

مقایسه مدل‌های مدیریت دانش و ارائه یک مدل ترکیبی

دکتر مصطفی جعفری
استادیار دانشکده مهندسی
منابع دانشگاه علم و صنعت
ایران

دکتر بیمان اخوان
استادیار مجتمع مدیریت و
مهندسی منابع دانشگاه مالک
اشتر

مهندس اشرف مرتضایی
دانشجوی کارشناسی ارشد
مدیریت اجرایی دانشگاه علم
و صنعت ایران،

raybingroup@yahoo.com

چکیده

ارائه مدلی جامع برای مدیریت دانش مستلزم ادراک مفاهیم اساسی نظیر دانش، انواع دانش و مدیریت دانش و شناخت و مقایسه مدل‌های مختلف مدیریت دانش و سپس توجه کافی به ایجاد زیر ساخت‌های لازم از قبیل حمایت و تعهد مدیریت و رهبری در سازمان، سیستم منابع انسانی، فناوری اطلاعات، ساختار غیر رسمی، زیرساخت فرهنگی و اجتماعی، تیم‌های دانش، بهبود مستمر و ابزارهای مدیریت دانش و فرآیندهایی که موجب جلوگیری از شکست مدیریت دانش می‌شوند مانند شناخت کافی، برنامه ریزی صحیح، طراحی خوب، پیاده‌سازی درست و ارزیابی مناسب می‌باشد که در این مقاله ضمن ارائه مفاهیم اساسی به ارائه مدل با این خصوصیات خواهیم پرداخت.

کلید واژه:

دانش ۱ - مدیریت دانش ۲ - مدل ۳، مقاله مروری

مقدمه

امروزه شناخت رو به رشدی در حوزه تجارت در رابطه با اهمیت دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای سازمان‌ها وجود دارد. با گذر از اقتصاد سنتی مبتنی بر منابع به اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش به یکی از دارایی‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل شده است و مدیریت آن امری ضروری به نظر می‌رسد [۳۴]. به عبارتی دیگر کامیابی سازمان‌ها در عرصه اقتصادی، از قابلیت آن‌ها در کسب، رمزگذاری و انتقال دانش به شیوه‌ای کارا تر از رقبای سرچشمه می‌گیرد [۱۷].

سازمان‌های موفق، مزیت رقابتی را از طریق کاهش کنترل و افزایش یادگیری که این خود از طریق خلق و به اشتراک گذاشتن مستمر دانش جدید به دست می‌آید، ایجاد می‌کنند. آنچه مسلم است توجه به مقوله دانش و مدیریت دانش در سازمان‌های قرن ۲۱ در اولویت قرار گرفته است.

بطور خلاصه امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها با چهار مفهوم زیر سروکار دارند:

مأموریت: 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 و شرکت‌ها است و از فواید آن می‌توان 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 اشاره کرد. مدیریت دانش را می‌توان برای فعالیت‌های مختلف مانند: عادی، منطقی، پیچیده، غیرمنتظره نیز به کار گرفت.

در مقاله حاضر ابتدا به مفاهیم پایه دانش پرداخته در ادامه به تعاریف مدیریت دانش آن اشاره و سپس به مقایسه مدل‌های مدیریت دانش پرداخته و در به پایان مدل جامع پیشنهادی برای مدیریت دانش می‌پردازیم.

۱. مفهوم دانش

اطلاعات باشد. تعاریف مختلف دیگری برای دانش شده است که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره شده است [۳۵]:

جدول (۱) تعاریف دانش

نویسنده (سال)	تعاریف دانش
دراکر (۱۹۹۵)	داده هایی که هدف خاصی را دنبال می کنند
لین و دیگران (۱۹۹۶)	ایجاد دانش فرآیند مهمی است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه، و شانس، نقش مهمی ایفا می کنند
داون بورت 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 می‌کند که از تفکر افراد نشأت می‌گیرد. در سازمان‌ها، دانش را نه تنها در اسناد و منابع بلکه در کارهای روزمره سازمانی، فرایندها، عملکرد و هنجارهای سازمان می‌توان یافت [۲].
ماراکاس (۱۹۹۹)	ایجاد دانش به توانایی سازمان‌ها در ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین و مفید اشاره دارد.
بات (۲۰۰۰)	دانش فردی برای توسعه دانش پایه سازمانی ضروری است؛ هر چند دانش سازمانی حاصل جمع ساده‌ای از دانش‌های فردی نیست.
اسمیت (۲۰۰۱)	داده های در ارتباط با هدف و زمینه خاص
لی هونن ۴ (۲۰۰۶)	داده های ساخت یافته ای که تصمیم سازند

مفهوم دانش صرفاً به معنای انتقال آگاهی و اطلاعات نیست، بلکه منظور از دانش، خلاقیت، آفرینندگی و پویندگی است. بر این اساس یک سازمان دانشی ایده ساز بوده و بکارگیرنده ایده‌های نو است و از این طریق به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کند [۳].

صرف نظر از مشکلات موجود در تعریف دانش می‌توان گفت، 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 و بدون آن، «اطلاعات» یا «داده» تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که «اطلاعات» حیات یافته و به «دانش» تبدیل می‌شود [۲۳].

دسته بندی‌های مختلفی برای دانش از منظر نویسندگان مختلف در حوزه مدیریت دانش وجود دارد که در جدول ذیل بطور خلاصه به آن‌ها اشاره شده است.

جدول (۲) انواع دانش [۵، ۱۱، ۹]

انواع دانش	نویسنده (سال)	دانش آشکار	دانش پنهان	دانش فردی	دانش گروهی	دانش تجربی	دانش نظری	دانش عملی	دانش عقلانی	دانش فیزیکی	دانش روحانی	دانش ناخوارشده	دانش ساختار	دانش فرآیند	دانش شناسایی	دانش پروژه	دانش هدایت
باراکو (۱۹۹۱) و هامل (۱۹۹۱)		✓	✓														
نوناکا (۲۰۰۱)		✓	✓														
جورنال (۲۰۰۱)		✓	✓				✓										
بلاکلر (۱۹۹۵)		✓	✓														
لیدنر و علوی (۲۰۰۰)		✓	✓	✓	✓												
کوک (۱۹۹۹)		✓	✓	✓	✓												
برگرون (۲۰۰۲)		✓	✓														
مانسلوب (۱۹۹۹)		✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ویک (۱۹۹۶)		✓	✓														

۲. تعاریف مدیریت دانش

در مجموع تعریف واحدی از مدیریت دانش بین صاحب نظران وجود ندارد. بعبارت دیگر پیچیدگی نهفته در تعریف مدیریت دانش تا حدی به دلیل چالش‌های موجود در تعریف خود دانش است. تعاریف بسیار و متنوع از مدیریت دانش در متون ارائه شده است که در ادامه به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود.

داونپورت و پورساک (۱۹۹۸) مدیریت دانش را رویکردی ساخت یافته می‌دانند که رویه‌هایی برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره‌سازی و بکارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان را در خود جای می‌دهند [۲۵]. در تعریفی دیگر مدیریت دانش شامل ترکیب اطلاعات داخلی و خارجی و تبدیل آن‌ها به دانش فعال از طریق سکوی تکنولوژی است [۲۷].

مدیریت دانش چیزی بیش از تکنولوژی یا نرم افزار است. این فرایند راه پیچیده‌ای برای تقسیم دارایی‌های هوشی سازمان است [۱۰]. به عبارت دیگر مدیریت دانش در برگیرنده رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب و کار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فناوری‌های پیچیده است [۴۷].

مرکز بهره‌وری کیفیت آمریکا (APQC) مدیریت دانش را به این صورت تعریف کرده است: استراتژی‌ها و فرایندهای شناسایی، تسخیر، کسب قدرت نفوذ در دانش برای افزایش قدرت رقابتی [۱۰].

مدیریت دانش، فرایند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کار برد [۳۱] و عملاً، شامل شناسایی و بازنمایی سرمایه‌های فکری موجود در سازمان، تولید دانش جدید برای برتری رقابتی در درون سازمان، ایجاد امکان دسترسی به حجم وسیعی از اطلاعات سازمانی، اشتراک در بهترین کارها، و فناوری که قادر به انجام همه موارد مذکور باشد، شامل گروه افزار و اینترنت‌ها [۳۱].

تعریف مدیریت دانش طبق نظر یکی از متخصصین چنین است «مدیریت دانش، سازگاری برای حفظ و ثبات سازمانی را در مواجهه با تغییرات در حال رشد محیطی را فراهم می‌کند. ضرورتاً آن دسته از فرایندهای سازمانی را مد نظر دارد که در جستجوی ترکیب و تلفیق محتوای پردازش شده داده‌ها و اطلاعات حاصل از فناوری‌های اطلاعاتی با خلاقیت و نوآوری عوامل انسانی است [۱].

۳. مدل‌های مدیریت دانش

در زمینه مدیریت دانش مدل‌های مختلفی ارائه گردیده است اما همه این مدل‌ها در یک سطح و به تمام حوزه‌های مدیریت دانش نمی‌پردازند و هر کدام به برخی از حوزه‌ها پرداخته‌اند. بیشتر مدل‌های ارائه شده نظیر مدل مارک "م. مک‌الروی، نوناکا بیشتر مربوط به دانش می‌باشند تا مدیریت دانش به عبارت دیگر در اکثر مدل‌های ارائه شده توجه به فرایندهای دانش است و فقط تعداد اندکی از آنها نظیر مدل تی وانا به فرایندهای مدیریت دانش در سازمان پرداخته‌اند. در جدول زیر به بررسی مدل‌ها با توجه به حوزه کاری آنها و توجه آنها به مراحل مدیریت دانش پرداخته شده است.

جدول (۳) مقایسه مدل‌های مدیریت دانش

ردیف	مدل مدیریت دانش	حوزه‌های کار	برنامه ریزی	طراحی	پروژه دانش	فراهم آورنده	پیاده سازی	ارزیابی
۱	مدل عمومی مدیریت دانش [۲۲]	ایجاد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و بکارگیری دانش			✓			
۲	بویست [۳۰]	روابط داده، اطلاعات و دانش			✓			
۳	نوناکا [۴۰، ۳۲، ۱۸]	فرایندهای ایجاد و انتقال دانش			✓			
۴	مدل شش بعدی مدیریت دانش [۴]	ابزار دانش، مدیریت، مفهوم دانش، محتوای دانش، اندازه گیری دانش و مدیریت تغییر	✓		✓	✓	✓	✓
۵	رن جانسون [۳۶]	بکارگیری مدیریت دانش با توجه به میزان پیچیدگی کار و میزان تعاملات مورد نیاز			✓	✓	✓	
۶	ادل و گراسیون [۴۱]	فرایندهای مدیریت دانش (ایجاد، شناسایی، جمع آوری، سازماندهی، توزیع، ارزیابی و بکارگیری) و فراهم کننده‌های مدیریت دانش (رهبری، فرهنگ، تکنولوژی و اندازه گیری)			✓	✓		
۷	استیو هالس [۳۰]	جستجوی دانش جدید، ایجاد دانش از طریق یادگیری، ذخیره سازی، توزیع، حذف انش زائد و بکارگیری دانش			✓			
۸	مک کین و زک [۱۱]	مدیریت دانش، عملکرد مالی و عملکرد سازمان	✓					✓
۹	گلد [۱۴]	عوامل بازار (رقبا و مشتریان)، فراساختارها (فرهنگ، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی) و ظرفیت پردازش دانش (کسب، تبدیل، بکارگیری و نگهداری)	✓		✓	✓		
۱۲	داونپورت و پروساک [۱۲]	ابعاد اجتماعی و فنی مدیریت دانش، کارکنان و مدیران دانشگر، بازارهای درون سازمانی برای عرضه دانش			✓			
۱۴	هیسیک [۵]	خلق، ذخیره، نشر و بکارگیری دانش			✓			
۱۵	مارک م. مک‌الروی [۵]	تولید و پیوسته کردن دانش			✓			
۱۶	بک من [۵]	شناسایی، تسخیر، انتخاب، ذخیره، پخش، بکارگیری، اجاد و تجارت دانش			✓			
۱۷	هفت سی [۵]	خلق، در دام انداختن، تسهیم، همکاری، صرف کردن، مبادله و فرهنگ			✓			
۱۸	بکوویتزو ویلیامز [۵]	یافتن، بکارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری و حذف			✓			
۱۹	پایه های ساختمان سیکل درونی (شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، بکارگیری و نگهداری از دانش) و		✓		✓			✓



						سیکل بیرونی (اهداف دانش و ارزیابی آن)	دانش [۵]
					✓	تعیین زمینه های کسب و کار و راهبردها، شناسایی حوزه های دانش مرتبط با کسب و کار، شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد، بررسی حوزه های منتخب دانش (از منظر چیرگی، مدون سازی و انتشار) و صورتبندی برنامه اقدام مدیریت دانش	۲۰ مدل فرآیندی راهبرد دانش (سبیت / زمینس) [۴۴]
	✓				✓	آغاز، توسعه راهبرد، طراحی و اجرای اقدامات مدیریت دانش، توسعه و پشتیبانی و نهادینه سازی مدیریت دانش	۲۱ ای بی کیو سی [۲۰]
			✓			ایجاد، سازماندهی، توزیع و بکارگیری دانش ادامه جدول ۳ مقایسه مدل های مدیریت دانش	۲۲ چرخه مدیریت دانش تیندال [۴۶]
			✓			تولید، کدگذاری، پالایش و انتقال دانش	۲۳ ونسلی [۱۳]
			✓			گردآوری، ذخیره سازی، ارتباطات، ترکیب، تلفیق و نشر دانش	۲۴ جکسون [۱۳]
			✓			گردآوری، سازماندهی، پالایش و نشر دانش	۲۵ آنگوس [۱۳]
			✓			تولید، کدگذاری و انتقال دانش	۲۶ راکلس [۱۳]
			✓			گردآوری، گزینش، پردازش و گسترش دانش	۲۷ شومرون و همکاران [۸، ۱۴]
			✓			جمع آوری و ایجاد، ذخیره سازی، تولید و بهره برداری، انتشار و توزیع	۲۹ کازوی [۳۷]
			✓			شناسایی و اکتساب، به اشتراک گذاشتن و ایجاد	۳۰ جسی لیوویتز و همکاران [۳۸]
			✓	✓		جستجو و شناسایی دانش سازمانی، ارزش گذاری دانش سازمان و فعالیت های مختلف آن و تلاش برای تسلط یافتن و تحت کنترل درآوردن فعالیت های مدیریت دانش	۳۱ مدل ستون های بنیادین مدیریت دانش [۳۹]
			✓		✓	فرآیندهای درک محیط، ایجاد دانش و تصمیم گیری	۳۲ مدل سازمان های هوشمند [۳۹]
		✓	✓	✓		ظرفیت های کلیدی سازمان (حل خلاقانه مسئله، اجرا و یکپارچه سازی متدولوژی ها برای بهبود فعالیت های داخلی سازمان، آزمایش و تجربه و ارائه مدل برای ایجاد ظرفیت برای آینده، وارد شدن و جذب تکنولوژی جدید) و فعالیت های دانش آفرینی (سیستم های فیرسی، دانش و مهارت کارکنان، سیستم های مدیریتی، ارزش ها و معیارها)	۳۳ مدل تعاملی ظرفیت کلیدی و فعالیت های دانش آفرینی سازمان [۳۹]
		✓	✓			فرآیندها (ایجاد، شناسایی، جمع آوری، تبدیل، سازماندهی، بکارگیری و تشریح/ تسهیم) و توانمندسازها (رهبری، اندازه گیری، فرهنگ و تکنولوژی)	۳۴ مدل مدیریت دانش سازمانی [۳۹]
			✓	✓		سیکل چهار مرحله ای مدیریت دیمینگ برای مدیریت دانش (مفهوم سازی، تفکر و تأمل، اقدام و بازنگری)	۳۵ مدل مرحل مدیریت دانش [۳۹]
			✓			آغازین، اجراء، بهبود و ارتقاء و یکپارچه سازی	۳۶ مدل انتقال دانش [۳۹]
			✓			کسب، شاخص گذاری، غربال کردن، مرتبط کردن، توزیع و بکارگیری	۳۷ مدل فرآیندهای مدیریت دانش [۳۹]
					✓	سرمایه های انسانی، سرمایه های سازمانی و سرمایه های مرتبط با مشتری	۳۸ مدل سرمایه های فکری [۱۶]
✓						استراتژی مدیریت دانش، فاکتورهای انسانی و اجتماعی، سازمان مدیریت دانش	۳۹ مدل ارزیابی مدیریت دانش اروپایی [۲۶]
✓						مفهوم مدیریت دانش، مزایا و منافع مدیریت دانش برای کارکنان و مدیران، توسعه مدیریت دانش، شرکت در سمینارها برای کسب دانش، چشم انداز مدیریت دانش، کمیته راهبری مدیریت دانش، درک مشترک سازمانی از مدیریت دانش، حامیان مدیریت دانش ...	۴۰ مدل ابزارهای ارزیابی مدیریت دانش [۲۶]
✓						دارائیهای دانش، زیر بناهای مدیریت دانش، سطوح شبکه دانش	۴۱ مدل ارزیابی شبکه دانایی [۲۶]
✓						رهبری، فرهنگ، ساختارها، فرآیندها، دانش پنهان، مراکز دانش، تقویت بازار، اندازه گیری، زیر ساختهای فناوری	۴۲ مدل ارزیابی سریع مدیریت دانش [۲۶]
✓						ارزیابی سازمان از بعد میزان بلوغ مدیریت دانش، ابزاری برای تعیین اولویتهای هر سازمان در بهبود نظام مدیریت دانش در سازمان	۴۳ مدل دانشگاه هند [۲۸]



ادامه جدول (۳) مقایسه مدل‌های مدیریت دانش

✓					مدل بوداپست [۲۸]	مدیریت دانش با هدف افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، بررسی دانش موجود و خلق دانش جدید، دانش فردی و دانش سازمانی
✓					مدل ارزیابی مدیریت دانش [۱۶]	رهبری و استراتژی، فرهنگ، ساختارها، تقویت بازار، اندازه گیری
			✓		ای ام اس [۵]	پیدا کردن، سازماندهی و تسهیم دانش
			✓		اندرسون کنسالتینگ [۷]	کسب، ایجاد یا خلق، تحلیل، تسهیم و بکارگیری دانش
			✓		دی بلا و نویس [۵]	کسب، نشر و بکارگیری دانش
			✓		مارکوکت [۵]	فراگیری، منتقل کردن و بهره برداری، ذخیره سازی دانش
			✓		ویگ [۵]	ایجاد، گردآوری و تبدیل، انتشار و کاربردی نمودن
			✓		اسپیگ و اسپجکروت [۵]	ایجاد دانش جدید، حفظ دانش موجود و جدید، توزیع دانش، دانش ترکیبی مورد استفاده
			✓		راگلس [۵]	ایجاد، فراگیری، ترکیب، تسخیر و منقل کردن
			✓		وگ من [۷]	تعیین، توسعه، ذخیره، تسهیم، بکارگیری و ارزیابی
			✓		یو تی تی [۵]	هماهنگی، تشخیص نیاز، تسهیم، خلق، جمع آوری / ذخیره سازی و آشکارسازی
			✓		لی منیجیور [۵]	مهار، سازماندهی، یادگیری، بکارگیری و ارزیابی
			✓		ای بی او کیو [۵]	ایجاد، تشخیص، جمع آوری، سازماندهی، تسهیم، سازگار نمودن و استفاده
			✓		کیپ و دالی و هن [۵]	خلق، مهار، چهارچوب بندی، ذخیره و تسهیم
			✓		درخت سبز [۵]	خلق، مشخص سازی، دسته بندی، برقراری ارتباط با دیگران، درک و ایجاد
			✓		نیومن و کونارد [۵]	خلق، تثبیت و نگهداری، انتقال و استفاده
			✓		کرکمو [۵]	مهار، خلق، ارسال و استفاده
✓			✓	✓	پرموت [۷]	هدف گذاری، مشخص سازی، توسعه، نشر، استفاده، ذخیره سازی و ارزیابی
			✓		هولسپر و جاشی [۵]	کسب، انتخاب، درونی کردن، استفاده، تولید و ظاهر سازی
			✓		پاولوسکی [۵]	شناسایی، کسب، اشاعه، استقرار و انتقال
✓			✓	✓	پروسیست و راب و رومهارت [۵]	تعیین هدف های دانش، شناسایی، کسب توسعه، تسهیم، استفاده، نگهداری و ارزیابی
			✓	✓	مدل سو و اتال [۴۳]	استراتژی و عملکرد مدیریت دانش، فرایندهای دانش، منابع دانش، نیروی انسانی و وظایف، محرکهای مدیریت دانش
			✓	✓	مدل معماری در مدیریت دانش [۴۳]	توجه و هماهنگی استراتژی های کلان سازمان، فرهنگ سازمانی، فرایندهای مدیریت دانش، اطلاعات و ارتباطات
✓	✓	✓	✓	✓	تی وانا [۴۵]	تحلیل زیربنا، همسوسازی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار، طراحی زیرساخت مدیریت دانش، ممیزی دانش، تشکیل تیم مدیریت دانش، ایجاد طرح مدیریت دانش، توسعه سیستم مدیریت دانش، آماده سازی و استفاده از نتایج متدولوژی، مدیریت تغییر، فرهنگ و پاداش، ارزیابی عملکرد، اندازه گیری ROI و بهبود سیستم
			✓	✓	فایرسون و الروی ۲۰۰۷ [۳۳]	مدیریت دانش، فرایندهای دانش و فرایندهای کسب و کار

۴. مدل ترکیبی مدیریت دانش

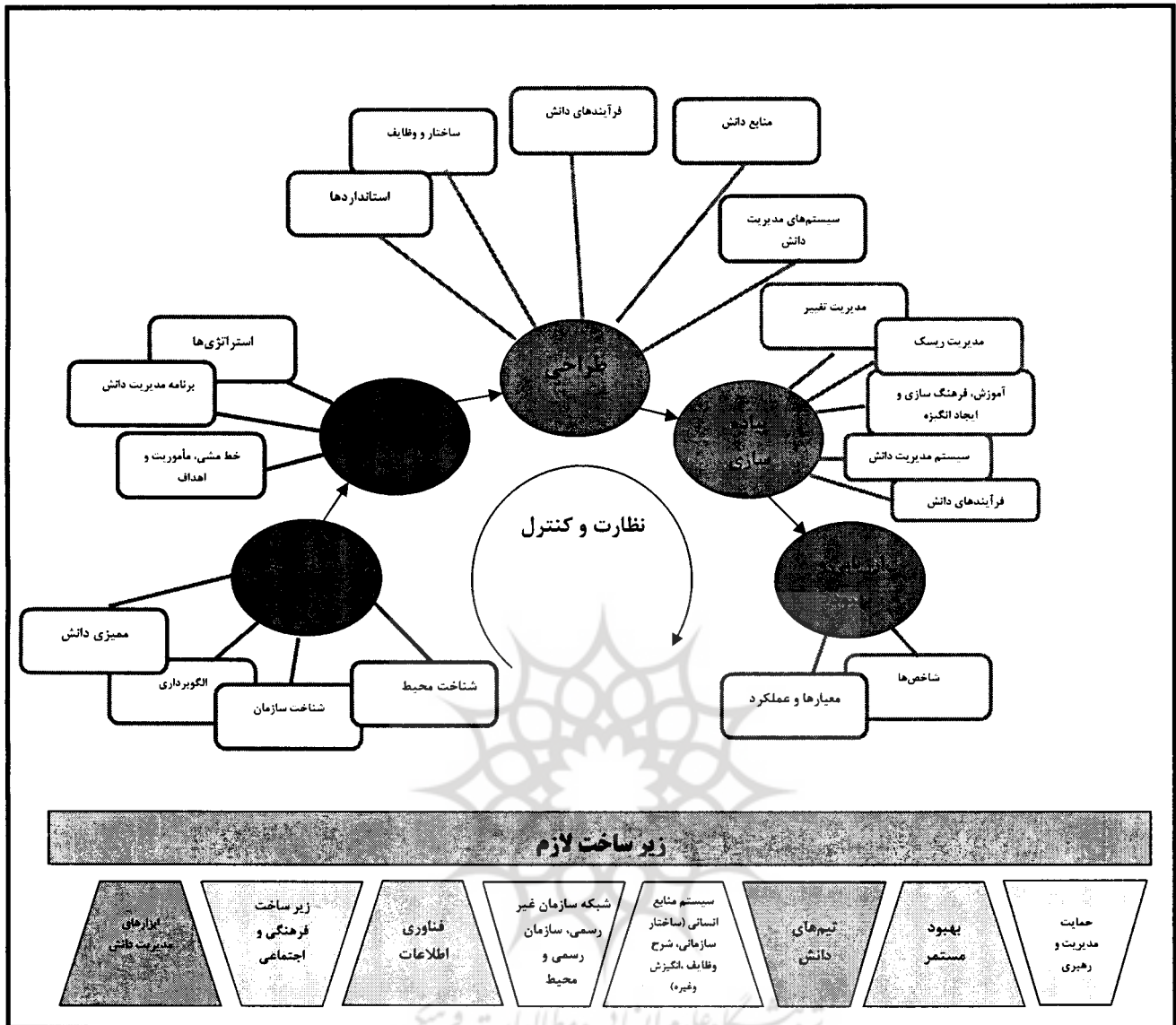
با توجه به مدل‌های بررسی شده، مدل ترکیبی مدیریت دانش (شکل ۱) ارائه شده است که دارای اجرای زیر می باشد:

زیرساخت‌های لازم برای مدیریت دانش

فرآیندهای مدیریت دانش که شامل شناخت، برنامه ریزی، طراحی، پیاده سازی و ارزیابی و بهبود

فرایندهای دانش و شامل انتخاب، ذخیره، توزیع، بکارگیری و ارزیابی دانش

نظارت و کنترل بر کل فرآیندها



شکل (۱) مدل ترکیبی مدیریت دانش

در ادامه به تشریح اجزای مدل می پردازیم:

۴. ۱. ۱. زیرساخت‌های لازم برای مدیریت دانش:
 ۴. ۱. ۱. ۱. مدیریت: حمایت مدیریت و رهبری در سازمان از مهمترین و موثرترین عوامل در شکل‌گیری مدیریت دانش است [۴۰] و برای استقرار مدیریت دانش در سازمان ضروریست. بنابراین قبل از هر اقدامی می‌بایستی از تعهد مدیریت اطمینان حاصل نمود.
 ۴. ۱. ۱. ۲. سیستم منابع انسانی:

پیاپی سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مستلزم تعامل مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی است. ساختار سازمانی مصوب و وجود شرح وظایف مشخص و همچنین سیستم‌های انگیزشی مناسب و اجرایی از دیگر ارکان این مدل است. موفقیت مدیریت دانش به مشارکت تمامی کارکنان یک سازمان بستگی دارد بنابراین لازم است برنامه‌های مدونی برای از قبیل آموزش، ایجاد انگیزه و نگهداشت نیروی انسانی در قالب برنامه‌های منابع انسانی تهیه شود.
 ۴. ۱. ۱. ۳. فناوری اطلاعات: هر فناوری اطلاعات در بعضی مراحل چرخه زندگی مدیریت دانش مفید است (برگرون) و فناوری مناسب کارایی و تاثیر فرآیند مدیریت دانش را ارتقاء می‌دهد.
 ۴. ۱. ۱. ۴. ساختار غیر رسمی: درک تومسان ساختار رسمی و غیر رسمی در هر سازمان لازمه ایجاد توانایی سازمانی (قابلیت انجام به موقع امور است [۴۲].

۴. ۱. ۵. زیرساخت فرهنگی و اجتماعی: طبق نظرداوتنپورت وجود فرهنگ از زیرساخت‌های مهم مدیریت دانش می‌باشد.

۴. ۱. ۶. تیم‌های دانش: تیم‌های دانش نقش محوری و اساسی در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کنند، این تیم‌ها با برقراری ارتباط و تعاملی قوی، محدودیت‌های فرهنگی را به حداقل می‌رسانند.

۴. ۱. ۷. بهبود مستمر: بهبود مستمر یادگیری از دیگران و همچنین استفاده از مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای جلوگیری از دوباره کاری‌ها

۴. ۱. ۸. استفاده از ابزارهای مناسب: برای نگهداری از دانش، مدیریت اسناد، مشارکت کارکنان و غیره

۴. ۲. شناخت: عدم آشنایی و ناتوانی تیم مدیریت دانش در شناخت درست سازمان و ارتباطات سازمانی می‌تواند باعث شکست مدیریت دانش در سازمان شود. بنابراین لازم است تا قبل از استقرار مدیریت دانش شناخت کافی حاصل شود.

۴. ۲. ۱. شناخت محیط: شامل بازار رقبا، مشتریان، و همچنین تاثیرات اجتماعی - اقتصادی قبل از استقرار مدیریت دانش لازم است [۱۱،۴۲].

ذی‌نفعان سازمان، بازار، رقبا، مشتریان و فعالیت‌های دانشی سازمان و نوع تعامل با آن‌ها باید شناسایی شوند. تا در فرآیند طراحی با ایجاد شبکه‌های دانشی مناسب، زمینه تعاملی پویا فراهم شود.

۴. ۲. ۲. سازمان: شناخت سازمان شامل شناخت فرآیندهای کسب و کار، اهداف، سیاست‌ها، فرهنگ، ساختار سازمانی و سایر ویژگی‌های سازمان می‌باشد. هر سازمان از قبل دارای دانش‌هایی را در سوابق و مستندات خود در اختیار دارد که در این مرحله به شناسایی آن پرداخته می‌شود. همچنین کارکنان سازمان و انواع ارتباطات آنها در این مرحله باید شناسایی شوند. به عبارت دیگر شناسایی توانایی‌ها و شایستگی‌ها، نیازهای راهبردی سازمان و ارتباط بین توانایی و قابلیت‌های موجود و نیازهای سازمانی در این مرحله انجام می‌شود.

۴. ۲. ۳. الگوبرداری: فرآیند تعریف، تشخیص و تطابق یافتن با اقدامات و فرآیندهای مدیریت دانش سازمان‌های برجسته در سطح دنیا، به منظور افزایش عملکرد سازمان با استفاده از مدیریت دانش در این حوزه انجام می‌شود.

۴. ۲. ۴. همیزي دانش: شناسایی دانش سازمان و حوزه‌های دانش مرتبط با کسب و کار سازمان در این مرحله انجام می‌شود. به عبارت دیگر با توجه شناخت سازمان به نحوه استفاده از دانش موجود برای توسعه سازمانی در این قسمت پرداخته می‌شود. یکی از مهمترین موارد در جهت کسب موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، شناخت مناسب از وضعیت دانشی سازمان می‌باشد. در صورتی که مرحله شناخت به خوبی صورت پذیرد، می‌توان با اتخاذ استراتژی مناسب و برنامه ریزی مدون، به پیاده سازی فرآیندهای مدیریت دانش پرداخت.

۴. ۳. برنامه ریزی

۴. ۳. ۱. خطمشی، مأموریت و اهداف مدیریت دانش: در این بخش اصلی‌ترین هدف سازمان برای به‌کارگیری مدیریت دانش، بزرگترین موانع به‌کارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان مربوطه با توجه به شناخت صورت گرفته و عوامل موفقیت مدیریت دانش و همچنین خطمشی و مأموریت‌های مدیریت دانش مدون می‌شود.

۴. ۳. ۲. استراتژی‌های مدیریت دانش: در این قسمت دانش حیاتی برای کسب و کار سازمان، تأثیر این دانش بر عملکرد سازمان و مدیریت این دانش مشخص می‌شود. جهت و دامنه فعالیت‌های مدیریت دانش در بلندمدت که منجر به دستیابی به مزیت برای سازمان می‌گردد در این بخش مدون می‌شود.

۴. ۳. ۳. تهیه برنامه مدیریت دانش: شامل دامنه دانش، تعریف و تشخیص شاکله‌های سرمایه دانش برای یک سازمان، روش پر کردن شکاف دانش موجود و مورد نیاز و برنامه‌های دستیابی به استراتژی‌های مدیریت دانش و ارتباط این برنامه‌ها با سایر برنامه‌های سازمان در این بخش مدون می‌شود.

۴. ۴. طراحی

۴. ۴. ۱. ساختار سازمانی و شرح وظایف: ساختار سازمانی باید باز نه خشک، عاطفه محور نه عقلانیت محور، تعامل محور نه انسجام محور، منعطف، موقتی و اعتماد محور و نه رسمیت محور باشد. [۱۹] و همچنین وظایف اصلی، مسئولیت‌ها و ارتباطات شغلی متناسب با ساختار سازمانی برای تحقق اهداف مدیریت دانش در این قسمت مدون می‌شود.

۴. ۴. ۲. استانداردها: استانداردهای مربوط به کارکنان، فناوری و فرآیندهای دانش و همچنین سیاست‌های مدیریت دانش در این قسمت مدون می‌شوند.

۴. ۴. ۳. فرایندهای دانش نحوه انتخاب، ذخیره، توزیع، بکارگیری و ارزیابی دانش مشخص می‌شود.

۴. ۴. ۴. طراحی شبکه، منابع و مخازن دانش و سیستم‌های مدیریت دانش

۴. ۵. پیاده سازی

۴. ۵. ۱. مدیریت تغییر: استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش نیازمند تغییری برنامه ریزی شده است. تغییر روش‌های موجود در مدیریت کارکنان، فرایندها و اطلاعات و تبدیل کارکنان به دانش کاران بدون مدیریت منجمد تغییر و فرهنگ سازی به موقع امکان پذیر نیست زیرا افراد و گروه‌ها ممکنست در برابر تغییر سیاست‌ها، روال‌ها، روابط کاری و فناوری ایستادگی کنند.

۴. ۵. ۲. مدیریت ریسک: طراحی فرایندی سیستماتیک به منظور تشخیص، تحلیل و پاسخگویی به ریسک‌های در کمین مدیریت دانش، افزایش احتمال وقایع مثبت و کاهش احتمال وقوع حوادث منفی مهم‌ترین هدف این برنامه است. این برنامه شامل تشخیص تهدیدها و فرصت‌های احتمالی، آنالیز کمی و کیفی وقوع حوادث و نتایج احتمالی، برنامه‌ریزی پاسخگویی اقتضایی به ریسک‌ها، سیستم کنترل و نظارت ریسک‌های مدیریت دانش می‌باشد.

۴. ۵. ۳. آموزش، فرهنگ سازی و ایجاد انگیزه: ایجاد یک فرهنگ سازمانی (شامل ارزشها و رفتارها) صحیح برای مدیریت دانش، مهم‌ترین و در عین حال مشکل‌ترین چالش مدیریت دانش است [۲۶]. تغییر فرهنگ سازمانی و سازگاری آن جهت پذیرش مدیریت دانش و ارائه آموزش‌های لازم (فواید و مزایای مدیریت دانش و غیره) و ایجاد انگیزه در این راستا در این قسمت انجام می‌شود.

۴. ۵. ۴. ایجاد شبکه، منابع و مخازن دانش و پیاده سازی سیستم‌های مدیریت دانش برای تسخیر، ذخیره، پردازش و بخش‌اشاعه دانش

۴. ۵. ۵. فرآیندهای دانش شامل: تسخیر، ذخیره، پردازش و بخش‌اشاعه دانش

۴. ۶. ارزیابی و بهبود:

تعیین معیارهای مناسب برای ارزیابی مدیریت دانش در سازمان و کارکنان آن، تجزیه و تحلیل و بررسی اثربخشی فرآیندهای مدیریت دانش را ممکن می‌سازد. از این طریق می‌توان به نقاط حساس و بحرانی در سازمان پی برد و نسبت به رفع مسائل و مشکلات اقدام کرد. موارد ذیل در این قسمت مشخص می‌شوند:

۴. ۶. ۱. معیارهای ارزیابی پروژه‌های مرتبط با مدیریت دانش در سازمان

۴. ۶. ۲. اولویت‌بندی پروژه‌های مرتبط با مدیریت دانش برای ارزیابی

۴. ۶. ۳. مقایسه عملکرد واقعی با معیارهای مشخص شده

۴. ۶. ۴. شناسایی مغایرت‌ها و انجام اقدامات اصلاحی

نتیجه‌گیری

موفقیت و تداوم حیات سازمان‌ها در برخورداری از دانش و اطلاعات است. و دستیابی به این هدف با مدیریت دانش و به‌کارگیری مدل مناسب برای پیاده‌سازی آن در هر سازمان امکان‌پذیر است. از طرف دیگر در استقرار مدیریت دانش علاوه بر پرداختن به فرآیندهای دانش در نظر گرفتن زیرساخت‌های مورد نیاز آن و همچنین فرآیندهای مدیریت دانش ضروریست.

برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر سازمان، جلب حمایت و اطمینان از تعهد مدیریت سازمان و ساختن بستر مناسب برای اعتماد و مشارکت کارکنان از مهم‌ترین قدم‌ها می‌باشد که علاوه بر تسریع امور، موجب می‌شود برنامه‌های مدیریت دانش اجرایی‌تر باشند. از طرف دیگر داشتن شناخت کامل از سازمان و محیط آن می‌تواند تأثیر زیادی بر تهیه خط‌مشی، اهداف، مأموریت واقعی و استراتژی مدیریت دانش و برنامه‌ریزی مناسب برای مدیریت دانش بگذارد. همچنین طراحی ساختار، استانداردها و فرآیندهای مدیریت دانش بستر مناسب را برای استقرار آن فراهم می‌کند و در پایان ارزیابی و بهبود برنامه‌ها و نتایج مدیریت دانش در سازمان، موجب بهبود عملکرد و توسعه سازمان شده و اساس بقای آن فراهم می‌شود.

منابع

مختاری نبی، ابراهیم، تحول نقش کتابداران و متخصصان اطلاع رسانی در مدیریت دانش، مجله الکتونیک مرکزی اطلاعات و مدارک علمی ایران شماره دوم، دوره دوم ۱۳۸۶.

ادب، حسین، نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش، تدبیر ۱۸۲، ۱۳۸۶.

الوانی، سید مهدی «سازمان دانشی» فصلنامه علمی، پژوهشی، کنترلر، سال دوم شماره ۷-۸، ۱۳۷۷.

- الوانی، سید مهدی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۶، ۱۳۸۲.
- افرازه، عباس، مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری، و پیاده‌سازی انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۸۶، چاپ دوم.
- افرازه، عباس، نقشه‌های دانش، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، ۱۳۸۳.
- افرازه، عباس، مدل‌های مدیریت دانش، جزوه درسی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۸۵.
- علی‌پور فلاح پسند، الهام، پالایش فرایندهای سازمانی، تدبیر، شماره ۱۷۳، ۱۳۸۵.
- برایان بزرگون، مبنای مدیریت دانش، مترجم محمد قهرمانی، محمد باقری، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)، ۱۳۸۶، چاپ اول.
- اکبری، منیژه و طهماسبی آشتیانی، مجتبی، مجریان مدیریت دانش در سازمانهای پیشرو، تدبیر ۱۸۳، ۱۳۸۶.
- صلواتی، عادل، ابطحی، سید حسین، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، ۱۳۸۵.
- صلواتی، عادل، طراحی مدلی برای مدیریت دانش در سازمانهای دولتی جمهوری اسلامی ایران (پایان نامه دکتری)، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۵.
- تجلی زاده، حامد، استفاده از مدیریت دانش در ارتقاء کیفیت پروژه‌های ملی (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۸۶.
- جعفری مقدم، مستندسازی تجربیات مدیران موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳.
- رمضانی، احسان، فرآیندهای مدیریت دانش، تدبیر ۱۴۷، ۱۳۸۳.
- ستوده ریاضی، مریم، ارائه مدلی برای ارزیابی سطح مدیریت دانش در بنگاه (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۸۵.
- سیمار اصل، نسترن، شباهتها و تفاوت‌های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع، تدبیر ۱۸۰، ۱۳۸۶.
- داونپورت و پروساک، مدیریت دانش، نوشته، مترجم حسین رحمان سرشت، نشر سایکو، ۱۳۷۹.
- فروهي مهشيد، ابعاد ساختاری در سازمانهای دانش محور، تدبیر، شماره ۱۶۱، ۱۳۸۴.
- APQC, (۲۰۰۴) "APQC's road map to Knowledge management results: Stages of implementation", Vol. ۲۰۰۴.
- Barclay R.O and Murray P.C. (۱۹۹۷). *What is Knowledge Management? Knowledge at work*. <http://www.knowledge-at-work.com/whatis.htm>.
- Bhatt, Ganesh, (۲۰۰۱), "knowledge Management in organizations: Examining the interaction Between Technologies, Thechniques, and People", "Journal of Knowledge Management" Vol. ۵, No. ۱. PP. ۹۸ - ۷۵
- Bhatt, Ganesh. (۲۰۰۰). "A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation". *Knowledge and process Management*. Vol. ۷ No. ۲ pp. ۱۱۹-۲۹
- Cong, xiaming and pandya, kaushik. (۲۰۰۲) *Issues of knowledge management in the public sector*. Available at: www.ejkm.com.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (۱۹۹۸) "Working knowledge: How Organizations manage what they know", Boston: Harvard Business School Press.
- David Skyrme Associates, (۱۹۹۹), "Measuring knowledge and intellectual capital", Available at: www.Skyrme.com
- DiMattia .S & Oder . N, (۱۹۹۷), "Knowledge Management: Hope ,Hype or Harbinger ? *Library Journal* , ۱۲۲:۳۳(۱۵ September), ۳۳-۵
- Gabor klimko, (۲۰۰۱) "on constructing qkm pyramid model", Available at: <http://ieeexplore.ieee.org>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (۱۹۹۸), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. ۷-۲۳۲.
- Hals, steve. (۲۰۰۱), "Dimensions knowledge and its management", Available at: www.insighting.co.uk.
- Hoffman James, (۲۰۰۵), *Social Capital, Knowledge Management and Sustained Superior Performance*". *Journal of Knowledge Management* .Vol. ۹, No. ۳, p. ۱۷۰-۱۸۲.
- http://www.1rmanage.com/methods_nonaka_seci.html
- http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v5n1/fig_tab/150016.f2.html
- Roelof P. Uit Beijerse (۱۹۹۹), "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۳, No. ۲, pp. ۱۹-۱۰۰.
- Jean-Baptiste P.L. Faucher, Andre M. Everett and Rob Lawson. (۲۰۰۸), "Reconstituting knowledge Management", "Journal of Knowledge Management" Vol. ۱۲, No. ۳, PP ۳- ۱۶
- Johnston, Ron. (۲۰۰۰), *Knowledge Management staying in front*. Available at www.aciic.org.au/
- Kasvi, J.J.J. (۲۰۰۲), "Management Knowledge in a networked project organization", Helsinki University of Technology, <http://www.knowledge.hut.fi>



- Liebowitz, J. Megbolugbe, I., (۲۰۰۳), "A set of framework to aid the project manager in conceptualizing and implementing Knowledge Management initiatives", *international Journal of project management*, Vol. ۲۱, pp ۱۸۹-۱۹۸.
- Metink, k. Heisig, p. and Vorbeck, J. (۲۰۰۰), " Knowledge Management, consepts and best practices".
- Nonaka, I. (۲۰۰۱), *The Knowledge-creating company*, in: HRB: ۹۶-۱۰۴.
- O' Dell, C and Grayson, c.j. (۱۹۹۸). *Only we knew what we know: I densification and transfer of Internal best practice*, in: *California management review*, , Vol. ۴, NO. ۳: ۱۵۴-۱۷۴.
- Project Management Body of Knowledge*, ۲۰۰۰.
- Suh & et al (۲۰۰۴), " Knowledge Management as Enabling R & D innovation in High Tech in Dustry : The Case of SAIT ", " *Journal of Knowledge Managment* ", Vol. ۸, No. ۶. PP. ۵ - ۱۵
- T.H. Davenport and G.J.B. Probst (۲۰۰۲), " *Knowledge Management* " publicis corporate publishing and Jon wiley & sons.
- Tiwana, A ۲۰۰۲, *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Tyndale, p. (۲۰۰۲) "A taxonomy of Knowledge Management software tools: origins and application" *Evaluation and program planning*, Vol. ۲۵, pp ۱۸۳-۱۹۰.
- Wiig Karl M. (۲۰۰۲), " *New generation knowledge Management: What May we Expect?* ", Knowledge Research Institute Inc. pp. ۱-۹.

پی نوشت

۱ Knowledge

۲ Knowledge Management

۳ Model

۴ Laihonen

۵ American Productivity & Quality Center

