصر به فرد بودن این سرمایه انسانی آن را توسعه و گسترش دهد. در طول این سالها، بسیاری از سازمانهای نوآور، به بهره‌گیری، حمایت و توسعه این نوع سرمایه انسانی ویژه جهت نوآوری در سازمان خود پرداخته‌اند. اما با توجه به تمرکز سازمانها به کاهش هزینه‌ها در کوتاه مدت، برخی از سازمانها پس از تحلیل ارزش سرمایه انسانی ویژه، تصمیم گرفتند که در این نوع سرمایه انسانی سرمایه گذاری نکنند. از این رو مدیران سرمایه انسانی بر سر دو راهی تصمیم در مورد سرمایه انسانی ویژه قرار گرفته‌اند. از یک سو بایستی از سرمایه گذاری بیش از حد در سرمایه انسانی ویژه به دلیل محدودیتهای بودجه در کوتاه مدت بپرهیزند، از سوی دیگر در یک دید بلند مدت بایستی با پرورش این سرمایه رقابت پذیری سازمان را تضمین کنند. «اسنل» جهت حل این پارادکس و افزایش ارزش آفرینی سرمایه انسانی ویژه، پیشنهاد برقراری ارتباط میان سرمایه انسانی با سایر گونه‌های سرمایه انسانی مانند سرمایه‌های رابطه‌ای و سازمانی را ارائه کرد. جهت هماهنگی و همکاری بیشتر میان این گونه سرمایه‌های فکری، سازمانها بایستی سیستم‌های منابع انسانی خود را بر مبنای تشریک مساعی جهت توسعه روابط افقی، برنامه مبادله اطلاعات، تشویق‌های گروهی و تیم سازی گردش شغلی بنا نهند. ۲- سرمایه انسانی بومی عادی بخش دوم ماتریس سرمایه انسانی بومی عادی سازمان را بیان می‌دارد که نه ارزش آفرینی چندان برای مشتریان دارد و نه در نوع خود برای سازمان منحصر به فرد و خیلی ویژه است. بسیاری از سازمانها اینگونه سرمایه انسانی خود را به راحتی پس از مدتی انجام فعالیت به دست می‌آورند، پس توجه زیادی در زمینه سرمایه گذاری بر روی این نوع سرمایه انسانی مبذول نمی‌شود. از دیدگاه اسنل شاید بهترین رویکرد در مدیریت این گونه سرمایه انسانی سرمایه گذاری نکردن در این گونه پرسنل و کارکنان است. به سبب اینکه سرمایه انسانی بومی بیشتر از کارکنان نیمه ماهر یا بدون مهارت تخصصی تشکیل شده و باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نمی‌شود، سازمانها به سوی اتوماسیون و خود کار کردن این دانش و جایگزینی فناوری به جای این بخش از نیروی انسانی سوق داده می‌شوند. همچنین ممکن است در صورت اثربخش بودن بازارهای سرمایه انسانی بومی عادی، سازمانها جهت کاهش هزینه‌های اداری خود، این نیروی انسانی خود را از بیرون سازمان (و از طریق برون سپاری) تامین کنند. در حقیقت بهره‌گیری از منابع خارجی در این نوع نیروی انسانی این امکان را به سازمان می‌دهد تا هزینه‌های نیروی انسانی را کاهش و انعطاف پذیری و تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی با قابلیت‌های بیشتر جهت ایجاد مزیت رقابتی را افزایش دهد. ۳- سرمایه انسان محوری زمانی که سرمایه انسانی ارزش آفرین و منحصر به فرد باشد برای سازمان منافع استراتژیکی ایجاد می‌کند، که البته توسعه و استقرار این سرمایه انسانی باعث افزایش هزینه‌های اداری و بوروکراتیک می‌شود. انگیزه سازمانها در سرمایه گذاری و توسعه این نوع از سرمایه انسانی، بیشینه کردن پتانسیل ارزش آفرینی سازمانی و ایجاد ویژگیهای متمایز کننده در درون سازمان است. بنابراین برای دستیابی به چنین هدفی، سازمانها سیستمهای منابع انسانی مبتنی بر تعهد را درون خود استقرار می‌دهند. این سیستمها روی توسعه درونی مهارتها و روابط بلند مدت سازمانی تکیه دارند. از جمله اقدامات و ویژگی‌های این سیستم‌ها عبارتست از: بنا نهادن تصمیمات جذب نیرو با تکیه بر توان کارکنان (از جمله توانایی شناختی و استعدادها و ...) و با توجه به مهارت و دانش کنونی آنها. برنامه آموزشی جامع جهت گسترش مهارتهای منحصر به فرد سازمانی در بین کارکنان برنامه‌های اجتماعی کردن کارکنان غنای مشاغل سازمانی و ایجاد مسیرهای ارتقای شغلی میان بخشی، جهت ترغیب کارکنان به مبادله اطلاعات و تولید دانش ویژه سازمانی همچنان می‌توان از سیستمهای پرداخت مبتنی بر مهارت و ارزیابی عملکرد توسعه‌ای کارکنان جهت تسهیل فرایند رشد و توسعه دانش و شایستگیهای ویژه سازمانی بهره‌جست. ۴- سرمایه انسانی الزامی سرمایه انسانی الزامی گرچه

ارزش آفرین است ولی منحصر به فرد و ویژه خود سازمان نیست. بنابراین تصمیماتی که برای سرمایه گذاری در این نوع از سرمایه انسانی اتخاذ می شود با سرمایه محوری و دیگر موارد متفاوت است. سرمایه انسانی الزامی ویژه یک سازمان خاص نبوده و کارکنان (حائز این سرمایه) در یک محدوده معین آزادند و ابتکار عمل دارند تا هر سازمانی که منافع بیشتری برایشان ایجاد می کند، این استعداد و ارزش آفرینی خود را در آن صرف کنند و در واقع بفروشند. به سبب سهولت و امکان این جابجایی نیروی انسانی، تئوری سرمایه انسانی می گوید که سازمانها چندان مایل در سرمایه گذاری در این نوع از سرمایه انسانی نیستند. بنابراین سازمانها جهت بهره گیری از نیروی انسانی با توانایی بالقوه و مهارتهای لازم برای دستیابی سریع به بهره وری بالا، تنها کافی است به انتخاب صحیح نیروی انسانی پردازند. این سازمانها برای بهره گیری سریع از مزایای استعدادهای ارزش آفرین این کارکنان این افراد را با پرداخت معادل یا بیشتر از نرخ بازار، استخدام می کنند و به کار می گیرند. این گونه اقدامات باعث تعریف یک سیستم مبتنی بر بازار در منابع انسانی می شود. با این وجود در برخی موارد فرصت جهش به گوشه راست بالای جدول (سرمایه انسانی محوری و ارتقای سرمایه انسانی به بهترین شکل) وجود دارد. پس می توان سرمایه انسانی عادی را از طریق منحصر به فرد کردن برای سازمان و سرمایه گذاری در توسعه مهارتهای افراد سازمان، در جهت خلق ارزش استراتژیک هدایت کرد. نتیجه گیریدر این مقاله کوشیدیم تا چهارچوبی جامعه ارائه شود تا تحقیقات اخیر و نظریات پیرامون مدیریت دانش، سرمایه انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهت تجزیه و تحلیل دانش موجود در سرمایه انسانی را به هم مرتبط کنیم و در نهایت، این سرمایه از ترکیب دو بعد ارزش استراتژیک و منحصر به فرد بودن معرفی شوند. تا پیش از این، تمرکز ادبیات موضوع این وادی بیشتر روی سرمایه انسانی محوری و ویژه بوده و به دو گونه دیگر توجه کمتری مبذول شده است. ولی در هر حال سازمان بایستی تمامی مجموعه ها و سیستم سرمایه انسانی خود را مدیریت کند، چون دسترسی به اهداف سازمانی از طریق برآیند فعالیتهای انواع این سرمایه‌های انسانی امکان پذیر است. بدین منظور اشاره شد که برای گونه‌های مختلف سرمایه انسانی، سیستم های متفاوت منابع انسانی مورد نیاز است و به کارگیری یک سیستم باعث کاهش بهره وری می شود. به علاوه سازمانها بایستی توجه خود را به انواع دیگر دانش مانند سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی نیز مبذول کنند. پس می‌طلبند تا محققان پژوهشهایی پیرامون نحوه ترکیب دانش متفاوت در سازمان (انسانی، اجتماعی و سازمانی) جهت رسیدن به مزیت رقابتی انجام دهند. در فضای اقتصاد نوین سازمانها در یک محیط پیچیده و پویا با هم به رقابت می پردازند که منحصر به فرد بودن و ارزش آفرینی دانش در سازمان باعث ایجاد استراتژیهای رقابتی در این محیط می شود. به عنوان مثال شرکت فدرال اکسپرس دریافت که می تواند از دانش رانندگان خود پیرامون جاده ها و مشتریان، مزیتی رقابتی برای خود ایجاد کند. بنابراین شرکت این اجازه را به رانندگان خود داد تا آنها جاده های خود را معین و زمانبندی و سریع این تغییرات را ایجاد کنند. همچنین شرکت مشتریان را از چنین خدماتی آگاه کرده و بدین ترتیب از سرمایه انسانی شرکت برای منحصر به فرد شدن فعالیت خود بهره جست. منبع: KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: A FRAMEWORK FOR HUMAN CAPITAL ANALYSIS, FESUS RODRIGUEZ, PATRICIA DE PABLOS, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL ۳, NO۳, P ۸۲-۹۱.

### شباهتها و تفاوت‌های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع

شرح داده شده است. علت انتخاب این دو موضوع برای مقایسه با یکدیگر آن است که شباهتهای بسیاری میان مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع وجود دارد به برخی از این شباهتها و تفاوتها اشاره می شود. شباهت ها ۱- جهت گیری نتایج کارها در TQM، تعالی برابر با دستیابی به نتایجی است که ذی نفعان سازمان شامل کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان، اجتماع را خشنود

کند. تاکید مدیریت دانش، بر آن است که چگونه دانش سازمانی از راهبرد یا استراتژی کسب و کار حمایت و پشتیبانی کند (مانند حمایت از راهبرد خشنود کردن ذی‌نفعان) و تنها، توجه خود را به چگونگی خشنود کردن ذی‌نفعان متمرکز نمی‌کند. ۲- مدیریت مبتنی بر افراد TQM، شامل دانستن آنچه که باید انجام گیرد، چگونگی انجام آن و گرفتن بازخورد از عملکرد است تا افراد برای برعهده گرفتن مسئولیت کیفیت کارهای خود، انگیزه لازم را داشته باشند. تعالی کسب و کار از طریق همکاری و مشارکت کارکنان تحقق می‌پذیرد و پیشینه می‌شود. بنابراین نقش افراد در TQM، اساسی است. در مدیریت دانش، بخشی از دانش در ذهن افراد نهفته است و سازمانها نمی‌توانند افراد را وادار به تسهیم این دانش با سایرین کنند. بلکه سازمانها تنها قادر به ایجاد محیطی حمایت کننده برای تسهیم و خلق دانش هستند تا افراد داوطلبانه و به دور از هر گونه اجبار دانش خود را در اختیار سایرین گذارند و از دانش دیگران هم بهره‌مند شوند پس در مدیریت دانش هم، نقش افراد ضروری است. ۳- کار تیمی در TQM، کار گروهی فرصتی را برای افراد فراهم می‌کند تا از طریق کار کردن با یکدیگر، به کیفیت جامع دست یابند. افرادی که دارای تمایل به انجام کارهای فردی هستند، بندرت از کارهای انجام شده توسط دیگران مطلع می‌شوند. تحت این شرایط، کارکنان تک رو (Solo-workers)، نسبت به کیفیت نازلی که خود هم مسبب آن بوده‌اند، آگاه نمی‌شوند. حال آنکه در صورتی که افراد در قالب دست‌یابی به هدفهای مشترک در کنار هم جمع شوند، ایجاد بهبود در کیفیت در ورای دیوارهای بلندی که واحدهای گوناگون سازمان را از هم جدا می‌کند، آسانتر خواهد بود. در مدیریت دانش، تاکید بیش از حد بر عملکرد فردی، منجر به کاهش تمایل کارکنان به تسهیم دانش با دیگران می‌شود در این حالت، فعالیتهای مبتنی بر تسهیم دانش در سازمان متوقف می‌شود، زیرا افراد به دلیل ترس از دست دادن قدرت و جایگاهی که در سازمان به واسطه دانش خود به دست آورده‌اند، در تسهیم دانش خود با دیگران بی میلی از خود نشان می‌دهند و احتمالاً از اینکه در موارد بسیار دانش خود را در اختیار دیگران قرار داده‌اند، ولی پاداشی به آنها تعلق نگرفته است، احساس ناخشنودی می‌کنند. علاوه بر اینها ممکن است، آنها تمایلی از خود برای صرف زمان و منابع ضروری برای انتقال دانش نشان ندهند. بنابراین می‌توان به صراحت بیان کرد که تاکید بسیار بر کار تیمی به جای عملکرد فردی برای موفقیت طرحهای مدیریت دانش لازم و ضروری است. ۴- رهبری در TQM، رهبران با ایجاد اتحاد و انگیزش در افراد از طریق تعیین مأموریت سازمان و تخصیص منابع، سمت و سوی شفاف و مشخصی را برای سازمان تعیین می‌کنند و آن را به کارکنان انتقال می‌دهند. در مدیریت دانش هم، رهبران از طریق گشودن باب مذاکره در سازمان پیرامون اهمیت خلق دانش، تسهیم و کاربرد عمومی آن، مشروعیت لازم را به مدیریت دانش می‌بخشند. افزون بر اینها، بازگشت سرمایه طرحهای مدیریت دانش آنی نیست و معمولاً مستلزم صرف زمان بسیار و جلب حمایت و تعهد مدیر ارشد است. در واقع، رهبری به معنای ایجاد شرایط برای افراد است تا بتوانند به خلق دانش بپردازند و ایجاد این شرایط مستلزم تشویق پذیرش مسئولیت در افراد است. ۵- خشنود کردن مشتریان در TQM، مقصود از مشتریان، مشتریان درونی و بیرونی است. بسیاری از صاحب‌نظران، بر زنجیره مشتری - تامین کننده و نیاز به ایجاد روابط درونی برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و خشنود کردن مشتریان بیرونی تاکید کرده‌اند. خشنود کردن مشتریان به معنای بهترین بودن در آن چیزهایی است که برای مشتریان دارای بیشترین اهمیت است و ترجیحات مشتریان در طی زمان تغییر می‌کند. آگاهی داشتن از این تغییرات و تلاش مستمر برای خشنود کردن مشتریان در حال و آینده از عناصر اساسی مدیریت کیفیت جامع است. تعریف کیفیت (شامل برآورده کردن خواسته های مشتریان) مربوط به مشتریان درونی و در عین حال بیرونی است. ۶- فرهنگ سازمان در بحث TQM حرکت به سمت مدیریت کیفیت جامع در بلند مدت، مستلزم، ایجاد، تغییرات فرهنگی در سازمان است، بدین ترتیب که بهبود مستمر، از طریق مفروضات و باورهای بنیادین که در بین اعضای سازمان مشترک هستند، باید در ذهن افراد نهادینه شود. در غیر این صورت شاهد آثار گذرا و کوتاه مدت آن خواهیم بود. در مدیریت دانش هم ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش از اهمیت اساسی برخوردار است. بدین ترتیب که داشتن نگرش مثبت نسبت به

دانش و نداشتن هراس از تسهیم آن با دیگران به علت ترس از دست دادن قدرت، باید در مجموعه ارزشها، باورها، ادراکات و شیوه اندیشیدن افراد گنجانده حکم شود. تفاوتها ۱- بهبود مستمر در TQM، کیفیت جامع را نمی توان به عنوان یک هدف کوتاه مدت، برنامه یا پروژه در نظر گرفت که با رسیدن به هدف خاتمه می یابد بلکه یک نگرش مدیریتی و فرایندی است مبنی بر اینکه هر قدر یک سازمان، بهبود یابد، رقبا آن نیز در دستیابی به بهبودی پیشروی می کنند و نظرات مشتریان هم روز به روز در حال تغییر است. حال آنکه مدیریت دانش، بیش از اینکه بر بهبود مستمر تاکید کند، بر نوآوری متمرکز می شود. هر چند در مدیریت دانش ابزارها و فرصتهایی برای پشتیبانی از انجام دوباره فرایندها (reworking) ارائه می شود، بیشترین منافع عاید شده از مدیریت دانش، ناشی از نوآوری و خلاقیت است. لازم به ذکر است که بدون ایجاد تغییرات رفتاری، فرهنگی و سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش، به ثمر نمی نشیند. هر چند در مدیریت دانش، تاکید بر نوآوری و خلاقیت است، نمی توان اذعان کرد که در مدیریت دانش، بهبود، اهمیتی ندارد. در واقع، نوآوری و بهبود مستمر، فرایندهای مکمل یکدیگر هستند.

۲- مدیریت بر مبنای حقیقت در TQM، آگاهی داشتن از سطح عملکرد فعلی محصولات و خدماتی که در دسترس مشتریان و کسب آگاهی از سطح عملکرد کارکنان سازمان، نخستین گام در جهت حرکت به سمت بهبود است. اگر بدانیم که از کجا می خواهیم آغاز کنیم، قادر به ارزیابی میزان پیشرفت و بهبودی حاصل شده در فرایندها، محصولات و خدمات خود خواهیم بود. ارائه اطلاعات صحیح به افراد به منظور اتخاذ تصمیمات مبتنی بر حقیقت نسبت به تصمیم گیری بر مبنای احساسات، از اقدامات ضروری در بهبود مستمر است. هر چند ارزیابی دستاوردهای مدیریت دانش برای حصول اطمینان از دستیابی به اهداف آن و جلب حمایت مدیران ارشد در رابطه با طرحهای مدیریت دانش ضروری است، مدیریت دانش چندان بر ارزیابی بر مبنای حقایق تاکید نمی کند. (Hsu, Shen, ۲۰۰۵, p. ۳۵۸ & ۳۵۹) چرخه حیات در TQM تاکید بر کیفیت یعنی آنچه که مطابق با نیازهای مشتریان باشد، است. در بحث بهبود کیفیت، سازمان در یک مسیر مستمر حرکت می کند که آغاز و انجامی ندارد. خواسته های مشتریان روز به روز و لحظه به لحظه در حال تغییر است و سازمان چاره ای مگر بهبود و تغییر کیفیت محصولات و خدمات خود ندارد، گویا کیفیت مسیری بدون پایان است که سازمان در آن به حرکت مستمر خود ادامه می دهد. حال آنکه در مدیریت دانش، تاکید بر دانشی است که دارای چرخه حیات است. دانش سازمانی روزی خلق می شود، در برهه ای به تکامل می رسد و پس از چندی به مرحله اضمحلال و نابودی می رسد و چه بسا سازمان در مرحله اضمحلال و فرسودگی آن ناچار باشد، آنچه را که تا چندی پیش به عنوان اصلی مسلم پذیرفته و در پایگاه داده و ذخایر دانشی خود سازماندهی کرده است، امروز منهدم و از رده خارج و دانش نوینی را جایگزین آن کند. (Siemieniuch, Sinclair, ۲۰۰۴, p. ۸۱) ابزارها از میان مجموعه ابزارهایی که در مدیریت کیفیت جامع مورد استفاده قرار می گیرند، می توان به حلقه های کیفیت استانداردها و ایزوها و روشهای کنترل آماری اشاره کرد. حال آنکه ابزارهای مدیریت دانش شامل اجتماعات دانشی، نقشه دانشی و داراییهای دانشی است. حلقه های کیفیت، گروههای کوچکی متشکل از کارکنان است که به منظور شناسایی مسائل کیفیتی و تلاش برای صورت بندی راهکارهای بهبود کیفیت تشکیل می شوند اجتماعات دانش هم، گروههای غیر رسمی از افرادی هستند که به منظور انتقال و تسهیم دانش با یکدیگر تشکیل می شوند ایجاد نقشه دانش، به معنی یافتن جایگاهها و محلهای دانش مهم در سازمان و انتشار نوعی فهرست یا تصویری است که آنها را نشان دهد. نقشه دانش، ضمن اشاره به دفاتر و مدارک حاوی دانش، دانشگران و صاحبان دانش را هم معرفی می کند. (داونپورت، پروساک، ۱۳۷۹، ص ۱۱۷) داراییهای دانشی مستقل از افرادی هستند که آنها را خلق کرده اند و می توان در سطح وسیعی از آنها برای حل مسائل و ارتقای عملکرد بهره برداری کرد. اینها شامل شایستگیهای کارکنان، تخصصهای موجود در سازمان، نام و نشان تجاری، پروانه های اختراع، روابط سازمان با ذی نفعان، منابع انسانی و ... هستند. (Sharma, ۲۰۰۴, p. ۱۲۶) نتیجه گیری از آنجا که در دنیای امروز، مفاهیم مدیریتی در حال تغییر و تکامل مستمر هستند، به نظر می رسد، در مواردی انجام

مقایسه پیرامون این مفاهیم متفاوت به منظور روشن ساختن هر چه بیشتر ذهن مدیران، خالی از فایده نباشد. در این مقاله به شباهتها و تفاوت‌های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع که هر دو از موضوعات مطرح در دنیای کسب و کار هستند، پرداخته شده است و به ویژه به شباهت‌های بسیاری میان آنها اشاره شده است آشکار است که اگر چه مفاهیم مدیریتی در ظاهر تفاوت‌های بسیاری با یکدیگر دارند، در بسیاری موارد در پایه و اساس و مفاهیم پایه و زیر بنایی آنها، مشابهت‌هایی وجود دارد که عامل پیوند آنها به‌شمار می‌رود. منابع: ۱- Adamson, Ivana (۲۰۰۵), " Knowledge Management – The Next – Generation of TQM? " Total Quality Management, Vol.۱۶, No. ۸-۹, pp.۹۸۷-۱۰۰۰. ۲- Hoffman James, Hoelscher Mark L., Sherif Karma (۲۰۰۵). " Social Capital, Knowledge Management and Sustained Superior Performance". Journal of Knowledge Management .Vol.۹, No.۳, p.۱۷۰-۱۸۲. ۳- Hsu Sheng-Hsun, Shen Huang-Pin (۲۰۰۵), "Knowledge Management and its Relationship with TQM", Total Quality Management, Vol.۱۶, No. ۳, pp.۳۵۱-۳۶۱. ۴- Perry, Bob (۲۰۰۵), Organization Management and Information Systems, India: CIMA Publication. ۵- Roelof P. Uit Beijerse (۱۹۹۹), "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon" , Journal of Knowledge Management, Vol.۳, No.۲, pp.۸۹-۱۰۰. ۶- Sharma Pankaj (۲۰۰۴), Knowledge Management, India: APH Publishing Corporation. ۷- Siemieniuch, C.E., Sinclair M.A. (۲۰۰۴), "A framework for organizational readiness for knowledge management " , International Journal of Operations and Production Management, Vol.۲۴, No. ۱, pp. ۷۹-۹۸. ۸- Wiig Karl M. (۲۰۰۲), " New generation knowledge -Management: What May we Expect?" , Knowledge Research Institute Inc. pp.۱-۹. ۹- داونپورت، تامس اچ، پروساک لارنس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو \* این مقاله در ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.

### مدیریت دانش یک مبحث جدید در دنیا

مدیریت دانش یک مبحث جدید در دنیا ... knowledge management

مدیریت دانش فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است

مدیریت دانش از مباحث روز دنیا بشمار می‌رود. مدیریت دانش فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است. این مدیریت با توجه به دانش محوری کنونی در دنیا به عنوان یکی از راهبردی‌ترین حوزه‌ها برای افراد و سازمان‌ها شناخته می‌شود. امروزه دیگر روش‌های متداول و پیشین برای رقابت و موفقیت‌های فردی و سازمانی چاره‌ساز نیست و لازم است که مدیران با بهره‌گیری از روش‌های کارای تملک به سازماندهی، پالایش و اشاعه اطلاعات به هوش تجاری و دانش سازمانی دست یابند که این امر مستلزم ذخیره‌سازی داده‌ها و داده‌کاوی و تکنولوژی تبادل آن با مدیریت دانش است. به عبارت بهتر، تنها گردآوری اطلاعات

باعث تولید دانش نمی‌شود و تولید دانش مستلزم استفاده از سازوکار منسجمی برای تفسیر و استقرار آن اطلاعات است.

نکته قابل ملاحظه‌ای که در حوزه مدیریت دانش معرفی می‌شود توجه به دانش‌های نامتداول است. در نگاه فعلی تنها اطلاعاتی مانند داده‌ها، اسناد، متون، تصاویر، مکاتبات و یا پست‌های الکترونیکی به چشم می‌آیند؛ در حالیکه دانش نهان منابع انسانی نیز حوزه بسیار ارزشمندی برای سازمانها می‌باشد. لزوم آشنایی عمیق هر فرد و سازمانی با مبحث مدیریت دانش و کوشش در بکارگیری روزمره آن یکی از مشهوداتی است که با شناخت هرچه بیشتر مکشوف خواهد شد.

در مدیریت دانش می‌آموزیم که: مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات نیست.

مجموعه‌ای از اطلاعات، دانش نیست.

مجموعه‌ای از دانش، آگاهی نیست.

مجموعه‌ای از آگاهی، حقیقت نیست.

اطلاعات، دانش، آگاهی و حقیقت چیزی فراتر از گردآوری صرف داده‌ها و مجموعه اجزاست و کل بدست آمده دارای برهم‌افزایی بیشتر از مجموع ساده اجزای تشکیل دهنده می‌باشد.

مدیریت دانش فرآیندی است که در آن حافظه سازمانی مشتمل بر اطلاعات و تجربه‌های موجود و تخصص‌ها، رویه‌ها و روش‌ها و نحوه جریان اطلاعات، بدرستی شناسایی و مستندسازی و قابل دسترسی و انتقال، توزیع و استفاده می‌شوند و با استفاده از آن امکان رفع موانع و گلوگاه‌ها و حل مسائل و مشکلات و یادگیری و بهبود مستمر و داشتن عملکرد اثر بخشی علاوه بر کارآیی فراهم می‌گردند.

فرآیندهای مدیریت دانش اعم از ایجاد، بکارگیری، ذخیره و بازیابی و ارتباطات دانش در ارتباط کلی با ارزیابی و هدف‌گذاری هستند که با پاسخ به سؤالات زیر روشن‌تر خواهند شد:

چگونه دانش فردی خود را شناسایی می‌کنید؟

چگونه دانش فردی خود را مستندسازی می‌کنید؟

چگونه دانش فردی خود را ذخیره‌سازی می‌کنید؟

چگونه مسائل و مشکلات اضطراری را در ذخیره و بازیابی دانش خود لحاظ می‌کنید؟

همچنین سؤالاتی در ارتباط با فرآیند مدیریت دانش در سازمانها نیز مطرح می‌شود:

سازمان شما چگونه دانش را ذخیره و بازیابی می‌کند؟

در سازمان شما دانش چگونه شناسایی و شفاف‌سازی می‌شود؟

چه مستنداتی از فرم‌های دانش در سازمان شما وجود دارد؟

موضوعات اضطراری و مسائل تجربه شده در سازمان شما کجا هستند؟

برگرفته از پیام نشریه کانون مهندسان فارغ‌التحصیل دانشکده‌های فنی تبریز

{ "title": "۱۳۳" =begin slide id=" برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید" }

Knowledge Management—Emerging Perspectives Yes, knowledge management is the hottest subject of the day. The question is: what is this activity called knowledge management, and why is it so important to each and every one of us? The following writings, articles, and links offer some emerging perspectives in response to these questions. As you read on, you can determine whether it all makes any sense or not

Content Developing a Context

A Continuum

An Example

Extending the Concept

!Knowledge Management: Bah Humbug

The Value of Knowledge Management

References Developing a Context Like water, this rising tide of data can be viewed as an abundant, vital and necessary resource. With enough preparation, we should be able to tap into that reservoir -- and ride the wave -- by utilizing new ways to channel raw data into meaningful information. That information, in turn, can then become the knowledge that leads to wisdom. Les Alberthal<sup>[alb۹۵]</sup> Before attempting to address the question of knowledge management, it's probably appropriate to develop some perspective regarding this stuff called knowledge, which there seems to be such a desire to manage, really is. Consider this observation made by Neil Fleming<sup>[fle۹۶]</sup> as a basis for thought relating to the following diagram

.A collection of data is not information

.A collection of information is not knowledge

.A collection of knowledge is not wisdom

A collection of wisdom is not truth. The idea is that information, knowledge, and wisdom are more than simply collections. Rather, the whole represents more than the sum of its parts and has a synergy of its own. We begin with data, which is just a meaningless point in space and time, without reference to either space or time. It is like an event out of context, a letter out of context, a word out of context. The key concept here being "out of context." And, since it is out of context, it is without a meaningful relation to anything else. When we encounter a piece of data, if it gets our attention at all, our first action is usually to attempt to find a way to attribute meaning to it. We do this by associating it with other things. If I see the number ۵, I can immediately associate it with cardinal numbers and relate it to being greater than ۴ and less than ۶, whether this was implied by this particular

instance or not. If I see a single word, such as "time," there is a tendency to immediately form associations with previous contexts within which I have found "time" to be meaningful. This might be, "being on time," "a stitch in time saves nine," "time never stops," etc. The implication here is that when there is no context, there is little or no meaning. So, we create context but, more often than not, that context is somewhat akin to conjecture, yet it fabricates meaning. That a collection of data is not information, as Neil indicated, implies that a collection of data for which there is no relation between the pieces of data is not information. The pieces of data may represent information, yet whether or not it is information depends on the understanding of the one perceiving the data. I would also tend to say that it depends on the knowledge of the interpreter, but I'm probably getting ahead of myself, since I haven't defined knowledge. What I will say at this point is that the extent of my understanding of the collection of data is dependent on the associations I am able to discern within the collection. And, the associations I am able to discern are dependent on all the associations I have ever been able to realize in the past. Information is quite simply an understanding of the relationships between pieces of data, or between pieces of data and other information. While information entails an understanding of the relations between data, it generally does not provide a foundation for why the data is what it is, nor an indication as to how the data is likely to change over time. Information has a tendency to be relatively static in time and linear in nature. Information is a relationship between data and, quite simply, is what it is, with great dependence on context for its meaning and with little implication for the future. Beyond relation there is pattern[باتن], where pattern is more than simply a relation of relations. Pattern embodies both a consistency and completeness of relations which, to an extent, creates its own context. Pattern also serves as an Archetype[سنگین] with both an implied repeatability and predictability. When a pattern relation exists amidst the data and information, the pattern has the potential to represent knowledge. It only becomes knowledge, however, when one is able to realize and understand the patterns and their implications. The patterns representing knowledge have a tendency to be more self-contextualizing. That is, the pattern tends, to a great extent, to create its own context rather than being context dependent to the same extent that information is. A pattern which represents knowledge also provides, when the pattern is understood, a high level of reliability or predictability as to how the pattern will evolve over time, for patterns are seldom static. Patterns which represent knowledge have a completeness to them that



information simply does not contain. Wisdom arises when one understands the foundational principles responsible for the patterns representing knowledge being what they are. And wisdom, even more so than knowledge, tends to create its own context. I have a preference for referring to these foundational principles as eternal truths, yet I find people have a tendency to be somewhat uncomfortable with this labeling. These foundational principles are universal and completely context independent. Of course, this last statement is sort of a redundant word game, for if the principle was context dependent, then it couldn't be universally true now could it? So, in summary the following associations can reasonably be made: Information relates to description, definition, or perspective (what, who, when, where).

Knowledge comprises strategy, practice, method, or approach (how). Wisdom embodies principle, insight, moral, or archetype (why). Now that I have categories I can get hold of, maybe I can figure out what can be managed.

**An Example** This example uses a bank savings account to show how data, information, knowledge, and wisdom relate to principal, interest rate, and interest. **Data:** The numbers ۱۰۰ or ۵%, completely out of context, are just pieces of data. Interest, principal, and interest rate, out of context, are not much more than data as each has multiple meanings which are context dependent. **Information:** If I establish a bank savings account as the basis for context, then interest, principal, and interest rate become meaningful in that context with specific interpretations. Principal is the amount of money, \$۱۰۰, in the savings account.

Interest rate, ۵%, is the factor used by the bank to compute interest on the principal. **Knowledge:** If I put \$۱۰۰ in my savings account, and the bank pays ۵% interest yearly, then at the end of one year the bank will compute the interest of \$۵ and add it to my principal and I will have \$۱۰۵ in the bank. This pattern represents knowledge, which, when I understand it, allows me to understand how the pattern will evolve over time and the results it will produce. In understanding the pattern, I know, and what I know is knowledge. If I deposit more money in my account, I will earn more interest, while if I withdraw money from my account, I will earn less interest. **Wisdom:** Getting wisdom out of this is a bit tricky, and is, in fact, founded in systems principles. The principle is that any action which produces a result which encourages more of the same action produces an emergent characteristic called growth. And, nothing grows forever for sooner or later growth runs into limits. If one studied all the individual components of this pattern, which

represents knowledge, they would never discover the emergent characteristic of growth. Only when the pattern connects, interacts, and evolves over time, does the principle exhibit the characteristic of growth. Note: If the mechanics of this diagram are unfamiliar, you can find the basis in Systems Thinking Introduction [Bel96]. Now, if this knowledge is valid, why doesn't everyone simply become rich by putting money in a savings account and letting it grow? The answer has to do with the fact that the pattern described above is only a small part of a more elaborate pattern which operates over time. People don't get rich because they either don't put money in a savings account in the first place, or when they do, in time, they find things they need or want more than being rich, so they withdraw money. Withdrawing money depletes the principal and subsequently the interest they earn on that principal. Getting into this any deeper is more of a systems thinking exercise than is appropriate to pursue here.

A Continuum Note that the sequence data → information → knowledge → wisdom represents an emergent continuum. That is, although data is a discrete entity, the progression to information, to knowledge, and finally to wisdom does not occur in discrete stages of development. One progresses along the continuum as one's understanding develops. Everything is relative, and one can have partial understanding of the relations that represent information, partial understanding of the patterns that represent knowledge, and partial understanding of the principles which are the foundation of wisdom. As the partial understanding stage

Extending the Concept We learn by connecting new information to patterns that we already understand. In doing so, we extend the patterns. So, in my effort to make sense of this continuum, I searched for something to connect it to that already made sense. And, I related it to Csikszentmihalyi's interpretation of complexity. Csikszentmihalyi [Csi94] provides a definition of complexity based on the degree to which something is simultaneously differentiated and integrated. His point is that complexity evolves along a corridor and he provides some very interesting examples as to why complexity evolves. The diagram below indicates that what is more highly differentiated and integrated is more complex. While high levels of differentiation without integration promote the complicated, that which is highly integrated, without differentiation, produces mundane. And, it should be rather obvious from personal experience that we tend to avoid the complicated and are uninterested in the mundane. The complexity that exists between these two alternatives is the path we generally find most attractive. On ۴/۲۷/۰۵ Robert

Lamb commented that Csikszentmihalyi's labeling could be a bit clearer if "Differentiation" was replaced by "Many Components" and "Integration" was replaced by "Highly Interconnected." Robert also commented that "Common Sense" might be another label for "Mundane." If the mundane is something we seem to avoid paying attention to then "Common Sense" might often be a very appropriate label. Thanks Robert. What I found really interesting was the view that resulted when I dropped this diagram on top of the one at the beginning of this article. It seemed that "Integrated" and "Understanding" immediately correlated to each other. There was also a real awareness that "Context Independence" related to "Differentiated." Overall, the continuum of data to wisdom seemed to correlate exactly to Csikszentmihalyi's model of evolving complexity. I now .end up with a perception that wisdom is sort of simplified complexity

Knowledge Management: Bah Humbug! When I first became interested in knowledge as a concept, and then knowledge management, it was because of the connections I made between my system studies and the data, information, knowledge, and wisdom descriptions already stated. Saying that I became interested is a bit of an understatement as I'm generally either not interested or obsessed, and seldom anywhere in between. Then, after a couple months I managed to catch myself, with the help of Mike Davidson[dav۹۶], as to the indirection I was pursuing. I managed to survive the Formula Fifties, the Sensitive Sixties, the Strategic Seventies, and the Excellent Eighties to exist in the Nanosecond Nineties, and for a time I thought I was headed for the Learning Organizational Oh's of the next decade. The misdirection I was caught up in was a focus on Knowledge Management not as a means, but as an end in itself. Yes, knowledge management is important, and I'll address reasons why shortly. But knowledge management should simply be one of many cooperating means to an end, not the end in itself, unless your job turns out to be corporate knowledge management director or chief knowledge officer. I'm quite sure it will come to this, for in some ways we are predictably consistent. I associate the cause of my indirection with the many companies I have been associated with in the past. These companies had pursued TQM or reengineering, not in support of what they were trying to accomplish, but as ends in themselves because they simply didn't know what they were really trying to accomplish. And, since they didn't know what they were really trying to accomplish, the misdirection was actually a relief, and pursued with a passion&SHY;&SHY;it just didn't get them anywhere in particular. According to Mike Davidson[dav۹۶], and I agree with him, what's really important is:

?Mission: What are we trying to accomplish

?Competition: How do we gain a competitive edge

?Performance: How do we deliver the results

Change: How do we cope with change? As such, knowledge management, and everything else for that matter, is important only to the extent that it enhances an organization's ability and capacity to deal with, and develop in, these four dimensions

The Value of Knowledge Management In an organizational context, data represents facts or values of results, and relations between data and other relations have the capacity to represent information. Patterns of relations of data and information and other patterns have the capacity to represent knowledge. For the representation to be of any utility it must be understood, and when understood the representation is information or knowledge to the one that understands. Yet, what is the real value of information and knowledge, and what does it mean to manage it? Without associations we have little chance of understanding anything. We understand things based on the associations we are able to discern. If someone says that sales started at \$100,000 per quarter and have been rising 20% per quarter for the last four quarters, I am somewhat confident that sales are now about \$207,000 per quarter. I am confident because I know what "rising 20% per quarter" means and I can do the math. Yet, if someone asks what sales are apt to be next quarter, I would have to say, "It depends!" I would have to say this because although I have data and information, I have no knowledge. This is a trap that many fall into, because they don't understand that data doesn't predict trends of data. What predicts trends of data is the activity that is responsible for the data. To be able to estimate the sales for next quarter, I would need information about the competition, market size, extent of market saturation, current backlog, customer satisfaction levels associated with current product delivery, current production capacity, the extent of capacity utilization, and a whole host of other things. When I was able to amass sufficient data and information to form a complete pattern that I understood, I would have knowledge, and would then be somewhat comfortable estimating the sales for next quarter. Anything less would be just fantasy! In this example what needs to be managed to create value is the data that defines past results, the data and information associated with the organization, it's market, it's customers, and it's competition, and the patterns which relate all these items to enable a reliable level of predictability of the future. What I would refer to as knowledge management would be the capture, retention, and reuse of the foundation for

imparting an understanding of how all these pieces fit together and how to convey them meaningfully to some other person. The value of Knowledge Management relates directly to the effectiveness[bel9va] with which the managed knowledge enables the members of the organization to deal with today's situations and effectively envision and create their future. Without on-demand access to managed knowledge, every situation is addressed based on what the individual or group brings to the situation with them. With on-demand access to managed knowledge, every situation is addressed with the sum total of everything anyone in the organization has ever learned about a situation of a similar nature. Which approach would you perceive would make a more effective organization? [[bel9vb

References Alberthal, Les. Remarks to the Financial Executives Institute, October ۲۳, ۱۹۹۵, Dallas, TX

Bateson, Gregory. Mind and Nature: A Necessary Unity, Bantam, ۱۹۸۸

Bellinger, Gene. Systems Thinking: An Operational Perspective of the Universe

Bellinger, Gene. The Effective Organization

Bellinger, Gene. The Knowledge Centered Organization

Csikszentmihalyi, Mihaly. The Evolving-Self: A Psychology for the Third Millennium, Harperperennial Library, ۱۹۹۴

.Davidson, Mike. The Transformation of Management, Butterworth-Heinemann, ۱۹۹۶

Fleming, Neil. Coping with a Revolution: Will the Internet Change Learning?, Lincoln University, Canterbury, New Zealand

Senge, Peter. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, {Doubleday-Currency, ۱۹۹۰. {endslide

### نقل قول مدیریتی

KNOWLEDGE IS؛ توانا بود هر که دانا بود (ابولقاسم فردوسی)؛ دانش به شما قدرت می دهد تا رفتار دیگران را کنترل کنید.؛  
POWER Knowledge can give you the strength to control abusive behavior

### مدیریت دانایی

What is knowledge management? Rebecca O. Barclay, Managing Editor, Knowledge

Praxis Philip C. Murray, Editor-in-Chief, Knowledge Praxis

چکیده امروزه سازمانها دریافته اند که هیچ چیز به اندازه دانایی نمی تواند آنها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانایی و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته اند، و مدیریت دانایی به عنوان ابزاری که می تواند دانایی موجود را

گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است. اما تجربه بسیاری از شرکتها در مورد مدیریت دانایی به شکست انجامیده است و این به آن جهت است که به مدیریت دانایی به عنوان یک امر موقت زودگذر نگریسته شده است. در حالی که امروزه ضرورت توجه مدیریت دانایی به عنوان ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد منابع سازمان و موقعیت در عرصه رقابت مطرح است. این امر بیانگر این است که بدون توجه به اصل مدیریت دانایی و شناخت سازمان نسبت به آن نمی توان از آن در سازمان بهره گرفت. لذا باید توجه داشت که مدیریت دانایی یک امر پایان ناپذیر است که همواره سازمان را در تغییرات یاری می کند و نیازمند پشتیبانی و توجه دائمی است. آنچه که موفقیت آن را به عنوان یک ابزار استراتژیک می تواند قطعیت بخشد، اینست که افراد به عنوان صاحبان دانایی مورد توجه قرار گیرند و فرایندهای سازمانی به گونه ای باشد که دانایی به کل سازمان اشاعه یابد. در عین حال، برنامه دانایی بر سلسله مراتب سازمانی ارجح تر باشد و همواره شناخت صمیمی از بازار و هدف آن وجود داشته باشد که این نیازمند پویایی سازمان است و همواره به صورت عملیاتی راههایی برای همکاری و مشارکت اجزای سازمان در مورد مدیریت دانایی وجود داشته باشد. مقدمه بابررسی و تحلیل دانایی و اهمیت ویژگیهای آن در حیطه عملکرد سازمانها می توان دریافت که برخورداری از دانایی و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانایی در جامعه به دقت مورد ارزیابی واقع شود. این نتیجه هم حاصل می شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوریهای نیروافزا جای خود را به فناوریهای دانش افزا می دهند. (احمدپور داریانی، ۱۳۸۱) و در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمانها ضروری است که به طور مداوم دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کار گیرند. بنابراین، مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانایی برتر اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعهای مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانایی را پیدا کنند. از این رو، مدیریت دانایی مقوله ای مهم محسوب می شود که در سازمانها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانایی و مهارتهای فردی و گروهی تبیین و روشن سازد. از این رو، ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانایی در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه ای است که بدین منظور ضروری به نظر می رسد، چرا که مدیریت دانایی می تواند گستره ای از ویژگیهای عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد. (ویگ، ۱۹۹۹) تاریخچه مدیریت دانایی دورنمای تاریخی از مدیریت دانایی امروزی، به این مطلب اشاره دارد که مدیریت دانایی یک خواسته قدیمی بوده است. دانایی شامل دانستن و دلایل دانستن به وسیله فلاسفه غربی به صورت مدون شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی یک مشارکت هم اندازه در تدوین دانایی داشتند اگرچه بیشتر تاکید آنها بر دریافت هدایتهای روحانی و زندگی مذهبی بود و بسیاری از این تلاشها به سمت به دست آوردن دریافتهای مجرد و فرضی از آنچه که دانایی مورد بحث قرار می دهد مربوط می گشت (ویگ، ۱۹۹۹). حتی برخی دیگر از این هم فراتر رفته اند و معتقدند که تلاشها و نیروهای انسانهای اولیه در محیط ناآشنای زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمونه های عملی از جستجوی دانایی و هدایت آن دانایی به سود خود است. اما تمرکز حاضر بر دانایی به طور عمده اغلب بر اثربخشی های اقتصادی تاکید دارد. و اینجاست که نقش اصلی انسان در سطح مدیریت دانایی مطرح می گردد چرا که این واقعیت آشکار شده است که دستیابی به سطحی از رفتار اثربخش برای رقابت عالی و سطح بالا- ضروری است و این مستلزم این است که همه افراد سازمان در نظر گرفته شوند. و ما برای این کار باید بین شناخت، انگیزش، رضایت فردی، احساس امنیت و خیلی از عوامل دیگر یکپارچگی و هماهنگی ایجاد کنیم. (دراکر، ۱۹۹۸، بالدینگ، ۱۹۶۶، کلیوند، ۱۹۸۰، استوارت، ۱۹۹۱). امروزه مدیریت دانایی فقط با فشار اقتصادی ایجاد نمی شود بلکه جنبه مهم مدیریت دانایی رفتار اثربخش افراد است. در مدیریت دانایی امروز تاکید بر این است که افراد دارای قدرت فکر کردن و تجزیه و تحلیل مسائل بشوند و افراد بیشتر دارای وظایف عقلانی باشند تا فعالیتهای یدی و باید به کارکنان آزادیهای فکری داد تا بتوانند در مورد کار خود

اظهار نظر کنند. و این دریافتها در مورد مدیریت دانایی به صورت شانس‌ی اتفاق نیفتاده است بلکه بر اثر کار و تجربه طولانی از دهه ۱۹۸۰ به این طرف شکل گرفته است. تعریف: از مدیریت دانایی تعاریف مختلفی شده است اما به طور کلی می توان گفت مدیریت دانایی عبارتست از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیریهای شرکت دخیل هستند بتوانند از آن استفاده کنند. (داونپورت و پروساک ۱۹۸۸).

پس مدیریت دانایی فرایندی است که به سازمانها یاری می کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش و سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون درک مشکلات، آموختن پویا و تصمیم گیری ضروری است. مدیریت دانایی این امکان را به سازمان می دهد که دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتبار و بخش کاربرد به خدمت بگیرند و بدین ترتیب گستره ای از ویژگیهای سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد. رویکردهای متفاوت به مدیریت دانایی (دانش) در محیطهای پرهزج و مرج و بی نظم سازمانی، چگونگی توجه به مدیریت دانایی توسط سازمانها خالی از لطف نیست. در اغلب سازمانها و بنگاهها چهار نوع استراتژی مدیریت دانایی وجود دارد. برخی از سازمانها رویکردی انسان مدار (فردمدار) را در سازمان اتخاذ می کنند که طی آن دانایی بین افراد تقسیم می شود تا در جهت همکاری و یگانگی آموزشی و تخصیص تواناییهای دانش مدارانه به کار رود. برخی از سازمانهای دیگر رویکرد مدیریت فناوری اطلاعات را، جهت کسب فناوری اطلاعات در کنترل و تخصیص دانایی و یا تنها در جهت اطلاعات به کار می گیرند. دیگر سازمانها نیز یک رویکرد اثربخشی تجاری را در نظر دارند که به واسطه آن، از هر طریق ممکن جهت بهبود عملیات تجاری و اثربخشی کلی در نظر می گیرند و در نهایت هنوز هم برخی از سازمانها وجود دارند که بر سرمایه گذاری عقلانی متمرکزند تا به واسطه آن به ایجاد و ساخت دانایی کلی جهت ارتقای عملکرد تجاری و ارزشهای اقتصادی نائل شوند. (ویگ، ۱۹۹۹) بنگاههایی با فعالیتهای استثنایی در حال خلق محیطهای حساس، دانش مدار، با تمرکز پویا و توجه متداول در جهت متقاعد ساختن سرمایه گذاری عقلانی - رقابتی برای کسب موفقیت دراز مدت و در نتیجه اعتباری و پایداری سازمانی تلاش می کنند. آنها اطمینان می دهند که سرمایه گذاری عقلانی را به طور مطلوب در سازمان به کار بندند و خاطر نشان می کنند که منبع حیاتی و پشتیبانی کننده رفتار اثربخش نیروی انسانی، نیازمند حفظ و نگهداری عملکرد مطلوب و پیوسته سازمانی است. مدیریت دانایی و تامین اهداف راهبردی، فنی و عملیاتی را به طور اثربخش مدنظر دارد و خواهان کاربرد فواید آن در موقعیتهای سازمانی است. با وجود این، رویکردها و عقاید متفاوتی در این زمینه وجود دارد و هنوز افکار و عقاید پیچیده در مورد ماهیت دانایی و چگونگی استفاده از آن در سازمانها در پرده ای از ابهام قرار دارد. اصول مدیریت دانایی: بسیاری از بنگاههای تجاری و شرکتهای، دانایی و اطلاعات کارکنان خود را منبع و سرمایه بسیار ارزشمندی در نظر می گیرند. اگرچه صحت این امر محرز است اما چارچوبهای سازمانی اندکی وجود دارد که فعالیت مدیریت دانایی را به طور عملیاتی بر روی طیف وسیعی از فعالیتهای مدنظر قرار می دهند. بنابراین، مدیریت دانایی به ندرت در سطح فلسفی و فنی (به دلیل گستردگی طیف این مقولات) مورد توجه قرار می گیرند. بانذکی بحث عملی در مورد ماهیت دانایی می توان آن را اداره کرد و اجرای آن را در سازمان به صورت اثربخش تر انجام داد. مدیریت دانایی در تجارت، شکل مقتضی تری از گفتگوست که ارتباط کمتری با فنون دارد و به جای آن سطوح بالای اصول مدیریت دانایی را به خود اختصاص می دهد. وقتی یک سازمان در مورد اصول هماهنگ با مدیریت دانایی تصمیم گیری می کند، اصول مرتبط و به هم پیوسته را ایجاد می کند که طرحهای سازمانی خود را براساس این اصول اجرا می کند (داونپورت، ۱۹۹۸). باید خاطر نشان کرد که هر یک از اصول مدیریت دانایی، برخی از زمینه های این مقوله را مورد بحث قرار می دهد که این اصول عبارتند از: مدیریت دانایی امری گران و پرهزینه: دانایی یک دارایی است، اما مدیریت اثربخش نیازمند سرمایه گذاری در دیگر داراییها هم هست. بسیاری از فعالیتهای تخصصی مدیریت دانایی وجود دارد که نیازمند سرمایه گذاری مالی و نیروی انسانی است که شامل موارد زیر است: کسب دانش دانش، مثل

به وجود آوردن اسناد و انتقال آن اسناد به رایانه؛ ارزش اضافی دانایی از طریق ویرایشگری، طبقه بندی و کنار گذاردن اطلاعات زائد و اضافی (هرس کردن اطلاعات)؛ رویکردهای طبقه بندی شده توسعه دانایی؛ توسعه کاربردها و زیرساختهای فناوری اطلاعات برای تخصیص دانایی و اطلاعات؛ آموزش کارکنان جهت ارتقای خلاقیت، هماهنگی و استفاده از دانش. اثربخشی مدیریت دانایی نیازمند راه‌های مختلف است: امور پرسنلی در سازمانها بسیار پرهزینه است، اما نیروی انسانی با وجود چنین هزینه‌ای به انجام وظیفه در سازمان می‌پردازد. هنگامی که ما فهم دانایی را در سازمان جستجو می‌کنیم، آن را در یک بستر وسیعی که از دیگر عناصر اطلاعاتی تشکیل شده است. در نظر می‌گیریم و یا ممکن است با اشکال مختلف بدون ساختاری در دانایی محوری ترکیب شده باشد. دانایی و اطلاعات انواعی دارد که ما برای بهبود عملکرد سازمانی باید از آنها استفاده کنیم. مدیریت دانایی نیازمند به مدیران دانایی محور است: دانایی به صورت مطلوب نمی‌تواند به تنهایی اداره شود به جز اینکه گروههای سازمانی برای انجام وظایف خود، وظایف شغلی مشخصی داشته باشند. در میان وظایف گروهها ممکن است جمع آوری و طبقه بندی دانایی وجود داشته باشد و یا زیرساختهای فناوری دانش مدار و نیز نظارت همراه با استفاده از دانایی مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، تمامی کارکردها و نقشهای مدیریتی بر محوریت دانایی قرار می‌گیرد که همواره در جستجو و کنترل دانایی خواهد بود. در این میان وظیفه مدیر تنها ایجاد تسهیلات و تقسیم آنها در بین نیروی انسانی سازمان به منظور استفاده از دانایی است. در مدیریت دانایی فواید برنامه‌ها بیش از سلسله مراتب سازمانی است: مدیریت دانایی سعی بر این دارد که به خلق الگوهای سلسله مراتبی برای دانایی اقدام کند. مثل دایره المعارف دانایی انگلیسی که به جمع آوری، طبقه بندی دانایی پرداخته است. اما اغلب سازمانها ترجیح می‌دهند با بازار دانایی و اطلاعات کار کنند و به آسانی اطلاعاتی در مورد مصرف کنندگان کسب کنند. این پراکندگی دانایی و اطلاعات توضیح و تشریح آن در یک چارچوب، غیرمنطقی به نظر می‌رسد، اما در مقایسه با الگوهای فرضی دانایی محور بیشترین کمک و مساعدت را به مصرف کننده می‌کند تا از طریق آن در مدیریت دانایی محور به بهترین فهم از نیازهای مصرف کنندگان پی‌برد، که تنها از این طریق ما می‌توانیم مدیریت دانایی بدون نقصی را اجرا کنیم. مدیران دانایی محور می‌توانند از تجربه مدیران اطلاعاتی نیز کمک بگیرند، که مدلها و الگوهای پیچیده اطلاعاتی که ایجادکننده ساختار آینده است را به خوبی تشخیص دهند. بنابراین، مدیران دانایی محور باید تمامی اهتمام خود را در برنامه ریزی با توجه به نیازمندیهای بازار صورت دهند تا به موفقیت دست یابند. کاربرد دانایی فعالیت غیرطبیعی: اگر دانایی و اطلاعات منابع ارزشمندی هستند، چرا آنها را توسعه ندهیم؟ اگر کار ما تولید دانایی است چرا ما کار خود را در یک موفقیت ریسک پذیر قرار ندهیم؟ بعضی اوقات ما از اینکه نمی‌توانیم دانایی و اطلاعات را در عمل اجرا کنیم متعجب می‌شویم، اما ما می‌توانیم مدیریت دانایی را با این فرض به کار ببریم که تمایل طبیعی برای توسعه دانایی ما وجود دارد و نیز علاوه بر آن بینشی را اتخاذ کنیم که از سوی دیگران نسبت به دانایی و آگاهی ما ظن و تردید وجود دارد. به منظور استفاده سیستم از دانایی و اخذ یا جستجوی دانایی از دیگران، نه تنها تهدیدکننده نیست بلکه باید تمامی سعی خود را در ایجاد انگیزه به منظور انجام این قبیل کارها جامه عمل بپوشانیم. بنابراین، مدیر دانایی محور تمامی سعی خود را در کسب دانایی و اطلاعات جهت ارتقای عملکرد سازمان خود به کار می‌برد. مدیریت دانایی به معنی بهبود فرایند دانایی کاری: فرایند مدیریت دانایی امری اساسی است و باید آن را هدفمند سازیم. اما دانایی تولید می‌شود و به طور موثر در فرایندهای دانایی ویژه شغلی به کار خواهد رفت. این فرایند ویژه براساس تحقیق بارز از طراحی تولید و توسعه و نیز فرایند سوداگرایی به منظور تعیین قیمت، کاربرد دارد. اگر بخواهیم مدیریت دانایی را به طور واقعی بهبود بخشیم، ابتدا باید فرایندهای اساسی و بنیادی بازار تجاری را در این عوامل بهبود بخشیم و به طور کلی اغلب رویکردهای بهبود اثربخشی، رویه‌ای میانی در دو سوی طیف طراحی مجدد یا مهندسی مجدد فرایندها در نظر گرفته می‌شود که طی آن نیروی کار دانایی محور به صورت مستقل به طراحی فرایند اطلاعاتی می‌پردازد. ثروت و دارایی دانایی تنها آغازگر هستند: اگر دارایی و ثروت برای دانایی کافی باشد، باید در بیرون و خارج از



سیستم سازمانی، کتابخانه‌های ملی بسیاری داشته باشیم. ثروت و دارایی امری حیاتی است اما مدیریت دانایی اثربخش نیازمند توجه و پشتیبانی است. توجه در مدیریت دانایی را می‌توان جاری بودن و دانش در عصر اطلاعاتی جدید دانست. بدین منظور، مصرف کنندگان دانایی باید به دانایی توجه کنند. زیرا آنها باید بیش از یک دریافت کننده منفعل باشند. به منظور حضور فعالان نیروی انسانی در کسب دانایی و اطلاعات، ما اطلاعات را از طریق خلاصه کردن و نیز گزارش آن به دیگران و یا از طریق ایفای نقش در بازارها براساس مزیت و فایده دانایی ارائه می‌کنیم و یا از طریق دریافت دانایی و اطلاعات از طریق تعامل تنگاتنگ با فراهم کننده اطلاعات (منبع اطلاعاتی) انجام می‌دهیم. این امر بخصوص وقتی که دانایی دریافت شده ضمنی باشد، بسیار مهم به نظر می‌رسد. مدیریت دانایی امری پایان ناپذیر: ممکن است مدیران دانایی مدار احساس کنند که اگر آنها تنها می‌توانستند دانایی موجود در سازمان خود را تحت نظارت درآورند، کار خود را با اثربخشی انجام می‌دهند. با وجود این، وظایف مدیریت دانایی هرگز پایانی نخواهد داشت. همانند مدیریت منابع انسانی یا مدیریت مالی هرگز زمان آن نخواهد رسید که دانایی تمام و کمال کنترل و مدیریت شود. دلیل آن این است که مدیریت دانایی هرگز پایانی نخواهد داشت، زیرا که تقسیم بندی دانایی مورد نیاز، همیشه در حال تغییر و تحول است. فناوری جدید، رویکردهای مدیریتی نو و اهمیت مشتری همیشه باید در مدیریت دانایی مدنظر قرار گیرند. شرکتهای راهبردها، ساختارهای سازمانی و کالا و خدمات خود را تغییر می‌دهند و به تغییر مداوم این عوامل براساس نیازهای محیطی تاکید دارند. مدیران جدید، نیازمند دانش جدید هستند. مدیریت دانایی نیازمند پیمان دانایی محور: در اغلب سازمانها مشخص نیست که چه کسی استفاده درستی از دانایی کارکنان در سازمان می‌کند و این سوال مطرح می‌شود که آیا دانایی کارکنان مربوط به خود کارکنان است یا این دانایی عاریتی است؟ بسیاری از سازمانها اطلاعات را در سیستم خود به کار می‌برند، در نهایت توسعه دانایی در سازمان نیز فواید بسیاری را در پی خواهد داشت. کارکنان سازمانی امروزی، همواره جذب کارها و سازمانهای جدید می‌شوند و فاصله زندگی کاری و زندگی خانوادگی بسیار کم و ناچیز شده است و کارمندان قراردادی بسیار زیادی در سازمانها وجود دارند. اگر دانایی تنها یک منبع ارزشمند سازمانها در نظر گرفته شود، می‌توان انتظار داشت که شاهد توجه بیشتری به برسمیت یافتن مدیریت دانایی در سازمانها باشیم. ما از اصول چنین استنباط می‌کنیم که مدیریت دانایی در سازمانها به زمینه‌ها و مشکلات مدیر مواجه خواهند شد و این نوآوریها با مقاومت روبرو خواهند شد. امروزه، مدیریت دانایی و اصول آن بسیار تغییرپذیرند زیرا با مخالفت‌های بسیاری مواجه می‌شود. بهترین خبر بیش از هر خبر دیگر این است که مدیریت دانایی محور، همواره در حال ترقی و پیشرفت باشد. مدیریت دانایی یک ابزار استراتژیک: هدف اولیه هر برنامه مدیریت دانایی در سازمانها حمایت از کسب اهداف راهبردهای تجاری است. به عبارت دیگر، نقطه شروع برای مدیریت دانایی، فهم اهداف موجود سازمانهاست. اخیراً مک کنسی تحقیقی را پیرامون ۴۰ شرکت در امریکا، اروپا و ژاپن انجام داده است که نتایج آن حاکی از این است که اغلب تفکر اجرای مدیریت دانایی و پروژه‌های فناوری اطلاعات اموری هستند که سازمانهای امروزی دست به گریبان آن هستند. (هوسپین و همکاران، ۲۰۰۱). بیشتر پروژه‌های مدیریت دانایی با شکست روبرو می‌شوند که دلیل آن ترس شرکتهای از پروژه‌های فناوری اطلاعات است که آینده‌ای مبهم دارند. به منظور موفقیت در مدیریت دانایی نباید مدیریت دانایی محور را به عنوان فرایند پایان پذیر در نظر گرفت، بلکه باید آن را به عنوان نیروی کسب اهداف واقعی تجاری در نظر داشت. راهبردهای دانایی و نوآوریهای مدیریت دانایی امور مستقلی هستند و به استراتژی‌های تجاری ارتباطی ندارند. این امور به نتایجی منجر خواهند شد که به صورت مرحله‌ای در نظر گرفته می‌شوند و مراحل آن عبارتند از توانایی بنیادی شناخت دانایی در جهت موفقیت تجاری، رهبری دانایی محور، برنامه ریزی دانایی محور، شناخت شکافهای دانایی و دانش، تعریف و به کار بردن نوآوریها در برطرف ساختن این شکافها. مراحل کلیدی مدیریت دانایی: اولین مرحله مدیریت دانایی، کسب اهداف استراتژیک تجاری است. مرحله بعد از آن، شناخت تواناییهای دانایی و اطلاعات در کسب اهداف تجاری است که این امر به وسیله دانایی ابتکاری ارائه می‌گردد مانند

شناخت تواناییهای موجود دانش، اطلاعات و اینکه کجا این تواناییها کسب خواهند شد. دانایی ابتکاری و طرح و برنامه قادر به شناخت سرمایه دانشی سازمان هستند و اینکه کجا و از چه طریقی این دانایی کسب خواهد شد. شکافهای دانایی و شناخت راهبردها و ابداعات در برطرف ساختن این شکاف می تواند شامل مراحل زیر باشد: ۱- اجرای مناسب ابزارهای اطلاعاتی که از دانایی هماهنگ و منسجم حمایت و به جمع آوری آن اقدام می کند که شامل مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان می شود. ۲- تشکیل شرح وظایف کلی که به وسیله هر متخصص در هر یک از تواناییهای حرفه ای مدیریت دانایی انجام می گیرد؛ ۳- شناسایی بهترین اقدامات، مطالعات موردی و مانند آن از منابع داخلی و خارجی؛ ۴- تقسیم فرایندهای تعریف شده مطلوب مدیریت دانایی و اجرای این فرایندها؛ ۵- برنامه های یادگیری منسجم و مداوم جهت نیروی انسانی (هاری هارن، ۲۰۰۲). آنچه که موجب چالش در مدیریت دانایی می شود این حقیقت است که در اغلب سازمانهای امروزی، همان طور که مراحل آن در بالا ذکر شد، زمان فعالیت مشخص نیست و نیازمند به طراحی مجدد پایه های دانایی دارد. بعضی سازمانها نیازمند پرکاری بیشتر در مشارکت مصرف کنندگان یا نیازهای بازار هستند تا همواره در مقابل رقبای خود در بازار تجاری قرار گیرند. مدیریت دانایی اثربخش قادر خواهد بود به سازمانها چابکی و تصمیمات غیررسمی تجاری خوبی ارائه کند. هدف کلیدی و حیاتی مدیریت دانایی این است که به واسطه آن سازمان قادر خواهد بود با افراد کارآمد در یک زمان مناسب یک رویه پویا و تیمی را برای تصمیم گیری به موقع در سازمان اتخاذ کند. یک برنامه سازمان مدیریت دانایی محور باید همانند ارگانسیم موجود زنده باشد که همواره به صورت روزآمد سعی دارد مشکلات موجود در مدیریت دانایی را مرتفع سازد. عوامل بنیادی موفقیت در مدیریت دانایی: عوامل بنیادی در مدیریت دانایی حیطه ای وسیع را در بر می گیرد که در چهار طبقه قرار می گیرند یعنی مردم، فرایندها، فناوری و تعهدات استراتژیک. تمامی چهار عامل، عواملی هستند که سازمانهای یادگیرنده را ایجاد می کنند و نتایج تجاری آن مدیریت دانایی را به همراه خواهد داشت. سازمانهایی که به طور متداول مدیریت دانایی را در نظر دارند، به این نتیجه رسیده اند که به کار گرفتن فرایندها و فناوری اطلاعات در سازمان آسان تر از حفظ تعهد استراتژیک و اجزای آن است که این امر می تواند چالشهای بزرگتری را شکل دهد. فناوری اطلاعات: فناوری مدیریت دانایی، راه حلهایی را به صورت عملیاتی فراهم می سازد تا مشارکت و همکاری اجزای سازمان را در مدیریت دانایی ایجاد کند. ابزارهای مدیریت دانایی می توانند منابع قدرتمندی را فراهم کنند که کارکنان و مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان بتوانند به تبادل اطلاعات پردازند و دانایی تقسیم شده افراد سازمان را هدایت کند تا سازمان بتواند از این راه بهتر تصمیم بگیرد. - فرایندها: شامل فرایندهای استاندارد شده ای برای تقسیم دانش، مدیریت محتوا و افراد در اقدامات ارتباطی، اجرای پروژه ها براساس دانایی و دانایی محوری، روش شناسی و استانداردها جهت جمع آوری اطلاعات در مطالعات موردی و غیره می شود. این امر بسیار اساسی است که فرایندها به سادگی و روشنی ممکن است به وسیله کارکنان در سازمان جریان یابد. - مردم: بزرگترین چالش در مدیریت دانایی اطمینان از مشارکت کارکنان استفاده از دانایی در کسب نتایج تجاری است. در بسیاری از سازمانها، تغییر در روشهای سنتی، فرهنگ سازمانی از رویکرد ذخیره و اندوختن دانایی به رویکرد مشارکت دانایی محور و ایجاد جو اعتماد در سازمان از مهمترین فعالیتهای مدیریت دانایی است. عنصر کلیدی موفقیت در مدیریت دانایی فراهم ساختن قابلیت تشخیص اعتبار برای نیروی انسانی در حوزه های مورد نظر تخصصی شان است که مدیران دانایی محور نباید آن را از نظر دور دارند. - تعهد استراتژیک: مدیریت استراتژیک نقش کلیدی در ارتقای رفتارهای مطلوب از طریق ثبات و پایداری ارتباط در سازمان صورت می دهد. اهمیت استراتژیک برای کسب دانایی امری بدیهی است. موفقیت اساسی در مدیریت دانایی برای مدیران سطوح بالای سازمان، بهبود حفظ تعهد استراتژیک در مدیریت دانایی است. نوآوریهای مدیریت دانایی در چندین سازمان با شکست روبرو شده است زیرا در این سازمانها مدیریت دانایی امری زودگذر و در یک مدت زمان کوتاه مورد توجه قرار می گیرد. هدف از مدیریت دانایی، حمایت از کسب اهداف تجاری است و تخصیص

دانایی و مشارکت در آن به خوبی نیاز به تشویق و تشخیص در سطح کارکنان و نیازسنجی اطلاعات در سطح افراد سازمانی و سطح کلان سازمان دارد و مهمترین اقدام برای آگاهی از کارکردهای دانایی محور در سازمان به حساب می آید. حفظ تعهد استراتژیک و انسجام فرهنگی، موجب استنتاج عملکردهای دانایی مداری که امری حیاتی برای موفقیت مدیران سازمان است، در نظر گرفته می شود. نتیجه گیری امروزه مدیریت دانایی به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است به طوری که سازمانها برای رقابت و حفظ بقا بدون مدیریت دانایی تقریباً منفعل هستند. اما در به کارگیری فرایند مدیریت دانایی برای بهبود عملکردها لازمست که سازمانها اولاً نوع استفاده از مدیریت دانایی را برای خود مشخص کنند و یا به عبارت دیگر، استراتژی به کارگیری مدیریت دانایی را مشخص سازند. دوماً: آشنایی با اصول مدیریت در تعیین دیدگاهها ضروری به نظر می رسد موفقیت آمیز باشد، اما نکته آخر که در مدیریت دانایی باید مورد توجه قرار بگیرد اینست که مدیریت به صورت یک راهبرد موثر برای سازمانها عمل کند و اولین نکته اینست که اهداف مدیریت دانایی در همخوانی با اهداف سازمانها روشن باشد و دیگر اینکه به مدیریت دانایی به صورت یک فرایند نگرینسته شود که کل سازمان را در اختیار دارد و با اتمام یک پروژه، این فرایند پایان نمی پذیرد بلکه شروعی می شود برای موقعیت بعدی. توجه به افراد سازمان به عنوان کسانی که صاحبان دانایی هستند و مهم ترین سرمایه سازمانی محسوب می شوند حائز اهمیت است این آن چیزی است که در طول تاریخ مدیریت دانایی بر آن تاکید شده است. منابع و مآخذ: احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱)، کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، تهران: نشر مولف. ۱ - DAVEN PORT, THOMAS, & OTHER (۱۹۹۸) SUCCESSFUL KNOWLEDGE MANAGEMENT PROJECT, SOLAN MANAGEMENT REVIEW. ۲ - DAVEN PORT, THOMAS. (۱۹۹۸). SOME PRINCIPLES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN. ۳ - HARIHARAN, ARUN. ۲۰۰۲, KNOWLEDGE MANAGEMENT: STRATEGIC TOOL. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE. ۴ - HUSCHILD, S. LICHT, T, STEIN, W, ۲۰۰۱ "CREATING A KNOWLEDGE CULTURE", MC.KINSEY QUARTERLY. NO ۴.۵ - WIIG. KARL, ۱۹۹۹ "KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN EMERGING DISCIPLINE ROOTED, IN ALONG HISTORY. EUROPEAN MANAGEMENT {beginslide id="۱۳۳" title="What is knowledge management? Rebecca O." صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} BarclayManaging Editor, Knowledge Praxis Philip C. Murray Editor-in-Chief, Knowledge Praxis At Knowledge Praxis, we define knowledge management as a business activity with two primary aspects: Treating the knowledge component of business activities as an explicit concern of business reflected in strategy, policy, and practice at all levels of the organization. Making a direct connection between an organization's intellectual assets — both explicit [recorded] and tacit [personal know-how] — and positive business results. In practice, knowledge management often encompasses identifying and mapping intellectual assets within the organization, generating new knowledge for competitive advantage within the organization, making vast amounts of corporate information accessible, sharing of best practices, and technology that enables all of the above — including groupware and intranets. That covers a lot of ground. And it should, because

applying knowledge to work is integral to most business activities. Knowledge management is hard to define precisely and simply. (The definition also leapfrogs the task of defining "knowledge" itself. We'll get to that later.) That's not surprising. How would a nurse or doctor define "health care" succinctly? How would a CEO describe "management"? How would a CFO describe "compensation"? Each of those domains is complex, with many sub-areas of specialization. Nevertheless, we know "health care" and "management" when we see them, and we understand the major goals and activities of those domains. Business strategies related to knowledge management As you explore other explanations of knowledge management — Bo Newman's Knowledge Management Forum is a good starting point — you'll detect connections with several well-known management strategies, practices, and business issues, including Change management Best practices Risk management Benchmarking A significant element of the business community also views knowledge management as a natural extension of "business process reengineering," a fact underscored by the recent announcement that John Wiley's Business Change and Reengineering will become Knowledge and Process Management in March, ۱۹۹۷. See (<http://www.mgmt.utoronto.ca/wensle/journal1.htm>) There is a common thread among these and many other recent business strategies: A recognition that information and knowledge are corporate assets, and that businesses need strategies, policies, and tools to manage those assets. The need to manage knowledge seems obvious, and discussions of intellectual capital have proliferated, but few businesses have acted on that understanding. Where companies have take action — and a growing number are doing so — implementations of "knowledge management" may range from technology-driven methods of accessing, controlling, and delivering information to massive efforts to change corporate culture. Opinions about the paths, methods, and even the objectives of knowledge management abound. Some efforts focus on enhancing creativity — creating new knowledge value — while other programs emphasize leveraging existing knowledge. (See below, "Categorization of knowledge management approaches.")

### درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید

بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیفزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۲۴۰۵۲۳۵)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

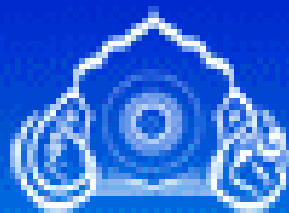
ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) ایمیل: [Info@ghaemiyeh.com](mailto:Info@ghaemiyeh.com) فروشگاه اینترنتی:





مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گام‌ها

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

