

مدیریت نظامی

شماره ۳۵، پاییز ۱۳۸۸

ص ص ۹۵-۱۱۸

## ارزیابی و توسعه مدل چرخه مدیریت دانش

### (مطالعه موردی: دانشگاه علم و صنعت)

Jafar Hagheghat-Manesh

Ali Mohammad -Taheri Zadeh

جعفر حقیقت‌منش<sup>۱</sup>

علی محمد طاهری‌زاده<sup>۲</sup>

#### چکیده

در سال‌های اخیر مدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمان‌ها با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلند مدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. در حقیقت، در عصر تحول و عدم اطمینان‌های محیطی، سازمان‌هایی موفق هستند که به طور مستمر به تولید دانش بپردازند، به طرز مناسبی دانش را سازماندهی کنند و آن را در مجموعه سازمان اشاعه دهند و در فناوری‌ها، محصولات و خدمات به کار گیرند. در این تحقیق سعی شده است تا ضمن بررسی وضعیت چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علم و صنعت ایران و بررسی مدل‌های مختلف مدیریت دانش، مدل چرخه مدیریت دانش در دانشگاه

۱- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع

۲- کارشناسی ارشد مهندسی الکترونیک

علم و صنعت توسعه داده شود. این مدل دارای پنج عنصر اساسی شامل خلق دانش، سازماندهی دانش، تبادل دانش، به کار بستن دانش و بازیابی دانش است. از یافته‌های تحقیق می‌توان برای تقویت حلقه‌ها و توسعه چرخه مدیریت دانش در سایر دانشگاه‌ها استفاده کرد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، خلق دانش، سازماندهی دانش، تبادل دانش، به کار بستن دانش، بازیابی دانش، مدل‌های مدیریت دانش.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## **Assessment and Development of Knowledge Management Cycle Modal (Case Study: IUST)**

Jafar Hagheghat-Manesh<sup>1</sup>  
Taheri Zadeh<sup>2</sup> Mohammad Ali

### **Abstract**

Knowledge management in recent years has turned into a critical issue. Both academic and trade circles hold that organizations Relying on knowledge can secure their long term dominance in competitive fields. In fact, in an era of development and environmental uncertainties, successful organizations are those which continuously generate science, appropriately organize and disseminate it and apply it in technologies, products and services. This study is an attempt, while studying the status of knowledge management cycle in Iranian university of science and technology, to develop the cycle further. The model is composed of five main components including knowledge, generation, organization, exchange, application and revision. The findings may be used for strengthening the cycles and development of knowledge management cycle in other universities.

**Key words:** Knowledge, management, Generation, Organization, Exchange, Application, Revision, Knowledge management models.

## مقدمه

عصر دانش، تحولات قابل ملاحظه‌ای را در برنامه‌ها و سیستم‌های موجود در سازمان‌ها به همراه داشته است. در این میان، سازمان‌هایی که در راستای توانمندسازی و گسترش ظرفیت‌های سازمانی در حل مسایل و همچنین افزایش سرمایه‌های فکری فعالیت می‌کنند، در عرصه رقابت‌های داخلی یا خارجی از قدرت، دوام و بقای بیشتری برخوردارند. مدیریت دانش، یکی از رویکردهای مهم و ارزشمندی است که سازمان‌های پیشرو با استقرار آن، ضمن حفظ تخصص فنی خود، از افت دانش حیاتی که از بازنشستگی، کوچک‌سازی یا اخراج کارکنان و تغییرات ساخت حافظه انسانی ناشی می‌شود، جلوگیری می‌کنند. اما شناخت کلی حاکی از آن است که سازمان‌ها، در حلقه‌های اصلی چرخه مدیریت دانش ضعیف عمل می‌کنند. ممکن است برای تولید و کسب دانش ارج قائل نشوند و دانشی که دارند را از دست بدهند یا ارزان بفروشند، تبادل دانش را نمی‌کنند یا منحرف سازند، سرمایه‌گذاری کافی نکنند و مهمتر از همه، به دلیل فقدان سازماندهی مناسب، ندانند که چه می‌دانند.

اما دانش چیست که باید مدیریت شود؟ حلقه‌های تشکیل دهنده آن یعنی خلق دانش، سازماندهی، مبادله و به کار بستن آن از چه عناصری تشکیل شده است و این عناصر چگونه به هم وابسته‌اند؟ برای درک این مسائل، مبانی نظری و پس از آن مدل‌های مدیریت دانش بررسی خواهند شد. در ادامه، اطلاعات تجزیه و تحلیل می‌شود و در نهایت نتایج، مورد بحث قرار گرفته و بر اساس نتایج حاصل، مدل چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علم و صنعت توسعه داده شده است.

## مبانی نظری

با توجه به اینکه این تحقیق چرخه مدیریت دانش را مورد مطالعه قرار داده و بر اساس نتایج حاصل، مدل چرخه مدیریت دانش را توسعه می‌دهد، مدیریت دانش و مدل‌های

چرخه مدیریت دانش با مرور نظرات اندیشمندان حوزه مدیریت دانش مورد بحث قرار می‌گیرد.

### تعریف مدیریت دانش

- مدیریت دانش روش‌ها، ابزار و شیوه‌هایی است که طی آن می‌توان دانش را تولید، تقویت و منتشر کرد. این سرمایه‌ای است که به کمک آن سود دهی و بهره‌وری در سازمان کسب می‌شود و منجر به تولید محصول یا خدمت با کیفیت می‌شود.

- مدیریت دانش، تبادل دانسته‌های ما با دیگران است.

- جاشپارا مدیریت دانش را در قالب یک فرآیند چهار حلقه‌ای این‌گونه تعریف می‌کند: فرآیندهای یادگیری اثربخش که توأم با خلق، سازماندهی، تبادل دانش (اعم از ضمنی و آشکار که با استفاده مناسب از فناوری و محیط فرهنگی محقق می‌شود) و به کار بستن آن است که سبب ارتقای سرمایه عقلانی سازمانی و بهبود عملکرد آن می‌شود.

### تعریف موضوعی تحقیق

در این تحقیق سعی بر آن است تا با استفاده از مدل چهار حلقه‌ای مدیریت دانش جاشپارا وضعیت چرخه مدیریت دانش و حلقه‌های آن در دانشگاه علم و صنعت بررسی شود و ضمن تشریح وضع موجود و بررسی مدل‌های مختلف مدیریت دانش، پیشنهادها لازم برای بهبود آن مطرح و مدل چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علم و صنعت توسعه داده شود.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به اهمیت مدیریت دانش و فواید و مزایای فراوان استفاده از آن در سازمان‌های کشور، این تحقیق سعی بر آن دارد تا با بررسی وضعیت موجود چرخه مدیریت دانش در یک سازمان پیشرو (به عنوان نمونه)، پیشنهادهای مناسبی برای بهبود چرخه مدیریت دانش در آن سازمان ارائه کند و همچنین چارچوبی جهت سنجش چرخه مدیریت دانش در سازمان‌ها مطرح نماید.

هدف‌های این تحقیق، بررسی و شناخت چرخه مدیریت دانش و ایجاد زمینه‌ای برای به کارگیری آن در دانشگاه علم و صنعت است. این تحقیق می‌تواند به شناخت و درک بیشتر مفهوم مدیریت دانش، چرخه مدیریت دانش، حلقه‌ها و سایر عوامل مربوط به مدیریت دانش منجر شود؛ بنابراین می‌تواند دارای کارکرد شناختی باشد. به علاوه می‌توان از این تحقیق، برای معرفی چرخه مدیریت دانش، حلقه‌ها و سایر عوامل مربوط به آن و معرفی مزایا و منافع آن استفاده کرد و توجه و انگیزه لازم را جهت استفاده از آن در دانشگاه فراهم ساخت و مدل مورد استفاده، یافته‌ها و توصیه‌های این تحقیق را به کار بست تا هم بسیاری مشکلات جاری دانشگاه که استفاده از مدیریت دانش می‌تواند در حل آن مثر ثمر باشد، برطرف شود و هم در محیط رقابتی قدرت بیشتری به آن داده شود. از این جهت این تحقیق را می‌توان دارای کارکرد کاربردی نیز دانست. جدید و نو بودن این موضوع در مباحث مدیریت، انجام نشدن تحقیقی در این زمینه در دانشگاه علم و صنعت، لزوم استفاده از جدیدترین موضوع‌ها و توصیه‌ها در اداره سازمان‌ها و علاقه محقق به انجام تحقیق در این زمینه، موجبات انتخاب موضوع شده است.

### چارچوب‌های مدیریت دانش

افراد و سازمان‌ها چارچوب‌هایی را برای مدیریت دانش ایجاد کرده‌اند که اینها را می‌توان به صورت زیر طبقه‌بندی نمود: ۱- تجویزی؛ ۲- توصیفی.

### چارچوب‌های تجویزی

رهنمون‌هایی را در مورد انواع دستورالعمل‌های مدیریت دانش بدون ارائه جزئیات مشخص در مورد نحوه اجرا و تکمیل آن، ارائه می‌دهند. در اصل، چارچوب‌های تجویزی روش‌های متفاوتی را برای درگیر شدن در فعالیت‌های مدیریت دانش توصیه می‌کنند (بدین معنی که یک متدولوژی مدیریت دانش را پیشنهاد می‌کنند).

### چارچوب‌های توصیفی

وظیفه توصیف یا شرح مدیریت دانش را بر عهده دارند. این چارچوب‌ها، صفات و ویژگی‌های مهم مدیریت دانش را با توجه به تأثیر آن‌ها در موفقیت یا شکست و ابتکار عمل‌های مدیریت دانش شناسایی و مشخص می‌کنند. اغلب چارچوب‌های ارائه شده در کتب و مقالات تا امروز، از نوع چارچوب تجویزی هستند. بدین نحو، چارچوب‌ها غالباً از نوع وظیفه‌گرا می‌باشند. در مراحل اولیه مدیریت دانش، این یک امر طبیعی است؛ زیرا فرآیندهای دخیل در پیاده‌سازی مدیریت دانش عمدتاً از وظایف یا فعالیت‌هایی که کاری بر روی دانش انجام می‌دهند، تشکیل شده است. با این وجود، عوامل مهم دیگری از قبیل مدیریت موفق دانش نیز در این امر دخیل است.

مروری بر چارچوب‌های مدیریت دانش		
شرح	چارچوب	ردیف
۱- ارزیابی؛ ۲- تعریف نقش دانش؛ ۳- ایجاد راهبرد دانش مرتبط با اهداف کسب و کار؛ ۴- شناسایی فرآیندها، فرهنگ‌ها و فناوری‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی راهبرد دانش؛ ۵- پیاده‌سازی و اجرای مکانیزم‌های بازخور.	Arthur Andersen Consulting	۱

موضوعات و چارچوب‌های مدیریت نظامی		
ردیف	چارچوب	شرح
۲	Andersen Consulting	۱- کسب؛ ۲- ایجاد؛ ۳- تلفیق؛ ۴- به اشتراک‌گذاری؛ ۵- به کارگیری برای دستیابی به اهداف سازمانی؛ ۶- محیط رسانا برای به اشتراک‌گذاری دانش.
۳	Dataware Technologies	۱- شناسایی مسأله کسب و کار؛ ۲- آماده‌سازی برای تغییر؛ ۳- ایجاد گروه؛ ۴- آنالیز و بررسی دقیق دانش؛ ۵- تعریف ویژگی‌های کلیدی راه‌حل؛ ۶- پیاده‌سازی اجزای سازنده KM؛ ۷- برقراری پیوند بین دانش و افراد.
۴	The Delphi Group	مشخصه‌ها و ویژگی‌های یک متدولوژی منتشر نشده است، اما به موارد زیر می‌توان اشاره کرد: ۱- مفاهیم و چارچوب‌های کلیدی مدیریت دانش؛ ۲- نحوه به کارگیری مدیریت دانش به عنوان ابزاری رقابتی؛ ۳- جنبه‌های فرهنگی و سازمانی مدیریت دانش؛ ۴- بهترین روش‌ها برای مدیریت دانش؛ ۵- فناوری مدیریت دانش؛ ۶- آنالیز بازار؛ ۷- تعدیل و اصلاح مدیریت دانش؛ ۸- پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش.
۵	Ernst & Young	۱- ایجاد دانش؛ ۲- ارائه و نمایش دانش؛ ۳- مدون‌سازی دانش؛ ۴- کاربرد دانش.



عنوان مقاله	نویسنده	شماره
<p>۱- تأثیرات مدیریتی (رهبری، هماهنگی، کنترل، اندازه‌گیری)؛ ۲- تأثیرات منبعی (انسان، دانش، مالی، مواد)؛ ۳- تأثیرات محیطی؛ ۴- فعالیت‌ها (کسب، انتخاب، نهادی کردن، به کارگیری)؛ ۵- یادگیری و پیش‌بینی به عنوان پیامدها.</p>	Hollsoople & Joshi	۶
<p>۱- کسب؛ ۲- توسعه؛ ۳- حفظ؛ ۴- به اشتراک گذاری.</p>	Knowledge Associates	۷
<p>۱- به کارگیری دانش فعلی؛ ۲- ایجاد دانش جدید؛ ۳- به دست آوردن و نگهداری دانش؛ ۴- سازماندهی و تغییر شکل دانش؛ ۵- جایگزینی و استقرار دانش.</p>	The Knowledge Research	۸
<p>۱- تغییر شکل اطلاعات به دانش؛ ۲- شناسایی و تأیید دانش؛ ۳- به دست آوردن و حفظ دانش؛ ۴- سازماندهی دانش؛ ۵- بازیابی و اعمال دانش؛ ۶- ترکیب دانش؛ ۷- یادگیری دانش؛ ۸- ایجاد دانش؛ ۹- توزیع دانش.</p>	Liebowitz	۹
<p>۱- کسب؛ ۲- ایجاد؛ ۳- انتقال و بهره‌گیری؛ ۴- انبارش.</p>	Marquardt	۱۰
<p>۱- ایجاد دانش و تأمین منبع؛ ۲- گردآوری، تألیف و تغییر شکل؛ ۳- انتشار، به کارگیری؛</p>	Wig	۱۱

موردی بر چارچوب‌های مدیریت دانش		
شرح	چارچوب	ردیف
۴- تحقق و ادراک ارزش.		
۱- اکتساب (تولید علم و توسعه محتوی)؛ ۲- فهرست کردن؛ ۳- فیلتر کردن؛ ۴- ارتباط دادن؛ ۵- توزیع کردن؛ ۶- به کار بردن.	Alavi	۱۲

### آنالیز چارچوب‌های مدیریت دانش

با مرور و بازنگری چارچوب‌های مدیریت دانش فعلی به چند نکته مهم و اساسی که در قالب یک یا چند درجه قابل طبقه‌بندی هستند، برمی‌خوریم:

۱- چارچوب‌ها ذاتاً تجویزی می‌باشند؛ به همین دلیل بر روی وظایف مدیریت دانش متمرکز هستند؛

۲- چارچوب‌ها به نظریه یادگیری حلقه دوگانه توجهی ندارند؛

۳- چارچوب‌ها فاقد انسجام و همبستگی هستند؛

۴- هیچ تعریف واحد و یکپارچه‌ای در مورد اصول تشکیل دهنده چارچوب مدیریت دانش وجود ندارد؛

۵- مفاهیم متعددی وجود دارد که برای چندین چارچوب مختلف مشترک هستند، اما ترتیب یا ساختار چارچوب‌ها متغیر است.

اولین مجموعه یافته‌ها مربوط به این نظریه است که مدیریت دانش با تفکر سیستم‌ها سازگار نیست، این، بدان دلیل است که تمرکز بسیاری از چارچوب‌های مدیریت دانش تنها بر فرآیند چرخه دانش یا وظایف حرکت و جابجایی دانش در داخل سازمان و وظایف مورد نیاز برای تسهیل این جابجایی متکی است. از سایر عناصر حیاتی مدیریت دانش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ادغام و یکپارچگی مدیریت

دانش با اهداف راهبردی سازمان؛ افراد مشغول در فعالیتهای مدیریت دانش و زمینه فرهنگی که مدیریت دانش در آن توسعه یافته است.

برای اینکه مدیریت دانش با تفکر سیستمها سازگار باشد، باید کل فرآیند مدیریت دانش را مد نظر قرار دهد: مقصود سازمان (اهداف راهبردی)، دانش، فناوری، یادگیری و فرهنگ مردم. این بخشها را سپس می توان به انواع متفاوت دانش، جریانهای دانش، وظایف دانش، یادگیری و فناوری و زیرگروههای مردم دانش در داخل سازمان تقسیم نمود.

دومین یافته اینکه چارچوبها عمدتاً از نوع تجویزی هستند؛ بدین معنی است که چارچوبها تمایل دارند وظیفهگرا باشند و سایر جنبه‌های مدیریت دانش را در نظر نمی‌گیرند. از این رو چارچوبها، رویکردی جامع و کلی نگر، آن گونه که توسط تفکر سیستمها دیکته شده است، برای مدیریت دانش به حساب نمی‌آیند.

مثالهایی از آنها شامل چارچوبهای Emst & Young، وابسته‌های دانش، مؤسسه پژوهش دانش، Liebowitz, Marquardt, O'Dell, و Ruggles می‌باشد. در این مثالها، چارچوبها شامل مجموعه‌ای از فعالیتهای مدیریت دانش هستند که تأکید آنها بر چرخه مدیریت دانش است؛ بدین معنی که این چارچوبها بر نحوه جریان دانش و دستکاری آن در سازمان بدون در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار بر چرخه دانش اشاره دارند. برخی از نمونه‌های وظایف شامل کسب دانش، تولید یا ایجاد دانش، سازماندهی دانش، به اشتراک گذاری دانش و به کارگیری و اعمال دانش می‌باشد.

یافته‌های ۳ و ۴ مربوط به این عقیده است که ابتکار عمل‌های مدیریت دانش فاقد انسجام و یکپارچگی بوده، این ادعا را که مدیریت دانش فاقد یک چارچوب ماندگار و پایا است، پشتیبانی می‌کند. سومین یافته این حقیقت را بیان می‌کند که تأکید بر مؤلفه‌های چارچوب‌های بازنگری شده در این مقاله متغیر هستند. اصولاً هیچ عقیده و نظر ثابت و

پذیرفته شده‌ای از عناصر ضروری چارچوب مدیریت دانش در دست نیست. از آنجایی که چارچوب‌ها ذات و ماهیت تجویزی دارند، با فقدان انسجام و یکپارچگی در بین چارچوب‌ها با پیش‌نویس کردن وظایف ضروری متفاوت مدیریت دانش مواجه هستند. برخی نمونه‌ها عبارتند از: چارچوب Buckley and Carter که عملکرد و اداره و مدیریت را معرفی می‌کند؛ چارچوب Ernst and Young که یافته دانش را شامل نمی‌شود و چارچوب Van der Spek and Spijkervet که دربرگیرنده تأمین و تضمین دانش است.

حتی در چارچوب‌های توصیفی، یک توافق همگانی در مورد اینکه چه چیزهایی باید در چارچوب مدیریت و دانش گنجانده شوند، وجود ندارد. به عنوان مثال، مؤسسه ملی فنی یونان Andersen Consulting گروه دلفی شامل عوامل فرهنگی در چارچوب‌شان می‌باشد، اما مسأله یادگیری یا ارتباط با اهداف تجاری راهبردی در این چارچوب گنجانده نشده است. چارچوب Holsapple and Josh بحث فرهنگ سازمانی و یادگیری را در چارچوب‌شان گنجانده‌اند. چارچوب Arthur Andersen، کلیه جنبه‌های اصلی و کلیدی و اشاره شده در این مقاله یعنی عوامل فرهنگی، ارتباط با اهداف راهبردی و حلقه‌های بازخورد برای یادگیری را مدنظر قرار داده است. چارچوب Buckley Carter با تأکید بر فرآیند کسب و کار، از روش متفاوتی برای تعریف چارچوب خویش استفاده کرده است.

### وضعیت چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علم و صنعت

برای بررسی وضعیت چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علم و صنعت از مدل چهار حلقه‌ای جاشپارا استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه‌ای تهیه و در جامعه آماری که استادان دانشگاه هستند، توزیع گردید. داده‌های به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل نشان داد که حلقه سازماندهی دانش بالاترین امتیاز و حلقه تبادل

دانش پایین‌ترین امتیاز را کسب نموده‌اند. خلاصه وضعیت هر یک از حلقه‌های چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علم و صنعت به شرح زیر است:

#### ۱- حلقه خلق دانش

نتایج حاصل از انجام تحقیق نشان داد که درصد بالایی از افراد جامعه آماری نگران ارتقای دانش خود در آینده هستند. برای ایشان یادگیری مستمر یک اولویت است و شخصاً تمایل به بهره‌برداری از فرصت‌های یادگیری دارند. از طرف دیگر، ۷۶/۸٪ از پاسخ‌دهندگان معتقدند به میزان خیلی کمی روند منظمی جهت آموزش استادان وجود دارد و ۱۳٪ بر این باورند که مدیریت به میزان زیادی برای افراد فرصت‌های یادگیری فراهم می‌آورد. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای استقرار روند منظمی جهت ارتقای دانش استادان اقدام شود.

به اعتقاد ۱۸/۸٪ از کارکنان، مدیریت به میزان زیادی ارتقای دانایی کارکنان خود را ارزیابی می‌کند، ۶۵/۲٪ از پاسخ‌دهندگان از نوشتن یک مقاله، به میزان زیادی بر خود می‌بالند، ولی ۴۴/۹٪ شخصاً به میزان زیادی مترصد ارسال مقاله به کنفرانس‌های مرتبط با تخصص خود هستند. ۷۳/۹٪ از پاسخ‌دهندگان معتقدند: مدیریت به میزان زیادی به تألیف مقاله ترغیب می‌کند؛ بنابراین به لحاظ فردی انگیزه وجود دارد، اما از سوی مدیریت دانشگاه باید سیاست‌های تشویقی به کار رود.

۴۰/۶٪ از پاسخ‌دهندگان معتقدند: دانش بیشتر به میزان زیادی به معنای زحمت بیشتر است. به اعتقاد ۲۴/۶٪ از پاسخ‌دهندگان، مزایای برخورداری از دانایی در دانشگاه، به میزان زیادی آنان را ترغیب به کسب دانش بیشتر می‌کند. بنابراین اصلاح نظام پرداخت و دانش‌محور کردن آن به نحوی که دانش بیشتر برخورداری از مزایای بیشتر را به همراه داشته باشد، پیشنهاد می‌شود.

۲۳/۱٪ از پاسخ‌دهندگان معتقدند که مدیریت به میزان زیادی نسبت به حفظ کارکنان دانایی‌محور خود حساسیت دارد و به نظر ۳/۷٪ از پاسخ‌دهندگان، نگهداری نیروی انسانی دانش‌محور در دانشگاه به میزان زیادی نظام‌مند است. پیشنهاد می‌شود که مدیریت دانشگاه برای نگهداری کارکنان دانش‌محور، به اتخاذ سیاست‌های مناسب اهتمام ورزد.

## ۲- حلقه سازماندهی دانش

۶۰/۸٪ از پاسخ‌دهندگان، به میزان زیاد و خیلی زیادی، آموخته‌های خود را ثبت می‌کنند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیریت دانشگاه در سیستم‌های محلی شبکه‌ای رایانه‌ای، به منظور درج و ذخیره آموخته‌های فردی کارکنان، فایلی را اختصاص دهد تا فرآیند ثبت آموخته‌های فردی استادان نظام‌مند شود. ۷۸/۲٪ از استادان به میزان زیادی تمایل دارند شخصاً دانسته‌های خود را سازماندهی کنند، اما ۱۱/۵٪ معتقدند برای سازماندهی دانایی در دانشگاه به میزان زیادی سیستم اطلاعاتی وجود دارد. استقرار سیستم «خودکاری» که اطلاعات را به طور مناسبی سازماندهی کند، در این زمینه می‌تواند راهگشا باشد.

## ۳- حلقه تبادل دانش

به اعتقاد ۱۴/۴٪ از پاسخ‌دهندگان، تبادل دانش در دانشگاه، به میزان زیادی مورد پسند عامه قرار دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که تقویت فرهنگ تبادل دانش در دانشگاه مورد توجه مدیریت قرار گیرد. ۵/۷٪ از کارکنان بر این باورند که مبادله دانش به میزان زیادی میان واحدهای وظیفه‌ای سازمان، به صورت روان و مستمر جریان دارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که فرآیندهای کاری و شیوه‌های انجام کار مورد بازنگری قرار گیرند.

۱۷/۴٪ کارکنان بر این باورند که مدیریت، به میزان زیادی کارکنان را برای مبادله دانش تشویق می‌کند و ۵/۸٪ معتقدند مبادله دانش به میزان زیادی فعلاً در سراسر

مرزهای سازمان پاداش داده می‌شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیریت برای تبادل دانش، سیستم‌های برانگیزاننده طراحی و اجرا نماید. به گمان ۱۳٪ پاسخگویان، کتابداران، اطلاعات لازم را به میزان زیادی به موقع توزیع می‌کنند. در این زمینه آگاهی دادن به کتابداران، درباره نقش مهمی که در تبادل دانش بر عهده دارند، می‌تواند سودمند باشد.

#### ۴- حلقه به کار بستن دانش

به اعتقاد ۸۵/۵٪ از پاسخگویان، دغدغه کاربرد دانش در دانشگاه به میزان زیادی وجود دارد و به باور ۴۳٪، دانشگاه به میزان زیادی برای بهره‌برداری از دانایی خود، فرآیندهای نظام‌مند دارد. در این زمینه می‌توان از خود افراد برای طرح پیشنهاد جهت کاربردی ساختن دانش کمک گرفت. همچنین به لحاظ سازمانی، طراحی و تدوین فرآیندهای منظمی جهت بهره‌برداری از دانش در دانشگاه می‌تواند سودمند باشد. ۱۳٪ از استادان معتقدند پس از حضور افراد در دوره‌های آموزشی، مدیریت به میزان زیادی دغدغه کاربرد آن آموخته‌ها را دارد. سیاست‌گذاری برای تشویق کارکنان در به کارگیری آموخته‌ها ضروری به نظر می‌رسد. *گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*

به اعتقاد ۴/۳٪ از پاسخ‌دهندگان، دانشگاه به میزان زیادی نسبت به شناسایی تجارب حاصل از انجام پروژه‌های خود اقدام می‌کند. پیشنهاد می‌شود در فاز تکمیل پروژه، گروهی موظف به انتقال یافته‌ها به مخاطبان ذی‌نفع دانشگاه باشند تا بین نتایج پروژه‌های پژوهشی و به کارگیری آنها ارتباط مناسبی برقرار شود. با توجه به اینکه حمایت و تعهد مدیریت ارشد یکی از شرط‌های اصلی پیاده‌سازی هر سیستمی در سازمان (و نه فقط مدیریت دانش) می‌باشد، ضروری است اطلاع‌رسانی دقیق در این خصوص انجام گردیده، پشتیبانی مدیریت ارشد در تمامی مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش حفظ گردد.

نتایج حاکی از آن بود که مستندسازی و منعکس نمودن اطلاعات و تجربیات افراد در دانشگاه ساز و کار چندان مناسبی نداشته و دانشگاه از نظر اشتراک دانش وضعیت مطلوبی ندارد. قطعاً استقرار نظام‌های مستندسازی، ایجاد سیستم‌های انگیزشی جهت ثبت دانش و همچنین بهره‌گیری مناسب از ابزار فناوری اطلاعات می‌تواند ثبت و اشتراک دانش در دانشگاه را نظام‌مدار نموده و استقرار آن را تسهیل نماید. انتصاب مدیر ارشد دانش جهت پیگیری و سازماندهی امور مرتبط ضروری می‌باشد، بهتر است هر چه سریع‌تر نسبت به انتصاب آن اقدام گردد. طراحی نظام انگیزشی مناسب و تجدید ساختار سازمانی در جهت استقرار ساختارهای پویا ضروری به نظر می‌رسد. گرچه دستیابی به سازمان دانش‌مدار که ذر آن تمامی چهار حلقه مدیریت دانش به خوبی اداره می‌شود، دشوار است؛ اما غیر ممکن نیست.

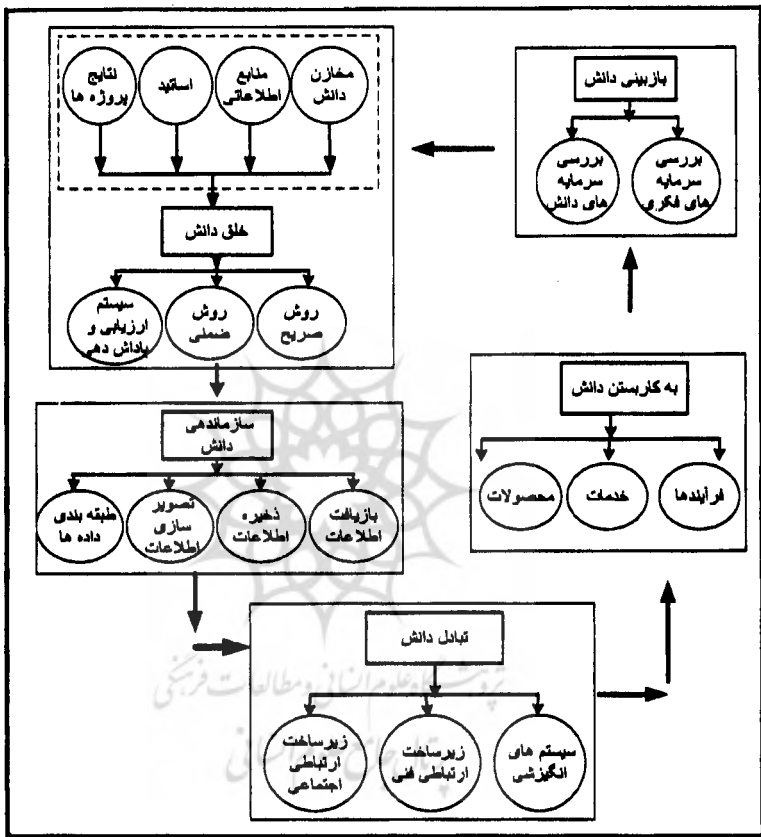
#### ارائه مدل پیشنهادی

برای توسعه مدل چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علم و صنعت با استفاده از مدل چهار حلقه‌ای مدیریت دانش، وضعیت موجود چرخه مدیریت دانش در دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت و با استفاده از نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل هر کدام از حلقه‌ها و همچنین بررسی مدل‌های مدیریت دانش و مد نظر قرار دادن کلیه عناصر حیاتی مدیریت دانش، مدل چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علم و صنعت مطابق شکل ۱ توسعه داده شد. مدل اصلی را که با آن وضعیت موجود چرخه مدیریت دانش در دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت، جاشپارا ارائه داده و اعتبار آن تأیید شده است. برای سنجش اعتبار مدل توسعه داده شده، این مدل در اختیار چند نفر از استادان خبره مدیریت دانش قرار گرفت و پیشنهادهای آنها در مدل نهایی اعمال گردید.

این مدل دارای پنج عنصر اساسی شامل خلق دانش، سازماندهی دانش، تبادل دانش، به کار بستن دانش و بازبینی دانش است. موضوع‌های اصلی نیز شامل چند موضوع



فرعی دیگر می‌باشد و هر کدام از این اجزا نقشی عمده در مدیریت دانش داشته، می‌تواند تأثیر به‌سزایی در موفقیت یا شکست آن داشته باشند.



شکل ۱- توسعه مدل چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علم و صنعت

### ۱- خلق دانش

یکی از موضوع‌های غالب در حوزه مدیریت دانش بحث خلق یا تولید دانش است. خلق دانش منبع کلیدی نوآوری در هر سازمانی است. (Krogh 1998) عامل حیاتی در بحث مدیریت دانش، تولید و انتشار اطلاعات، تفسیر اطلاعات پردازش شده و تبدیل

آنها به دانش است. عوامل مؤثر در خلق دانش در دانشگاه علم و صنعت عبارتند از: استادان، مخازن دانش، منابع اطلاعاتی، نتایج حاصل از انجام پروژه‌ها، دانش صریح، دانش ضمنی، سیستم‌های ارزیابی و پاداش‌دهی بر مبنای دانش. نتایج حاصل از انجام تحقیق نشان داد که درصد بالایی از افراد جامعه آماری نگران ارتقای دانش خود در آینده هستند. برای ایشان یادگیری مستمر یک اولویت است و شخصاً تمایل به بهره‌برداری از فرصت‌های یادگیری دارند؛ بنابراین به لحاظ فردی انگیزه جهت خلق دانش وجود دارد، اما از جانب مدیریت دانشگاه باید سیاست‌های تشویقی به کار رود و جهت ارتقای دانش استادان فرصت‌های یادگیری فراهم شود.

به اعتقاد اغلب استادان، مدیریت به میزان کمی ارتقای دانایی استادان خود را ارزیابی می‌کند و نسبت به حفظ استادان دانایی‌محور خود حساسیت دارد. بنابراین اصلاح نظام پرداخت و سیستم ارزیابی و دانش‌محور کردن آن به نحوی که دانش بیشتر برخوردار از مزایای بیشتر را به همراه داشته باشد، پیشنهاد می‌شود.

دو نوع دانش می‌تواند به هنگام ایجاد دانش ظاهر گردد. این دو دانش عبارتند از: ۱- دانش صریح؛ ۲- دانش ضمنی. این دو نوع دانش در محصولات، خدمات و فرآیندهای کاری بعد از ایجاد دانش در سازمان بروز می‌کنند. برای بهبود خلق دانش در دانشگاه باید ساز و کارهای لازم جهت تبدیل دانش ضمنی استادان به دانش صریح پیش‌بینی گردد.

#### ۲- سازماندهی دانش

دانش تولید شده را باید بتوان در شکلی که برای همه قابل دسترسی و قابل استناد باشد، ذخیره کرد. در واقع با این کار می‌توان دانش را از حالت ذهنی خارج کرد و در حافظه سازمان قرار داد؛ زیرا در غیر این صورت ممکن است دانش در ذهن کارمندان، مؤسسان سازمان و... باشد و با خروج آنها از سازمان یا مرگ آنها، دانش از بین برود.

سازماندهی دانش بر مبنای ذخیره‌سازی، ساماندهی، تدوین، تجزیه و تحلیل و گزارش اطلاعات صورت می‌گیرد که امکان بازیافت اطلاعاتی را که در آینده مورد نیاز سازمان است، فراهم می‌سازد. تصویرسازی، ذخیره‌سازی و بازیافت اطلاعات و طبقه‌بندی داده‌ها چهار مؤلفه مهم سازماندهی دانش در دانشگاه علم و صنعت هستند. ۶۰٪ از استادان دانشگاه علم و صنعت، به میزان زیاد و خیلی زیادی آموخته‌های خود را ثبت می‌کنند و ۷۸/۲٪ از استادان به میزان زیادی تمایل دارند شخصاً دانسته‌های خود را سازماندهی کنند. بنابراین انگیزه فردی سازماندهی دانش در دانشگاه وجود دارد، اما دانشگاه باید در سیستم‌های محلی شبکه‌ای رایانه‌ای، به منظور درج و ذخیره آموخته‌های فردی استادان، فایلی را اختصاص دهد تا فرآیند ثبت آموخته‌های فردی استادان نظام‌مند شود. برای سازماندهی دانایی در دانشگاه، استقرار سیستم «خودکاری» که اطلاعات را به طور مناسبی سازماندهی کند، در این زمینه می‌تواند راهگشا باشد.

### ۳- تسهیم دانش

سومین گام مهم چرخه مدیریت دانش، تسهیم دانش است. نتایج نشان داد که ضعیف‌ترین حلقه مدیریت دانش در دانشگاه علم و صنعت، حلقه تبادل دانش است. سه عامل مهم که در تبادل دانش در دانشگاه علم و صنعت مؤثر هستند، عبارتند از: زیرساخت ارتباط فنی، زیرساخت ارتباط اجتماعی و ایجاد سیستم‌های انگیزشی.

هدف اصلی زیرساخت ارتباطی اجتماعی نه تنها تبدیل دانش ضمنی به صورت صریح در سطح افراد است، بلکه هدف ارسال پیغام از پایین به بالا و بالا به پایین را در موفقیت‌های مناسب در سطح سازمانی دنبال می‌کند. به اعتقاد اغلب استادان، فرهنگ تبادل دانش در دانشگاه ضعیف است و مدیریت دانشگاه، به میزان کمی کارکنان را برای تبادل دانش تشویق می‌کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیریت برای تبادل دانش، سیستم‌های برانگیزاننده طراحی و اجرا نماید.

عامل دیگری که در تبادل دانش مؤثر است، ایجاد زیرساخت ارتباط فنی است. این عامل مربوط به فناوری ارتباطات و اطلاعات می‌شود. نتایج نشان داد که این عامل در دانشگاه ضعیف می‌باشد و نیاز به تقویت دارد. به صورت خلاصه دانش می‌تواند هم به صورت زیرساخت‌های ارتباط فنی و هم اجتماعی به صورت مؤثری تسهیم گردد. برای تبادل دانش در سازمان باید سیستم‌های تشویق و پاداش‌دهی مناسبی طراحی و اجرا گردد.

#### ۴- استفاده از دانش

به اعتقاد اغلب استادان دغدغه کاربرد دانش در دانشگاه به میزان زیادی وجود دارد. از این رو، انگیزه فردی جهت به کارگیری دانش در دانشگاه وجود دارد. از طرفی بیشتر پاسخ‌دهندگان بر این باورند که دانشگاه برای بهره‌برداری از دانایی خود، فرآیندهای نظام‌مندی ندارد. در این زمینه می‌توان از خود افراد برای طرح پیشنهاد جهت کاربردی ساختن دانش کمک گرفت. همچنین سیاست‌گذاری برای تشویق کارکنان در به کارگیری آموخته‌های خود ضروری به نظر می‌رسد.

به اعتقاد اغلب پاسخ‌دهندگان، دانشگاه به میزان خیلی کمی نسبت به شناسایی تجارب حاصل از انجام پروژه‌های خود اقدام می‌کند. پیشنهاد می‌شود در فاز تکمیل پروژه، گروهی موظف به انتقال یافته‌ها به مخاطبان ذی‌نفع دانشگاه باشند تا بین نتایج پروژه‌های پژوهشی و به کارگیری آنها ارتباط مناسبی برقرار شود. با توجه به اینکه حمایت و تعهد مدیریت ارشد یکی از شرط‌های اصلی پیاده‌سازی هر سیستمی در سازمان (و نه فقط مدیریت دانش) می‌باشد، ضروری است اطلاع‌رسانی دقیق در این خصوص انجام گردیده، پشتیبانی مدیریت ارشد در تمامی مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش حفظ گردد.

## ۵- بازیابی دانش

بررسی دانش بدان معنی است که چه مقدار دانش می‌تواند در محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمان مورد استفاده قرار گیرد. این گام از چرخه حیات مدیریت دانش به گنجایش فرآیند اطلاعات در سازمان‌ها مربوط است. به عبارت دیگر، چه مقدار اطلاعات و دانش در سازمان در فرمانی مشخص که ایجاد، تسهیم، ذخیره و استفاده می‌گردد، به ما برای تعیین ظرفیت اطلاعات در سازمان کمک می‌کند.

بررسی دانش زمانی ارزشمند می‌شود که شرکت در حال انجام یک یا چند مورد از

موارد زیر است:

- توصیه یک راهبرد دانش مبنا؛
- معماری یک پیش‌نویس و راهنمایی کلی مدیریت دانش؛
- طراحی و ساخت یک سیستم مدیریت دانش؛
- طراحی، تحقیق و توسعه؛
- جستجو برای نفوذ و اعمال نیرو در سرمایه‌های انسانی؛
- رویارویی با رقبای سرسخت دانش که در منحنی آموختن هستند؛
- کوشش برای تقویت ضعف‌های رقابتی خویش.

یک عامل مهم دیگر برای بررسی دانش در سازمان‌ها، اندازه‌گیری سرمایه ذهنی نظیر اطلاعات، دانش و مهارت‌هایی است که می‌تواند زیر نفوذ سازمان‌ها قرار گیرد تا سرمایه‌ای با اهمیت مساوی یا بیشتر از زمین، کار و سرمایه فراهم گردد.

## نتیجه‌گیری

۱- نتایج حاکی از آن بود که مستندسازی و منعکس نمودن اطلاعات و تجربیات افراد در دانشگاه سازوکار چندان مناسبی نداشته و دانشگاه از نظر اشتراک دانش و وضعیت مطلوبی ندارد. قطعاً استقرار نظام‌های مستندسازی، ایجاد سیستم‌های انگیزشی جهت ثبت دانش و همچنین بهره‌گیری مناسب از ابزار فناوری اطلاعات می‌تواند ثبت و اشتراک دانش در دانشگاه را نظام‌مدار نموده و استقرار آن را تسهیل نماید؛

۲- برای به کارگیری مدیریت دانش در دانشگاه باید تمام عوامل مؤثر در موفقیت آن را در چارچوب دخالت داد؛

۳- منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، مدیریت، فناوری‌ها، دانش، فرآیندهای دانش و مخازن دانش عناصر اصلی مدیریت دانش در سازمان است؛

۴- موفقیت مدیریت دانش در درجه اول به انگیزه و تمایل و توانایی افراد برای تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش خود و استفاده از دانش دیگران وابسته است؛

۵- امکان طراحی یک چارچوب برای تمام سازمان‌ها وجود ندارد، بلکه برنامه مدیریت دانش متناسب با وضعیت و خصوصیات همان سازمان بومی پیاده‌سازی گردد.

## منابع و مأخذ

- ۱- ابطحی، سید حسین، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، تهران، ۱۳۸۵.
- ۲- افرازه، عباس، مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)، چاپ اول، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ۱۳۸۴.
- ۳- خرقانی، سعید، چرخه مدیریت دانش، فصلنامه علمی- ترویجی مدیریت و توسعه، تهران، ۱۳۸۵.
- ۴- عدلی، فریبا، مدیریت دانش حرکت به سوی فراسوی دانش، انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران، ۱۳۸۴.
- ۵- کیوی، ریمون، کامپن‌هود، لوک، وان، روش تحقیق در علم اجتماعی، نشر توتیا، تهران، ۱۳۸۲.
- ۶- مارکوات، مایکل، ایجاد سازمان یادگیرنده؛ توسعه عناصر پنج‌گانه برای یادگیری سازمانی، ترجمه دکتر محمدرضا زالی، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ۱۳۸۵.
- 7- B.Rubestein \_ Montano, J.liebowit2, J. Buchwalter, "A system thinking Frame work for knowledge management" Department of Information System university of Maryland [www.elsevier.com/Locate/dsw](http://www.elsevier.com/Locate/dsw)
- 8- Bahra, N. Competitive Knowledge Management, McMillan, London Palgrave. 2001
- 9- Jafari Mustafa; Fathian, Mohammad; Jahani, Alireza; "Exploring the contextual dimensions of organization from knowledge management perspective"; Iran university of technology, Tehran, Iran.
- 10- Jashapara, A. Knowledge Management, Financial Times Limited., 2004
- 11- Nonaka, I "The Knowledge-Creating company", Harvard Review, Vol.64. 1991
- 12- Okunoye A.o Knowledge management and Global Diversity" 2003
- 13- Polani, M. Tacit Dimensions, New York; Anchor Press. 1966
- 14- Rusli Abdullah, Mohad Hassan Selamat, Universities Putra Malaysia and Shamsul Sahibudin, Rose Alinda Alias, Universities Technology Malaysia, A Framework for Knowledge Management System Implementation in Collaborative Environment for Higher Learning Institution, Journal of Knowledge Management Practice, March 2005
- 15- Schack.T. Defining knowledge Management, Emerald Publishing. 2005
- 16- tiwaana Amrit- the knowledge management toolkit, practical techniques for building a knowledge management system – prentice Hall- 2005
- 17- Victor oltra."Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM" Vol.9 NO.4 pp Emerald Group 2005



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی