

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR



صاحب امتیاز و سردبیر: علی ایرانمنش  
فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

مدیر مسئول: دکتر الهام هادی نجف آبادی

Journal of Applied Managerial Market Research

مدیر هنری: دکتر سارا ارجمند

ویراستار: دکتر زهرا شیردره

هیئت تحریریه: دکتر پیمان غفاری، دکتر شراره رخشان، دکتر مجتبی رحمانی، مهندس محمد شریعتی، مهندس محمد هادی.

نشانی: اصفهان، خیابان پروین، خیابان حکیم شفایی سوم، مجتمع آرمان، واحد ۶۴

پرتال جامع علوم انسانی

کد پستی: ۸۱۹۹۸۶۵۸۵۳

تلفن: ۰۳۱۳۱۳۱۹۶۶۸

پست الکترونیک: info@jammr.ir

وب سایت: www.jammr.ir

## چیستی و کاربردهای مدیریت دانش

زهرا محرم

### چکیده فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

امروزه اغلب صاحب نظران بر این باورند که سازمان ها باید به دنبال روش هایی مؤثر برای انتشار دانش سازمانی در میان سطوح مختلف نیروی انسانی در سازمان باشند. این صاحب نظران معتقدند «بعد رقابتی اصلی هر بنگاه اقتصادی، ایجاد و انتقال مؤثر دانش درون سازمان است». بدین ترتیب ضرورت شناخت و به کار گیری روش های مؤثر برای تسهیم و انتقال اطلاعات و دانش درون سازمان و مدیریت دانش در سازمان، بیش از پیش آشکار شده است. این مقاله به بررسی مفهوم مدیریت دانش و زمینه های کاربرد آن در توسعه امور مدیریتی کشور می پردازد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، منحنی تجربه، رقابت.

**مقدمه**

تقریباً تمامی صاحب نظران بر این باورند که مدیران سازمان ها می بایست به دنبال روش های مؤثری برای تثبیت و ترویج دانش سازمانی در میان سطوح مختلف نیروی انسانی در سازمان باشند. این صاحب نظران معتقدند «بعد رقابتی اصلی هر بنگاه اقتصادی، ایجاد و انتقال موثر دانش درون سازمان است». بدین ترتیب ضرورت شناخت و به کار گیری روش های مؤثر برای تسهیم و انتقال اطلاعات و دانش درون سازمان و مدیریت دانش در سازمان، بیش از

پیش آشکار شده است. **فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار**

Journal of Applied Managerial Market Research

**دانش<sup>۱</sup>**

دانش شامل حقایق، باورها، مفاهیم، اندیشه ها، قضاوت ها و انتظارات و متدلوژی یا علم اصول و نحوه انجام فنون است (افرازه ۱۳۸۴). دانش از طریق گردش و انتقال (به گونه ای غیر رسمی) در میان افرادی که بواسطه علائق مشترک گرد هم آمده اند خلق می شود و در سازمان باقی می ماند (لانگک ۲۰۰۱). در یک طبقه بندی کلی دانش شامل دانش فردی و سازمانی است، دانش فردی، دانشی است که در ذهن افراد جای دارد، دانش سازمانی، دانشی است که بواسطه تعاملات میان فناوری و فنون و افراد در سازمان شکل می گیرد (بهات ۲۰۰۱).

---

۱ . Knowledge

## مدیریت دانش<sup>۱</sup>

تعریف ساده از مدیریت دانش عبارت است از: برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران. مدیریت دانش فرایندی است برای به جریان انداختن دانش در میان افراد سازمان به عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرایندها، محصولات و خدمات و تصمیم گیری های اثر بخش و انطباق سازمان با محیط پویا و بازار رقابتی (داونپورت و پروساک ۱۹۹۸). تعریف جامع تر مدیریت دانش توسط پت ریش: مدیریت دانش، کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه ای که آنان بتوانند، برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند.

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

## مدل های مدیریت دانش

۱. مدل شبکه<sup>۱</sup>: تمرکز بر روی ارتباطات، کسب، تسهیم و انتقال به طریق اطلاعات افقی است.
۲. مدل شناختی<sup>۲</sup>: تاکید بر روی استفاده دوباره، تکثیر، استاندارد سازی و حذف روش های قدیمی که کارایی خود را از دست داده اند می باشد.

۱ . Knowledge Management

۲ . Network Model

۳ . Cognitive Model

۳. مدل انجمنی / ارتباطی<sup>۱</sup>: تاکید و تمرکز بر روی گروه های کاری که قابلیت هایی چون خودساز ماندگی فراگیری مستمر و تبادلات غیر رسمی دارند می باشد.

۴. مدل فلسفی<sup>۲</sup>: در این مدل بازارها و فرایندها بر پایه گفتگوی دو طرفه درباره رقبا مورد توجه قرار می گیرد.

## معرفی چند مدل فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

(I) مدل پایه های ساختمان دانش

### Journal of Applied Managerial Market Research

این مدل، مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی می بیند که دائماً در حال چرخش می باشد که شامل هشت مرحله است.

۱. تعیین اهداف دانش (Goals): هدف های مدیریت دانش باید از اهداف اصلی سازمان نشات گرفته باشد.

۲. شناسایی دانش (Identification): مرحله کشف دانش با اهداف فرعی

۳. کسب دانش (Capture): کسب دانش مربوط به مشتری، همکاران، رقبا و ... از منابع شناسایی شده از

مرحله قبل

۴. توسعه دانش (Development): گسترش دانش با توجه به پایه های موجود

۵. تسهیم دانش (Sharing): چگونگی انتقال دانش به گونه ای که برای همه قابل استفاده باشد.

---

۱ . Community Model

۲ . Philosophical Model

۶. استفاده از دانش (Use): استفاده مفید از دانش در سازمان و شناخت موانع و رفع آنها
۷. نگهداری دانش (Save and storage): ذخیره و نگهداری و به روز کردن دانش
۸. ارزیابی دانش (Evaluation): نحوه رسیدن به اهداف معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور برای تعیین و اصلاح اهداف

II) مدل دیگر مدیریت دانش توسط محققان ژاپنی «نوناکو و تاکوچی» می باشد که تاثیر بسیاری بر مباحث مدیریت دانش داشته است، در این مدل دانش پنهان و دانش آشکار، برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است.

Journal of Applied Managerial Market Research

بر پایه این الگو، مراحل زیر باید برای تبدیل این دو نوع از دانش در سطوح گوناگون سازمان انجام شود.

۱. اجتماعی کردن Socialization (پنهان به پنهان): انتقال دانش نا مشهود یک فرد به فرد دیگر.
۲. برونی سازی Externalization (پنهان به آشکار): تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود. در این حالت، فرد می تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم (سمینار، کارگاه آموزشی) به دیگران ارائه دهد.
۳. ترکیب Combination (آشکار به آشکار): در این مرحله، حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن انجام میشود. با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده، به دنبال آن دانش، توسعه می یابد.

۴. درونی سازی Internalization (آشکار به پنهان): در این مرحله دانش آشکار به دست آمده و در

سازمان نهادینه می شود (کشف دانش پنهان جدید از دانش آشکار موجود).

III) الگوی سوم راپیتر گوتشاک (۲۰۰۶) ارائه داده که در این مدل، مراحل مدیریت دانش به ۴ سطح تقسیم شده است.

۱. شخص به فناوری (Person to technology)

طبق این الگو، ابزارهای فناوری و اطلاعاتی بر مبنای کار هر فرد در سازمان در اختیار وی قرار می گیرد تا

دانش خویش را در اختیار فناوری قرار داده تا از این طریق آنرا حفظ کند یا در اختیار دیگران قرار دهد.

۲. شخص به شخص (Person to person)

این مرحله به شناسایی افراد با دانش و آگاهی می پردازد و افرادی که اطلاعات مورد نیاز سازمان را دارند در مکان مناسب استقرار می یابند.

JAMMR

۳. شخص به اطلاعات (Person to information)

امکان دسترسی به اطلاعات ذخیره شده در قالب اسناد برای کاربران فراهم می شود این اسناد شامل قراردادهای

فرم های تجاری، نامه ها، عکس و ایمیل

۴. شخص به سیستم (Person to system)

در این مرحله سیستم های اطلاعاتی با استفاده از هوش مصنوعی و سیستم های خبره برای رفع مشکل دانش

کارمندان قابل دسترس است. سیستم های خبره مورد استفاده در این مرحله می توانند از اطلاعات یک یا چند

متخصص برای گروههای گسترده دیگری که نیازمند دانش هستند استفاده کند.

## روش های پیاده سازی مدیریت دانش

تا کنون روش های گوناگونی برای آماده سازی و پیاده سازی مدیریت دانش مطرح شده است که همه این فرایندها، شامل یک نقطه ابتدایی تا یک وضعیت تکامل یافته می باشد، یکی از این روش ها مدل مراحل بلوغ مدیریت دانش در سازمان می باشد که شامل ۵ گام تا رسیدن سازمان به مرحله بلوغ است:

۱. آغاز (Initial): فعالیت های مدیریت دانش به صورت اتفاقی و غیرنظام مند انجام می شود.
۲. تکرار (Repeated): کم کم پروژه ها به صورت خاص با نام مدیریت دانش در سازمان انجام می شود.
۳. تعریف کردن (Defined): بتدریج فرایندها بصورت استاندارد در می آیند.
۴. اداره کردن (Managed): امکان کاربرد دانش در پهنه سازمان و یکپارچه شدن و گسترش آن در سطوح مختلف سازمان میسر می شود.
۵. بهینه سازی (Optimizing): مدیریت دانش بصورت پیوسته و خودسازمانی گسترش می یابد و سازمان مبتنی بر دانش تکامل یافته شکل می گیرد.

## موانع و علل عدم پیشرفت مدیریت دانش

در این خصوص چند کار میدانی انجام شده است که نتایج یکی از آنها به شرح زیر می باشد:

الف) کمبود حمایت های مستمر از سوی مدیریت سازمان

ب) سمت گیری زیاد به تکنولوژی و کمبود توجه به فاکتورهای انسانی



ج) کم توجهی به تجربیات سازمان های با تجربه مدیریت دانش

د) عدم تمرکز بر منحنی تجربه

ه) مشکل استفاده از اطلاعات کلیدی

### منابع انسانی و مدیریت دانش

منابع انسانی و مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با هم دارند و تا کنون بسیاری از طرح های مدیریت دانش به علت بی توجهی به عامل انسانی با شکست روبرو شده اند از اینرو لازم است برای انجام موفقیت آمیز طرح های مدیریت دانش به نقش و جایگاه انسان در این فرایند توجه ویژه ای شود. حال پرسش این است که چه گروهی عهده دار مدیریت دانش در سازمان باشد؟ برای این کار از سه روش استفاده می شود.

۱. روش پایین به بالا و غیر متمرکز (Top-down): تاکید بر روی افراد بیش از فناوری اطلاعات می باشد. در این روش تکیه بر افراد خودجوش، خود مدیریت و علاقمند است. استفاده از این روش در مرحله آغازین و اولیه مدیریت دانش مناسب می باشد.
۲. روش بالا به پائین و متمرکز (Bottom-up): در این روش طرح ها و فرامین بصورت سلسله مراتبی از بالا به پائین هدایت می شود. استفاده از این روش برای سازمان هایی که تشکیلاتشان بصورت هرمی و سلسله مراتبی است مناسب است تا با مرور زمان زمینه و آمادگی لازم جهت تبدیل ساختار سازمانی به حالت تخت و شبکه ای فراهم شود.

۳. روش وسط - بالا - پائین (Middle-up-down): به صورت ترکیبی از دو روش دیگر می باشد. در این روش مدیران میانی به عنوان رهبران گروه یا نیروهای کاری عمل می کنند به گونه ای که از راه اقدامات مناسب سطوح مختلف سازمان را درگیر کار می کنند.

### مدیران پروژه های دانش

افراد قابل قبول برای مدیریت دانش کسانی هستند که در گذشته، در زمینه انجام تحقیقات و اجرای طرح های مهندسی مجدد، فناوری اطلاعات و مدیریت تغییر رفتار سازمانی موفق بوده اند، این فرد کسی است که در خلق و توزیع دانش و استفاده از آن دارای سابقه باشد.

JAMMR

### تخصص لازم در تیم های مدیریت دانش

برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش، داشتن تیم کاری منسجم و فعال مهم است و باید اعضای تیم از همه سطوح سازمان انتخاب شده باشند و دارای مهارت ها و تجربیات مربوط به کار خود باشند.

## بحث و نتیجه گیری

موفقیت مدیریت دانش، در گرو ترکیب و پیکارچه سازی مناسب مهارت های انسانی، فنی و اقتصادی است و این ویژگی نه تنها در همه فعالیت های مدیریت دانش بلکه باید در هر طرح منفرد دیگر نیز وجود داشته باشد. آموزش بهترین راه برای آغاز تغییرات در سازمان است.

نکات اصلی مدیریت دانش را می توان به صورت زیر جمع بندی کرد:

## فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

۱. کار را باید با دانش دارای ارزش بالا آغاز کرد.
۲. ابتدا باید یک طرح آزمایشی متمرکز را پیاده کرد.
۳. باید در چند جبهه فعالیت کرد (انسان - فرهنگ - فناوری - سازمان).
۴. چاره جویی برای مشکلات را نباید به تاخیر انداخت.
۵. باید از همه افراد سازمان کمک گرفت.
۶. یافتن افراد علاقمند به همکاری در سازمان امری ضروری است.
۷. مدیریت منابع انسانی می تواند در تشویق کارکنان نقش موثری ایفا کند.

## منابع

۱. مدیریت دانش، تالیف دکتر عباس افرازه، دانشگاه صنعتی امیر کبیر.

۲. مدیریت دانش، تالیف: تامس.اچ.داونپورت و لارنس پروساک.

۳. فصلنامه توسعه کارآفرینی، شماره ۷۶، تهران.

۴. فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۵۳، تهران.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی