

# سیستم‌ها و آینده مدیریت دانش

## چکیده

امروزه مدیریت دانش به عنوان یک موضوع مهم و حیاتی در سازمان مطرح شده است. سازمانها بر این باورند که به کارگیری سیستم های مدیریت دانش می تواند به برتری بلند مدت خود در عرصه های رقابتی ادامه دهد. صاحب نظران مدیریت سازمانی به این نکته اشاره دارند که اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیحی از سیستم های مدیریت دانش را در جایگاه مناسب خود به کار برد، در عرصه های رقابتی جهانی با مشکل مواجه خواهد شد. با توجه به این مباحث، در این مقاله سعی داریم به منابع و نظامهای مدیریت دانش در هزاره سوم بپردازیم.

محمدحسن صیف  
حمید عالی نژاد  
مسلم صالحی

## مقدمه

چند سال پیش مدیریت دانش و به تبع آن سیستم‌های مدیریت دانش به عنوان بزرگترین پدیده بعد از مهندسی مجدد و TQM پا به عرصه وجود گذاشتند. مدیریت دانش با نوآوریها و ابداعات در مهارتهای مدیریتی و یادگیری سازمانی نقاط مشترک بسیاری دارد. ابتدا مدیریت دانش بر سیستم‌های اطلاعاتی متمرکز بود و سپس نیروی خود را به روی توسعه سازمانی، مدیریت سرمایه هوشی فکری و مهارتهای مدیریتی تغییر داد. در اواخر دهه ۱۹۹۰ نیز یادگیری اجتماعی، فهم سازمانی، نوآوری سیستماتیک و مدیریت تغییر به عنوان موضوعاتی برتر در مدیریت دانش مطرح گردیدند. با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگیهای آن در حیطه عملکرد سازمانها می توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها

اندازه کافی مورد توجه قرار دهند. (۲) دانشی که از طریق این سیستم‌ها ارائه می‌شود معمولاً ناقص و کاربرد آنها مشکل است. (۳) در ارائه و انتقال دانش، به ویژگیهای خاص کاربران توجه نمی‌کنند.

## الزامات سیستم‌های مدیریت دانش

به طور کلی، سیستم‌های مدیریت دانش باید به همه افرادی کمک کند که در فرآیندهای ادراک، ارزیابی و سازماندهی کار مشارکت دارند. از جمله این افراد عبارتند از: کارکنان جدید سازمان مدیران، تحلیلگران سیستم، مشتریان و تهیه‌کنندگان مواد اولیه که در فرایندهای کاری کل سازمان مشارکت می‌کنند. با توجه به این مبحث، الزامات سیستم‌های مدیریت دانش عبارتند از:

۱- تأکید بر روی مفاهیم: سیستم مدیریت دانش باید مفاهیمی را تعریف کند که برای توصیف و تحلیل سازمان مورد نیاز است. مفاهیمی از قبیل: استراتژی سازمان، واحد سازمانی، فرایند کسب و کار و ... باید توجه داشت که مفاهیم سازمانی جدای از یکدیگر قابل تعریف نیستند. بر خلاف سیستم‌های اطلاعاتی سنتی، سیستم‌های مدیریت دانش باید اجازه دهند سؤالاتی دربارہ مفاهیم سازمانی پرسیده شود. سؤالاتی مانند: فرایند کاری چیست؟ مفاهیمی که فرایندهای کاری جدید را تعریف می‌کنند، کدامند؟ مفاهیم سازمانی مربوط به استراتژی رهبری هزینه، کدامند؟

۲- استفاده مجدد از دانش موجود: اگرچه اصطلاح واحدی برای توصیف دانش سازمانی وجود ندارد، اما تعدادی مفاهیم دقیق و مستند در این رابطه وجود دارند. یک سیستم مدیریت دانش باید یک مجموعه کامل از دانش موجود را ایجاد کند. این کار دلایل گوناگونی دارد از جمله: استفاده مجدد از دانش نه تنها به لحاظ اقتصادی کار مفیدی است بلکه این کار می‌تواند به بهبود کیفیت محتوای سیستم مدیریت دانش نیز کمک کند و علاوه بر این، انجام چنین کاری، باعث بهبود ارتباط بین افراد می‌شود.

۳- مدیریت دانایی امری پایان ناپذیر: ممکن است مدیران دانش مدار احساس کنند که اگر آنها تنها می‌توانستند دانش موجود در سازمان

به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه به دقت مورد ارزیابی واقع شود. این نتیجه هم حاصل می‌شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوریهای نیروافزا جای خود را به فناوریهای دانش افزا می‌دهند. (احمدپور داریانی، ۱۳۸۱).

از طرفی به نظر می‌رسد که سیستم‌های مدیریت دانش فعلی نمی‌توانند کلیه مزایای ارائه شده به وسیله فناوریهای کنونی را جذب کنند زیرا این سیستم‌ها به منظور منعکس کردن رویکرد سنتی نسبت به مدیریت دانش طراحی گردیده‌اند. اگر چه این رویکردها می‌توانند، ابزارهای قوی برای دستیابی و استفاده از حجم عظیم دانش سازمانی را فراهم کنند، ولی محدودیتهای زیادی هم دارند، مانند: (۱) این رویکردها نمی‌توانند کل دانش سازمانی را به

از رویکردهای سنتی مدیریت دانش نشأت گرفته‌اند و اینگونه سیستم‌ها تنها توانسته‌اند از یکی از اجزای چرخه دانش (طبقه‌بندی دانش، ذخیره‌سازی دانش و اصلاح دانش) حمایت مؤثر به عمل آورند. اینگونه سیستم‌ها سه محدودیت دارند که در ذیل به طور خلاصه به این محدودیت‌ها می‌پردازیم:

- محدودیت مربوط به مدیریت دانش ضمنی؛
- محدودیت مربوط به توانایی درگیر ساختن استفاده‌کنندگان دانش در یک مبادله پویا، فعال و مداوم دانش؛
- محدودیت مربوط به حمایت از هر کاربر (استفاده‌کننده از دانش) و همچنین توجه داشتن به تأثیر متقابل نقش ویژه هر کاربر در سازمان با شایستگیها، سبک‌شناختی، علایق و انگیزه‌های کاربر.

**الف - نیاز به حمایت از دانش ضمنی افراد:** سیستم‌های سنتی مدیریت دانش، دانش ضمنی افراد را مورد توجه قرار نمی‌دهند و دید آنان نسبت به دانش، بسیار محدود و سطحی است (Dulcenport, 2002). دانش ضمنی تمامی تجارب و مهارت‌هایی است که افراد بدون آگاهی و در حین کار به دست می‌آورند، و این شکل دانش، یکی از مهم‌ترین اشکال دانش برای سازمانهای جدید است. (Nurdi, 2000).

چرا مدیریت کردن دانش ضمنی برای سازمانها خیلی مهم است؟ (۱) سازمانهای جدید دائماً در حال تغییر و تحول هستند و زمان کافی برای به شکل رسمی درآوردن این گونه دانش را ندارند. (۲) به شکل رسمی درآوردن این دانش، کار بسیار مشکلی است. (۳) استخراج این دانش از بین کارکنان، ممکن است باعث بروز مقاومتهای جدی از سوی افراد شود (به خاطر اینکه افراد این نوع دانش را به عنوان یک ابزار استراتژیک در نظر می‌گیرند که به وسیله آن می‌توانند موقعیت خویش را در سازمان حفظ کنند). (۴) دانش ضمنی بیان‌کننده یک عنصر اساسی و ضروری برای یادگیری سازمانی است.

مدیریت دانش ضمنی، تنها محدود به فراهم کردن ابزارهای ارتباطی (نظیر email و ...) نمی‌شود بلکه مدیریت دانش ضمنی باید پویایی تعاملات اجتماعی بین

**سازمانهای امروز  
مجبورند  
چرخه دانش خود را  
کنترل کنند  
و از فرایندهای اجتماعی  
که به ایجاد دانش  
منجر می‌شوند  
حمایت موثری  
به عمل آورند.**

مجبورند که چرخه دانش خود را (مراحل تولید و انتشار دانش) به طور مؤثر کنترل کنند و همچنین از فرایندهای اجتماعی که به ایجاد دانش منجر می‌شوند، حمایت مؤثرتری به عمل آورند. سازمانهای جدید می‌دانند که (۱) قسمت عمده سرمایه‌های علمی آنان به شکل دانش ضمنی (دانشی که افراد از طریق تجربه و در حین کار به دست می‌آورند و به صورت مکتوب و مستند درنیامده‌اند) در دسترس آنان است که این شکل دانش نیازمند حمایت بیشتری از سوی سازمان است (۲) نیازمند مکانیسم‌های منسجمی هستند که ترویج و مبادله دانش سازمانی را تسهیل کند. (۳) نیاز به انطباق فرایندهای کاری سازمان با ویژگیهای خاص استفاده‌کنندگان از دانش (مانند جایگاه فرد در سازمان، شایستگیهای فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های فرد) مورد نیاز است، تا کیفیت کاری افراد را به حداکثر ممکن برسانند. اگرچه، سیستم‌های مدیریت دانش زیادی تاکنون ایجاد شده‌اند و همچنان در حال به وجود آمدن هستند، مع هذا، آنها تنها توانسته‌اند به میزان اندک نیازهای سازمانها و افراد را در رابطه با دانش سازمانی برطرف سازند. اغلب این سیستم‌ها

خود را تحت نظارت درآورند، کار خود را با اثربخشی انجام می‌دهند. فناوری جدید، رویکردهای مدیریتی نو و اهمیت مشتری همیشه باید در مدیریت دانش 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. (صیف و کرمی، ۱۳۸۲).  
۴- حمایت از دیدگاههای مختلف: یک سیستم مدیریت دانش باید به منظور حمایت از استفاده‌کنندگان مختلف دانش و به دلیل وجود کارهای گوناگون در سازمان، دیدگاههای مختلفی را ارائه دهد که در مورد دانش از طریق سیستم مدیریت دانش ذخیره می‌شود.

۵- یکپارچه‌سازی دانش با اطلاعات: در سیستم‌های مدیریت دانش تأکید به روی دانش است نه اطلاعات. اما نه به این مفهوم که باید نسبت به اطلاعات کاملاً بی‌توجه بود. این موضوع به دو دلیل صورت می‌گیرد: اول اینکه، تمایز قایل شدن بین دانش و اطلاعات، که آن نیز به قضاوت ذهنی ما بستگی دارد و دوم اینکه؛ دانش ارزش اطلاعات را بالا می‌برد و در مقابل اطلاعات باعث افزایش ارزش دانش می‌شود.

۶- حمایت از آگاهی افراد نسبت به دانش سازمانی: به منظور افزایش یادگیری سازمانی، سیستم مدیریت دانش باید به انتشار دانش بینجامد. برای این منظور سیستم باید امکاناتی را فراهم کند که افراد به راحتی به اطلاعات و دانش دستیابی پیدا کنند و نیز به راحتی بتوانند آن را در اختیار افراد دیگر قرار دهند.

### چالشهای مدیریت دانش

سازمانهای خصوصی و دولتی و محیطی که این سازمانها در آن فعالیت می‌کنند، به شدت تغییر یافته‌اند. سازمانها ناگزیرند به منظور سازش با محیط در حال تغییر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدیدنظر کنند و نیاز دارند که در مقابل تغییرات محیط، انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به گذشته از خود نشان دهند و همچنین نیاز به شیوه‌های پیچیده‌تری دارند تا بتوانند سرمایه‌های دانشی خود را مدیریت کنند. (Dore, 2001) آنها

طور که قبلاً نیز بیان شد افراد بایستی انگیزه کافی را برای برقراری ارتباط داشته باشند.

دومین دسته از مکانیسم‌ها شامل کلیه ابزارهایی می‌شود که پویایی اجتماعی جوامع را مورد حمایت قرار می‌دهند. این مکانیسم‌ها شامل عناصری می‌شوند که شکل‌گیری و بقای ساختارهای اجتماعی و ایجاد اعتماد در بین افراد همچنین ایجاد فعالیت مشترک و گروهی را تسهیل می‌کنند.

۲- به کاربردن مکانیسم‌های کاربردی: رابطه بین کاربر و سیستم‌های مدیریت دانش نباید رابطه‌ای منفعل باشد. سیستم‌های مدیریت دانش باید کاربران را در یک فرایند مداوم مبادله دانش درگیر سازند. مکانیسم‌ها و رویکردهای متفاوتی می‌توانند بدین منظور ارائه و به کار گرفته شوند.

به کارگیری این رویکردها و مکانیسم‌ها به نتایج زیر منجر می‌شود: (۱) ارزیابی و تعیین نیازهای کاربران (۲) بیان هدفهای دانش به افرادی که از این هدفها آگاهی ندارند (۳) هدایت افراد برای ارزیابی مسایل، ارائه پیشنهادها و راه‌حلهای (۴) کمک به فرد در ایجاد ارتباط با دیگران (۵) تحریک و کمک کردن فرد برای کسب دانش جدید (Angehrn, 1995). سیستم‌های

چرا درک عمیق از ویژگیهای شخصی کاربر اهمیت دارد؟ زیرا هر چه که سیستم‌های مدیریت دانش از ویژگیهای فردی کاربران آگاهی بیشتری داشته باشند بهتر قادر خواهند بود که دانش را به افراد منتقل کنند (Blom, 2002) و دلیل دیگر اینکه سیستم‌های کاربر محور، امکان تغییر شدید نقش افراد و امکان درک سیستم‌های مدیریت دانش را به وجود می‌آورند.

هدف سیستم‌های مدیریت دانش پویا در این قسمت به نسلهای آتی سیستم‌های مدیریت دانش و اینکه آنها چگونه ایجاد می‌شوند خواهیم پرداخت.

۱- حمایت کردن از مدیریت دانش ضمنی: مکانیسم‌های متفاوتی می‌توانند در تسهیل امر مدیریت دانش ضمنی به کار روند. اولین دسته از مکانیسم‌ها شامل کلیه وسایل ارتباطی است که کمک می‌کند تا افراد با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. فناوری پیشرفته، ابزار مختلفی نظیر پست الکترونیک، تلفن و... را بدین منظور فراهم می‌کند. در دسترس بودن این ابزار ارتباطی تنها یکی از شرایط ضروری برای برقراری ارتباط است و هرگز کلیه شرایط را به منظور برقراری ارتباط فراهم نمی‌کند. همان

افراد را مورد حمایت قرار دهد. در واقع فرض این نکته اشتباه است که افراد به طور ناخودآگاه و بدون هیچ گونه دلیلی دست به تعاملات اجتماعی می‌زنند (Dorine, 2002). برای مثال نظریه‌های مبادلات اجتماعی بر این فرض استوارند که روابط داوطلبانه بین افراد به پیامدهای رضایت‌بخشی بستگی دارد که از این راه نصیب آنها می‌شود و تعهد نسبت به ارتقای روابط موجود، به میزان رضایت افراد از این روابط بستگی دارد (Thiabaut, 1998). ایجاد فرایند تعاملات اجتماعی در گروه پیچیده و وقت‌گیر است و شامل فاکتورهای بسیاری مانند (رسیدن به سطح قابل قبول اعتماد بین افراد) برای موفقیت می‌شوند، به همین دلیل نیازمند حمایت زیادی هستند (Dyer & Nobe-oka, 2000).

ب - ضرورت توجه به ویژگیهای خاص هر کاربر: سیستم‌های سنتی مدیریت دانش معمولاً به ویژگیهای خاص هر کاربر توجه نمی‌کنند ولی سیستم‌های جدید باید سعی کنند که یک درک عمیق از کاربر به دست آورند که این فهم می‌تواند دربرگیرنده نقش فرد در سازمان، شایستگیهای فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های او شود.

هدف اصلی	ریشه‌ها	منابع مدیریت دانش
سیستم‌های اطلاعاتی	پشتیبانی سیستم‌های اطلاعاتی، فراهم کردن نرم افزار	فرایند اطلاعات سازمان
استراتژیهای فرایندهای تصمیم‌گیری	انسجام کتابخانه‌ها، هوش رقابتی حرفه‌ای	هوش سازمان
فرایند مدیریت دانش	تحقیق بر روی فهم سازمانی	فهم سازمان
تواناییهای سازمان و اقدامات مدیریتی	استراتژیهای رقابتی، رهبران تفکر، توسعه منابع انسانی	توسعه سازمان

مطلب مورد توجه قرار می‌گیرد که سازمانهایی که به وسیله دانش مدیریت می‌شوند، آمادگی کافی برای مواجه شدن با تغییرات برای مدت طولانی را دارند. برای مثال انجام خدمات اطلاعاتی موجب استخدام و به کارگیری افرادی می‌شود که در طبقه‌بندی و تخصیص دانش، تخصص کافی دارند. شرکتهای بزرگ واحدهای هوش رقابتی را به کار می‌گیرند که ارتباط بسیار نزدیکی با سیستم‌های اطلاعات سازمان داشته باشند. تمرکز بر هوش رقابتی موجب تحلیل استراتژیک از اطلاعات بیرونی فرد به محیط رقابتی سازمان می‌شود (Fold, 1996). متخصصان، فرایند اطلاعاتی در سازمان را به عنوان یک معضل فنی که تنها به وسیله رایانه حل می‌شود مدنظر قرار می‌دهند. مشکل هوش رقابتی این است که چگونه فهم و ترکیب اطلاعات مرتبط با مسائل سازمانی می‌تواند با فشار رقابتی محیط کناریباید.

شناخت و درک سازمان : اگرچه هوش تجاری به سیستم‌های اطلاعاتی وابسته است اما بر ارائه و پردازش دانش تمرکز چندانی نداشته است، به جای آن بر اثربخشی نیروی متخصص و تجزیه و تحلیل شبکه‌های ارتباطی تمرکز داشته است. برای مثال «کارل ویک» و همکارانش چندین مقاله مهم منتشر کرده اند که راهنمایی برای تحقیق درک سازمان است (Weack, 1995). این تحقیقات بیانگر این حقیقت است که دانش سازمانی امری ملموس نیست که بتوان به طور عینی آن را مورد بررسی قرار داد و به عنوان بانک اطلاعات از آن استفاده کرد، بلکه سازمان را باید بتوان فرایندی فعال در نظر گرفت که در آن فرد سعی می‌کند به درک بهتر از محیط خود دست یابد.

توسعه سازمانی: همان طور که گفته شد، سازمانهای رایانه ای، به دنبال راه‌حل فنی برای مشکلات دانش سازمانی و هوش تجاری هستند تا به وسیله آن اطلاعات روشنی در یک مجموعه به صورت همزمان در سازمان پدید آورند. محققان در امر فهم سازمان با این پرسش که ماهیت شناخت و نقش آن در سازماندهی کردن جوامع چیست، کار خود را آغاز می‌کنند. این مرحله تنها یک گام کوتاه در جهت درک سازمان به عنوان امری دانش مدارانه برای سازماندهی مجدد

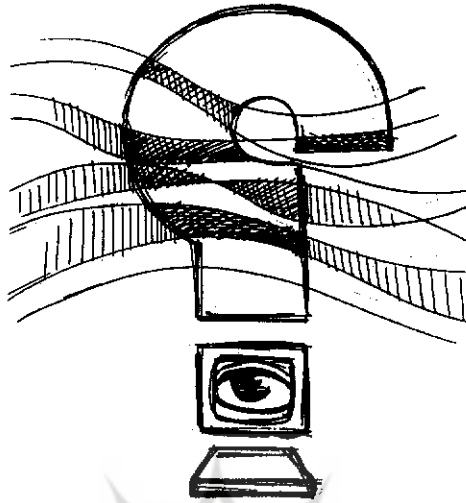
مدیریت دانش کاربر محور می‌توانند (۱) به طور موثر از فعالیتهای افراد از طریق پی بردن به هدف و نقش فرد در سازمان حمایت کنند. (۲) به گزینش و ارائه دانش به شیوه‌ای که تأثیر آن به حداکثر ممکن برسد، بپردازند. (۳) شناخت انگیزه‌های اجتماعی و فردی کاربر.

### آینده مدیریت دانش

نظریه پردازان سازمان، سؤالیهای را در مورد اینکه چگونه تحول سازمانی را مدیریت کنند مطرح ساخته اند؛ اگر دانش را به عنوان یک قدرت مدنظر بگیریم، محدودیت‌های مدیریت دانش چگونه ایجاد می‌شود؟ اگر یادگیری و نوآوری سازمانی دلالتی بر نیروی انسانی دانش محور باشد و دوباره سازماندهی کردن مهارت‌های سازمان امری غیر قابل تغییر باشد، چگونه می‌توان سازمانهای دانش محور جدید را سازماندهی کرد؟ آیا ما نیازمند به مشروعیت سازمانی هستیم که در آن حقوق، مسئولیت‌پذیری و روابط بین نیروی انسانی، دوباره تعریف شود؟ از این رو صاحب‌نظران معتقدند که اهداف یادگیری مادام‌العمر و نظامهای آموزشی را مورد تجدید نظر قرار دهیم؛ زیرا در دنیایی که دانش به بهترین نحو مدیریت شود، موجب پیشرفت و بهبود عملکرد گردیده و از آشفتگی جلوگیری به عمل خواهد آمد.

منابع مدیریت دانش : بحث در مورد جوامع دانش محور اعتبار خاصی برای آنها فراهم می‌آورد، که در آن بر اهمیت قوانین جدید جهانی شدن مدرن در اقتصاد دانش‌مدار تأکید بسیار می‌شود. هر یک از این منابع، نیروی حرکتی لازم برای به حرکت در آوردن یکدیگر ایجاد می‌کنند و به طور غیر مستقیم یکدیگر را مورد حمایت قرار می‌دهند. این چهار منبع عبارتند از : فرایند اطلاعات سازمانی، هوش تجاری، شناخت (درک) سازمانی و توسعه سازمانی.

اولین منبع دانش یعنی فرایند اطلاعاتی سازمان از فناوری رایانه آغاز می‌شود و به کاربرد آن در سازمان می‌پردازد، دومین منبع مدیریت دانش، هوش تجاری، نیز به خدمات اطلاعاتی و چگونگی کاربرد آن در سازمان می‌پردازد و سومین منبع تأکید بروی تحقیق و نوآوری، یادگیری و فهم سازمانی



و فرایندهای مربوط به آن دارد و چهارمین منبع به استراتژی‌های تجاری و مدیریت منابع انسانی توجه دارد.

به منظور درک بیشتر راههای توسعه مدیریت دانش، شناخت بیشتر منابع مدیریت دانش مفید به نظر می‌رسد، بنابراین، به هر یک از این منابع به صورت تفصیلی می‌پردازیم : فرایند اطلاعات سازمانی : در طول دو دهه گذشته، مدیریت دانش اغلب با رایانه و سیستم‌های اطلاعاتی عجین بوده است. در حقیقت، در طول نسل اول مدیریت دانش، اکثر نوآوریها بر بسته‌های نرم‌افزاری مناسب که برای اجرای مدیریت دانش کاربرد داشت متمرکز بود. فرایند اطلاعات سازمانی به عنوان یک مفهوم در نظر گرفته می‌شد که به آسانی به بحثهای نظری عمیقی منجر می‌گردید. برای تحقق این امر در نوآوریهای رایانه محور، مشکل اصلی مدیریت دانش این بود که به کسب و کار دوباره دانش توجه خاصی داشت و این ایده که بتوان به وسیله سیستم‌های رایانه‌ای به توسعه سازمانی پرداخت، خود شکل بسیاری عدیده‌ای داشت.

هوش تجاری: سیستم‌های اطلاعاتی و رایانه اغلب به عنوان هسته بنیادین نوآوریهای دانش در نظر گرفته می‌شوند، ولی خیلی زود این

اطلاعات به صورت روزآمد از محیط و توسعه امکانات به منظور تخصیص منابع اطلاعاتی و پردازش آن، زمینه‌های فنی را تضمین خواهد کرد و برای مدتی طولانی در بازار رقابتی باقی خواهد ماند. با وجود این، نسل دوم مدیریت دانش بر این عقیده است که تنها پردازش و ذخیره‌سازی اطلاعات کافی است، ولی شواهد خلاف آن را ثابت می‌کند به ویژه اینکه رایانه‌ها در کسب دانش فنی ناموفق بوده‌اند. درک و فهم، اغلب نیازمند کشف حیطه‌های ناشناخته دانش است. سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان منابعی برای درک ساختار دانش، ابزارهایی هستند که در مورد تفکر انسانی عمل می‌کنند. این دیدگاه ساختارگرایی، حقایق را مشخص می‌کند که کسب دانش همیشه یک فرایند یادگیری بوده، در عوض، یادگیری اساساً یک تعامل اجتماعی در سیستم‌های اجتماعی است. سیستم‌های اطلاعاتی همچنین تحرک منابع اجتماعی به عنوان قسمتی از فرایند یادگیری خواهد بود. در نسل سوم مدیریت دانش تأکید بر رابطه بین کار و اندیشه وجود دارد. با وجود این، با فشارهای سیستم‌های اجتماعی مواجه می‌شود. برای ایجاد یک دانش واقعی، کافی نیست که یک نفر بر اساس دانش خود بیندیشد و عمل کند. همه دانشها ذاتاً اجتماعی و فرهنگی هستند و دانش سازمان تنها می‌تواند از طریق تغییرات فعالیت‌های سازمانی و بهبود عملکرد نیروی انسانی و اثربخشی سازمان در نظر گرفته شود. خلق دانش، دلالت ضمنی به تحول اجتماعی دارد. نسل سوم مدیریت دانش باید از طریق یادگیری سازمان به خلق دانش و فرایندهای نوآورانه در ساختارهای سازمان پردازد. بنابراین، مدیران باید یاد بگیرند که چگونه، با محدودیت در کنترل و اطلاعات ناکافی مدیریت کنند. شاید یکی از دلایل پیشگامی مدیریت دانش این است که به دنبال خلق دانش جدید است. سازمانها باید قابل پیش‌بینی باشند، بنابراین آینده مدیریت به تخصیص و در نظر گرفتن استراتژی مناسب برای برخورد با آشفتگیها و عدم اطمینان بستگی دارد و از موقعیتهای قابل پیش‌بینی و کارآمد، تولید کالا و خدمات را مدنظر قرار دهد. پس توانایی انعطاف‌پذیری و تطابق سریع و ایجاد مهارت برای برطرف ساختن نیازهای محیطی بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

**رابطه بین کاربر  
و سیستم های  
مدیریت دانش  
نباید  
رابطه ای منفعل باشد.**

**سیستم های  
مدیریت دانش  
باید کاربران را  
در یک فرایند  
مبادله دانش  
درگیر سازند.**

اطلاعاتی، منابع اطلاعاتی و سرمایه هوشی عنوان کرد. نسل دوم مفاهیم ضمنی دانش، یادگیری اجتماعی، دانش ضمنی موقعیت‌مدار را مدنظر قرار می‌دهد. نسل دوم مدیریت دانش از ۱۹۹۷ با بسیاری از شرکت‌هایی ایجاد شده اند که مشاغل جدیدی برای متخصصان مدیریت دانش فراهم کرده‌اند. منابع مختلف مدیریت دانش در حال شکل‌گیری بوده، به سرعت در بسیاری از سازمانها در حال به کارگیری است. نسل دوم، نسل عمل‌گرای مدیریت دانش بر تغییر سیستماتیک سازمان، سیستم‌های مدیریتی، انگیزه‌ها و ابزارها برای توسعه سازمان تأکید بسیار دارد (Toumi, 1999). آینده همیشه از زمان حال آمادگی بیشتری برای پذیرش مدیریت دانش دارد، بنابراین می‌توان مسیر مدیریت دانش را مشخص کرد که به کجا می‌رود و اینکه نسل سوم مدیریت دانش دارای چه خصوصیتی خواهد بود.

زمانی که جوامع اطلاعاتی در حال افزایش است، اولین نسل مدیریت دانش هنوز هم به حیات خود ادامه می‌دهد. نسل اول مدیریت دانش بر ذخیره‌سازی و دستیابی اطلاعات تأکید بسیاری دارد. شبکه‌های ارتباطی ماهواره‌ای، پردازش اطلاعات و تواناییهای جمع‌آوری

در امور سازمانی، به کار می‌رود. اگر یک سازمان در کاربرد و ایجاد دانش اثربخش باشد، باید دیدگاه متفاوتی از ساختار سنتی بوروکراتیک داشته باشد. استراتژی تجاری از دهه ۱۹۶۰ بر روی منابع اثربخشی و تخصیص و تحلیل نیروهای رقابتی وضعفهای موجود متمرکز بوده است. این دیدگاه شامل استراتژی‌های رقابتی، هوش سازمانی، تحلیل استراتژی‌های دانش‌مدار و سرانجام دیدگاه دانایی محور می‌باشد (Burney, 1997). به طور موازی جنبش سرمایه هوش سازمانی از یک جهت‌گیری اقتصادی برخوردار است و از در نظر گرفتن دانش به صورت امری ضمنی در سازمان، حمایت می‌کند. در ابتدا سرمایه هوشی به طور عمده بر مدیریت و اندازه‌گیری دانش مرتبط با رقابتها متمرکز بود و تأکید بسیار ناچیزی بر یادگیری داشت. فرض اساسی در توسعه سازمان این است که مدیریت بدانند چه مهارتهایی در سازمان باید وجود داشته باشد و چگونه منابع انسانی به پرکردن شکاف مهارتی در سازمان به وسیله ارتقای مهارتهای نیروی انسانی بپردازد.

**نظامهای مدیریت دانش:** با اندکی تفکر در مورد منابع مدیریت دانش می‌توان دریافت که آنها دارای نکات مشترک بسیار هستند. در اواسط دهه ۱۹۹۰ یادگیری و شناخت سازمانی، هوش تجاری و سیستم‌های اطلاعاتی سازمان به اندازه کافی بر مخاطبان خود تأثیرگذار بودند. مفهوم مدیریت دانش گهگاه با بانک اطلاعاتی، شبکه اطلاعاتی داخلی و سیستم مدیریت اسناد و مدارک، یادگیری و استراتژی تجاری و مدیریت فرآیندهای توسعه تولید همراه بوده است. بنابراین با در نظر گرفتن این حقایق، به جای مدیریت دانش، ما نیازمند چندین خصوصیت هستیم که آنها اموری مهم بوده و همپوشی‌های بسیاری نیز دارند. چهار شاخه اصلی مدیریت دانش به طور خلاصه در جدول شماره یک ارائه شده است. (جدول ۱)

مدیریت دانش ترکیبی از چندین عنصر است، بنابراین نمی‌تواند تنها یک تعریف متمایز داشته باشد. آرمان مدیریت دانش ایجاد جامعه‌ای است که در آن زبان مشترک و تخصص کافی وجود داشته باشد.

**نسلهای مدیریت دانش:** نسل اول مدیریت دانش را می‌توان از طریق تمرکز آن روی جامعه

2001, Madison USA. pp. 225- 226.

4- Blom, J. (2002). A Theory of personalized Recommendations : proceedings : CHI 02 conference on Hhuman Factors in computing Systems; 540- 541 Minneapolis, Minnesota, USA, Acm press NewYork, NY, OSA.

5- Davenport, T. H. (2002). some principles of knowledge Management, www. Bus.Utexas. Edu /kman/ kmprin. Htm.

6- Dore, L, (20Q1), winning Though knowledge : How to succeed in the knowledge Economy, Special Report by the Financial world. The chartered Institue of Bankers in Association with xerox.

7- Dorine Andrew, " Audience - Specific online Community Design " communication of the ACM, April 2002.

8- Dyer Jeff and Nobeoka kenturo, "creating and Managing A High - performance knowledge - sharing Network : the Toyota case ", strategic Management Journal 21 : 345 - 67. 2000.

9- George por, "knowledge Ecology and communities of practice. Emerging Twin Trends of creating True wealth. "knowledge Ecology Fair 96.

10- Nardi, B., whittaker, S, Schwarz, H., " It's Not what You know, It's not what You know : work in the Information Age, "First Monday, May, 2000. http : // www. first Monday. Org /issues/issue 5-5/ nardi/

11- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1998) The Social Psychology of Groups. New York : Wley.

12- Tuomi, I. (2002). Net works of Innovation : Change an Meaning in the Age of Internet, Oxford : Oxford University press.

13- Toumi, I. (2002). The Future or knowledge Management. Lifelong Learning in Eaarope, Vol VII, issue 2/2002, pp.69-79.

14- Weick, K, E. (1995). Sensemaking in organization. Thousand oaks : Sage Publications.

- محمد حسن صیفت: کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی مدرس دانشگاه پیام نور واحد جهرم
- حمید عالی نژاد: کارشناس ارشد آموزشی و پژوهشی دانشگاه شیراز
- مسلم صالحی: دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی

## نتیجه گیری

دانش به عنوان یک منبع ارزشمند برای سازمان، از جایگاه بسیار والایی برخوردار است. مدیر باید بتواند با اعمال مدیریت کارآمد دانش نهفته موجود در نیروی انسانی را شکوفا سازد، زیرا تنها در این صورت می تواند محیط نامطمئن سازمان مقابله کند و از سوی دیگر به اهداف سازمان برسد. با توجه به سیر تحول مدیریت دانش در سازمانها و تجارب حاصله از کاربرد مدیریت دانش توسط سازمانهای مختلف و نیز با عنایت به نسل جدید مدیریت دانش می توان دریافت که دستورالعمل خاصی برای اجرای بررسیها و مفاهیم مدیریت دانش در سازمان موجود نیست؛ لذا مدیر می تواند با برقراری فرهنگ سازمانی مطلوب، تشریک مساعی در بین کارکنان را تقویت کند، زیرا به عنوان یک دستورالعمل کلی بدون در نظر گرفتن متغیرهای مختلف در موقعیت مدیریت دانش مثل فرهنگ سازمان، جو سازمانها و ... تنها با به اشتراک گذاشتن اطلاعات در بین کارکنان زمینه شکوفایی دانش را در سازمان فراهم سازد.

از سوی دیگر، موفقیت نسبتاً کم سیستم های مدیریت دانش در سازمانها تردیدهایی را درباره روایی رویکرد طراحی این سیستم ها به بار آورده است. آنچه که واقعا سازمانهای جدید بدان نیاز دارند کمیت ابزارها نیستند که سازمانها را قادر می سازد تا به طور کارآمد دانش و اطلاعات را پردازش کنند، بلکه آنها نیازمند تعدادی ابزار هستند که همه فعالیتهای مربوط به دانش را مورد حمایت قرار دهد. به ویژه اینکه ما معتقدیم که نسل بعدی سیستم های مدیریت دانش باید (۱) کمک کنند تا سیستم ها، دانش فنی شان را کنترل کند. (۲) تسهیل گر پویای تبادل دانش باشند (۳) کاربران را با سطوح فردی تر و بالاتر برای کمک به آنها در کارشان پرورش دهند. این مقاله شیوه ای برای کاربردی کردن این رویکرد جدید مطرح می کند که شامل استفاده از عناصر اجتماعی و تکنیک های فردی می شود. این نکته مهم است که از مرحله نظریه فراتر رویم و چنین پروژه هایی را بر اساس این رویکرد اجرا کنیم تا راه به کارگیری این شیوه را در محیطهای واقعی هموار کنیم. در چنین شرایطی این پرسش پیش می آید که آیا این رویکرد به راستی از عهده

**آرمان مدیریت دانش  
ایجاد جامعه ای است  
که در آن  
زبان مشترک  
و تخصص کافی  
وجود داشته باشد.**

**یکی از دلایل  
پیشگامی مدیریت  
دانش این است که  
به دنبال خلق  
دانش جدید است.**

نیازهای مدیریت دانش سازمانهای جدید برمی آید یا خیر؟ چه تضمینی وجود دارد که این رویکرد بتواند توسط همه افراد سازمان خیلی سریع و به آسانی مورد قبول واقع شود؟ بعضی موضوعات دیگر این است که آیا این رویکرد به عنوان مکمل رویکرد سنتی است یا اینکه در مقابله با آن رویکرد است. نهایتاً سؤال اساسی تر مربوط به ماهیت انقلاب یا تکاملی رویکرد است: آیا این رویکرد تنها به کارکنان در تکمیل مؤثر کارهایشان کمک می کند و یا اینکه ماهیت کارکنان را تغییر می دهد؟ □

## منابع و ماخذ

- ۱- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱). کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها. تهران: ناشر مولف.
- ۲- صیفت، محمد حسن؛ کریمی، مقداد (۱۳۸۲). مدیریت دانش رویکردی استراتژیک. تهران: مجله تدبیر، ش ۱۵۳، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

3 - A. Angehn, T. Nebeth, L. Razmerita, C. Roda " K- InCA : using Artificial Agents for Helping people to Learn New Behaviors". Proc. IEEE, International conference on Advanced Learning Technologies (ICALT 2001), IEEE Computer society, August