



مدیریت دانش در سازمان

چکیده

در

برخورد با دانش در سازمانها با دو پارادایم متفاوت مواجه ایم: دیدگاه /

اکولوژی دانش که تمایل به دخالت

حداقلی در فرایندهای خلق و جریان دانش در سازمان دارد و بر حفظ شرایط طبیعی آن تاکید می‌ورزد. در مقابل این دیدگاه، رویکرد نیوتنی وجود دارد که سیاستها و رویه‌هایی رسمی و تبیین شده را برای مدیریت دانش در سازمان برقرار می‌سازد. مدیریت دانش در پارادایم دوم سیر می‌کند؛ جایی که افزایش بهره‌وری دانش، یکی از مهمترین وظایف مدیران تلقی می‌شود.

مدیریت دانش در سازمان، مسیر پرمخاطره‌ای است که قضاوت درباره کارآمدی روشها و الگوهای آن مستلزم شناخت مفهوم دانش، کارکردها، دوره عمر و انواع آن است. این مقاله به دیدگاه‌های مرتبط در این باره پرداخته است.

مقدمه

اگر هدف هر سازمانی را بسا دیدگاه نئوکلاسیک اقتصاد، حداکثر کردن (سود یا هر چیز دیگر) در نظر بگیریم، وظیفه مدیریت آن است که مقادیری از نهاده‌ها و ستاده‌ها را انتخاب کند که سود را بیشینه می‌سازند. مدیریت برای انجام این وظیفه باید به طراحی و کشف بازارها، ارزیابی کالاها و روشهای تولید

مصطفی جعفری - سیدکیانوش کلانتر
skkalanar@mail.iust.ac.ir
mjafari@mail.iust.ac.ir

پرداخت. موفقیت در این حوزه، بدون داشتن درکی درست و عمیق از دانش، طبیعت و خصوصیات آن غیرممکن است. پس از فراهم‌آوری مقدمات لازم درباره دانش، سیستم مدیریت دانش و مولفه‌های آن را در انتهای مقاله بررسی خواهد شد.

دانش، اطلاعات، داده

تعداد اندکی از نویسندگان و فعالان مدیریت دانش، به ارایه تعاریف دقیق و متقاعدکننده از دانش پرداخته‌اند؛ (FIRESTONE 2000) مرور بر انواع تعاریف و تقسیم‌بندیهای ارایه شده از دانش، پیش‌نیاز برای مدیریت موفقیت‌آمیز آن است. می‌دانیم که از دانش تعاریف و دسته‌بندیهای مختلفی ارایه شده است، لذا در اینجا برخی از معروفترین آنها در ادبیات مدیریت دانش آورده می‌شود.

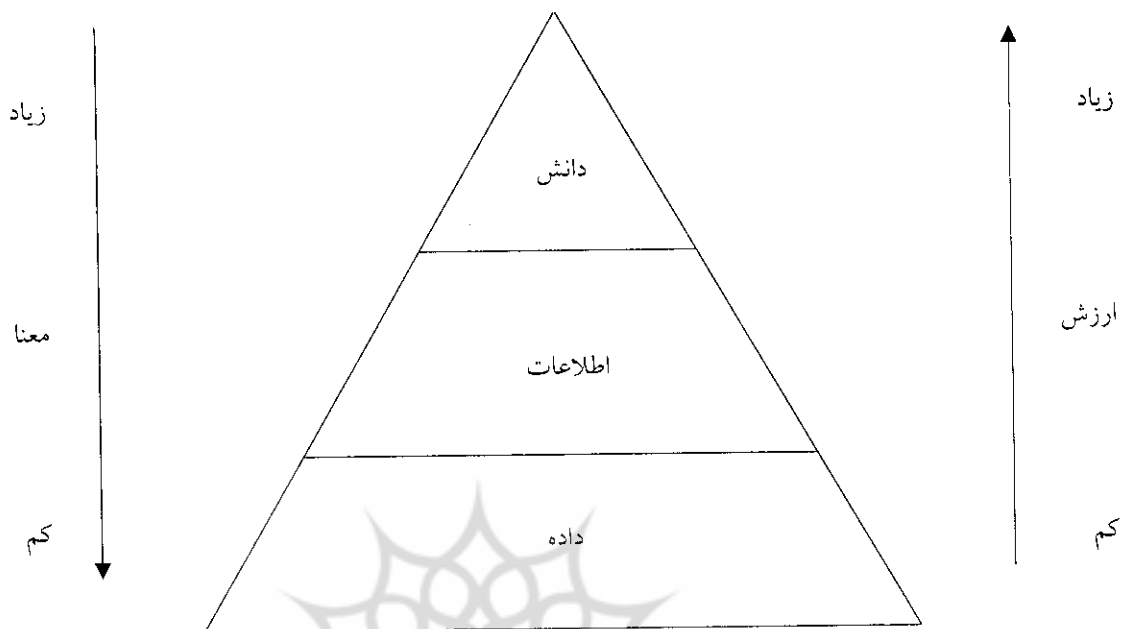
یکی از پیشرفتهای اصلی در مسیر تعریف دانش، شناخت تفاوت میان دانش، اطلاعات و داده ذکر شده است. (شکل ۱)

داده، مجموعه‌ای از حقایق و امور مسلم درباره یک پدیده است. اطلاعات شامل سازماندهی، گروه‌بندی و مقوله‌بندی داده‌ها در الگوهای معنادار است؛ و دانش، اطلاعاتی است که با تجربه، زمینه، تعبیر و تامل ترکیب

و مدیریت فعالانه اعمال کارکنان پردازد؛ همگی این وظایف نوعی عدم اطمینان را در بر دارند که غلبه بر آن، مستلزم سرمایه‌گذاری در کسب اطلاعات و دانش است (NORTH, 1991). در غالب تئوری‌های مدیریت دانش، استفاده سازمان از دانش برای تطبیق مداوم خود با محیط خارجی (بازار، شرایط اجتماعی و سیاسی، ترجیحات مشتری) برشمرده شده (BORGHOF AND PARESCHI, 1998) و در برخی دیگر از تئوری‌ها، دانش به عنوان محصول تولید - و نه منبع تولید - انگاشته شده است. (KODAMA, 1995)

در دسته‌بندی‌های کسب و کار از سوی صاحب‌نظران کسب و کار ارایه می‌شود، دهه ۱۹۸۰، دهه جنبش کیفیت (تاکید بر اینکه برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)؛ دهه ۱۹۹۰، دهه مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرایندهای کسب و کار و کاهش هزینه‌ها)؛ و دهه ۲۰۰۰، دهه مدیریت دانش لقب گرفته است.

مقاله حاضر به بررسی پیرامون اصلی‌ترین موضوع مدیریت دانش، یعنی دانش خواهد



شکل ۱ - سلسله مراتب داده، اطلاعات و دانش؛ (BURTON-JONES, 1999)

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 (OBJECTIVE) قابل پردازش نیست، بلکه خاصیتی ذهنی (SUBJECTIVE) 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. در این فرایند، دانش فردی کارکنان تبدیل به دانش سازمانی ارزشمند برای کل شرکت می شود. اگرچه هر دوی آنها دو روی یک سکه اند؛ دانش ضمنی برای انجام امور و فعالیتهای ضروری است و وابسته به افراد و درون ایشان است؛ دانش صریح سازمان غیر وابسته به افراد است، لیکن به پشتوانه دانش ضمنی کارکنان رشد می کند.

نوناکا و تاکوچی خلق دانش در شرکت را با استفاده از دو مولفه تشریح می کنند: شکل (FORM) و سطح (LEVEL)، و بدین ترتیب دو نوع تعامل را برای خلق دانش برمی شمارند: تعامل میان دانش ضمنی و دانش صریح (تعامل میان دو شکل از دانش) و تعامل میان دانش فردی و دانش سازمانی (تعامل دو سطح). این

شکلهای صریح و ضمنی دانش

نورث (NORTH, 1991) تفاوت میان یک سازمان موفق و ناموفق را ناشی از اختلاف بین دانش قابل انتقال یا صریح (EXPLICIT KNOWLEDGE) و دانش ضمنی (TACIT KNOWLEDGE) می داند. عبارات صریح و ضمنی، اولین بار توسط پولانی (POLANYI, 1966) معرفی شد، لیکن عمومیت آنها در مباحثات امروز ناشی از کتاب معروف «سازمان دانش زا» نوشته نوناکا و تاکوچی است. (NONAKA AND TAKEUCHI, 1995)

نوناکا و تاکوچی در این کتاب مدعی شدند که تاکنون مدیران کمی موفق بسه درک مفهوم مدیریت دانش شده اند. چرا که ایشان معنای دانش و الگوهای خلق و به کارگیری آن را بد فهمیده اند! از فردریک تیلور تا هربرت سایمون به سازمان به عنوان ماشینی برای پردازش اطلاعات نگاه می شده است. به همین جهت، تنها دانش مفید، دانش رسمی و سیستماتیک یا سخت بوده است؛ داده ها، رویه های سازمانی، نرم افزارها، فیلمها، گزارشهای سازمانی، بیانیه ماموریت، نمودار سازمانی و امثالهم. این نوع دانش به سادگی قابل پردازش رایانه ای، انتقال الکترونیکی و ذخیره در پایگاههای داده است.

شده و اقدام صحیح را ممکن می سازد (DAVEPORT AND PRUSAK, 1998).

چک لند (CHECKLAND AND HOLWELL, 1998) تقسیم بندی دیگری را در چهار مرحله ارائه می دهد که در مرحله اول داده به معنای حقایقی است که در اطراف ما وجود دارد. این لغت از کلمه لاتین (DARE) استخراج شده که به معنای دادن است. از حجم زیاد داده هایی که به ما داده می شود، آن بخشی که مورد توجه ما قرار دارد، دریافت (CAPTA) نامیده می شود که از لغت لاتین (CAPERE) به معنای دریافتن برداشت شده است. دریافتیتهای ما در صورتی که در زمینه ای قرار گیرند و به عنوان بخشی از کل فراگیرتری معتابه شوند، اطلاعات نام دارند.

این فرایند می تواند ادامه یابد و به چارچوبهای گسترده تری از اطلاعات مختلف و مرتبط به هم منجر شود که در آن صورت باید از لغت دانش استفاده کرد.

البته این گونه دسته بندیها با انتقاداتی نیز مواجه شده است؛ برای مثال برخی می گویند که هر سه سطح هرم شکل (یک) از جنس اطلاعات هستند و تفکیک آنها در این هرم درست نیست. (FIRESTONE, 2001)

تعاملات چهار فرایند خلق دانش در شرکت را مشخص می کنند.

از ضمنی به ضمنی: برای مثال حسابدار شرکت مهارت خاصی را به همکارش منتقل می کند. این نوع خلق قابلیت کمتری در ایجاد تحول سازمانی دارد.

از صریح به صریح: حسابدار شرکت اطلاعاتی را از سراسر شرکت جمع آوری و به صورت گزارش مالی منتشر می کند.

از ضمنی به صریح: حسابدار شرکت، براساس تجربه چندساله خود، روش جدیدی را برای بودجه بندی شرکت تدوین می کند.

از صریح به ضمنی: یکی از کارکنان شرکت، گزارش مالی شرکت را به عنوان ابزاری نو در عملکرد سازمانی خود به کار می بندد.

پویش، اشتراک و تعامل پیوسته دانش در این مسیر است که به خلق دانش جدید سازمانی منجر می شود. دانش ضمنی یک فرد با مطرح شدن در جمع تبدیل به دانش ضمنی دیگران می شود (تبدیل در سطح)؛ دانش صریح سازمان با درونی شدن و تجربه شخصی به دانش ضمنی تبدیل می شود (تبدیل در سطح و شکل). دانش ضمنی فرد، برای مثال با تدوین گزارشهای سازمانی، به دانش صریح و سازمانی تبدیل می شود (تبدیل در سطح و شکل). ترکیب دانشهای صریح در بخشهای مختلف سازمان، می تواند مورد استفاده فردی در یک بخش قرار گیرد و تبدیل به دانش صریح جدیدی شود. (تبدیل در سطح)

نوناکا (NONAKA, 1991) تنها مزیت پایدار یک سازمان به عنوان یک کل را، در خلق دانش جدید، انتشار آن در اجزای سازمان و به کارگیری در محصولات، خدمات، فرایندها و نظامهای سازمانی دانسته است.

سلسله مراتب کارکردی دانش

علاوه بر تقسیم بندی فوق، دانش می تواند براساس کارکردهایی که دارد تقسیم بندی شود. دانش می تواند کارکرد توصیفی (DECLARATIVE) داشته باشد و به بیان چه چیزی یک پدیده پردازد، می تواند کارکرد فرایندی (PROCEDURAL) داشته باشد و چگونگی انجام واقعه ای را توصیف کند یا می تواند کارکرد علت - معلولی داشته باشد و چرایی وقوع یک پدیده را تبیین

مدیریت دانش در سازمان مسیر پر مخاطره ای است که قضاوت درباره کارآمدی روشها و الگوهای آن مستلزم شناخت مفهوم دانش، کارکردها دوره عمر و انواع آن است.



موفقیت در حوزه مدیریت دانش بدون داشتن درکی درست و عمیق از دانش، طبیعت و خصوصیات آن غیرممکن است.

سازد. (ZACK, 1999)

این تقسیم بندی توسط کوئین و همکارانش (QUINN ET AL., 1996) در مورد دانش حرفه ای یک سازمان به کار گرفته شده است. ایشان دانش حرفه ای در یک سازمان، به ترتیب صعودی اهمیت در چهار سطح کارکردی تعریف کرده اند: دانش درک یا دانستن چه چیزها (KNOW - WHAT): از طریق آموزش رسمی به دست می آید. این سطح از دانش، برای سازمان ضروری است، لیکن برای موفقیت تجاری کافی نیست.

مهارت پیشرفته یا دانستن چگونه گی ها (HOW - KNOW): تبدیل آموخته های کتابی به اجرای اثربخش. توانایی به کارگیری اصول علمی یک رشته در دنیای پیچیده واقعی. این سطح از دانش برای سازمان ارزش افزوده زیادی به دنبال می آورد.

فهم سیستم ها یا دانستن چراها (KNOW - WHY): دانش عمیق از چگونگی و روابط علت - معلولی یک رشته علمی. این دانش به افراد حرفه ای اجازه می دهد تا از سطح اجرای وظایف فراتر روند و به حل مسایل وسیع تر و پیچیده تر بپردازند و ارزشی فوق العاده را برای

سازمانها ایجاد کنند.

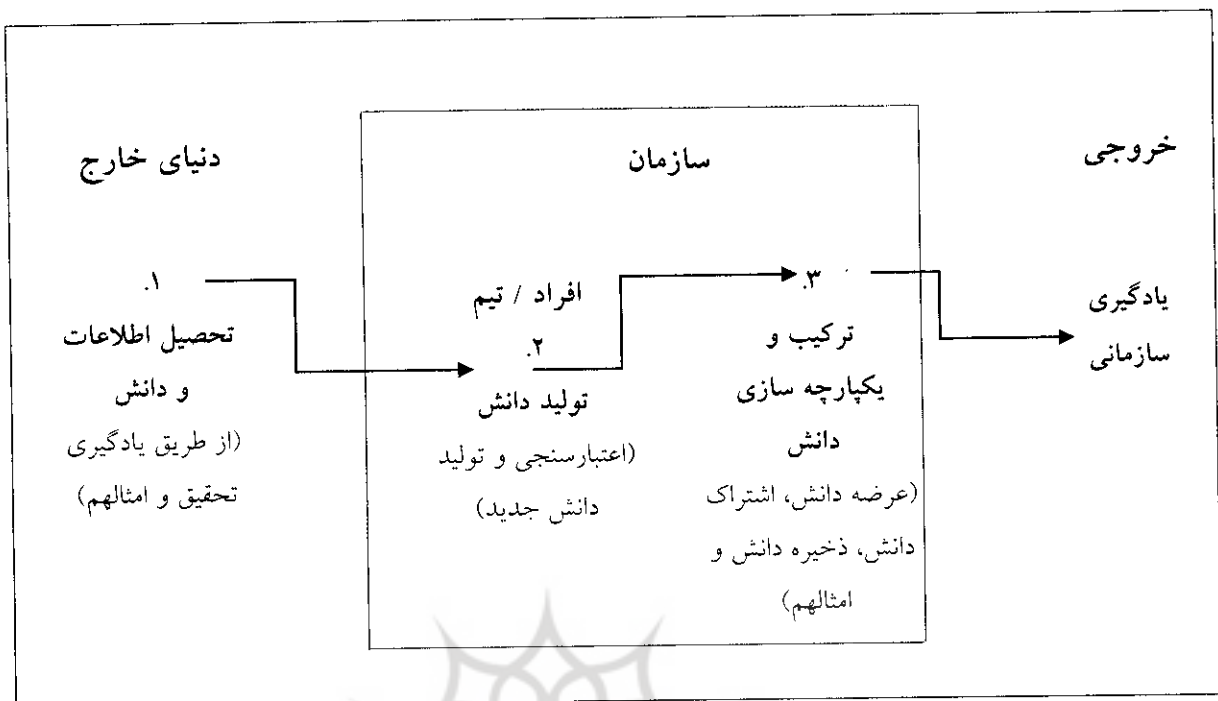
خلاقیت خودانگیخته یا توجه به چراها (CARE - WHY): شامل انگیزه، اشتیاق و تطبیق برای موفقیت می شود. گروههایی که این خصوصیت را دارند معمولاً نتایج بهتری از گروههای با سرمایه فیزیکی بیشتر تولید می کنند. بدون این خصوصیت، دانش حرفه ای سازمان ممکن است دچار رخوت شود و از تغییر و بهبود در جهت تطابق با الزامات محیط پیرامونی باز بماند.

کوئین اظهار می دارد که سه سطح اول دانش حرفه ای می تواند در سیستم های سازمان، پایگاههای داده یا فناوریهای عملیاتی موجود باشد؛ اما سطح چهارم مرتبط با فرهنگ سازمانی است. وی همچنین خاطر نشان می کند که اکثر سازمانها تمرکز آموزشی خود را روی سطح اول می گذارند و کمتر به سطوح بالاتر می پردازند.

تقسیم بندی معرفت شناختی دانش

برخی از محققان علوم انسانی به ارایه دسته بندیهای دیگری پرداخته اند که مبتنی بر معرفت شناسی هستند. هرون (HERON AND REASON, 2001) از افراد پرکار در این زمینه است که تالیفات متعددی را دربارہ توسعه حرفه ای و مدیریتی داشته است. از نظر وی دانش را می توان به چهار نوع تقسیم کرد. دانش تجربی که از تماش و برخورد مستقیم بسا پدیده ها حاصل می شود. دانش توصیف کننده که برآمده از دانش قبلی است و پدیده ها را از طریق تصاویر، شعر، داستان، موسیقی، رقص و امثالهم توصیف می کند. دانش پیشنهاددهنده که توانایی آن را دارد تا پدیده ها را بسا گزاره هایی اخباری بیان کند و دانش کارکردی که دانستن چگونه انجام دادن عمل است و در قالب مهارتها و صلاحیتها خود را نشان می دهد.

شاید تمام این قبیل دسته بندیها 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 پدیده ها است. دانش ساخت دانستن چگونه ساختن و تولید اشیاء و پدیده ها است و دانش کارکرد که مرتبط با نحوه استفاده و کارکردن بسا پدیده ها است. دانش اخیر،



شکل ۲ - دوره عمر دانش در سازمان

۱ - خلق دانش، اشاره به کلیه فعالیتهایی دارد که موجب ورود دانش جدید به سازمان می شود؛

۲ - ذخیره و نگهداری دانش که حفظ و موجود بودن دانش در سازمان را تضمین می کند؛

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 می کنند.

خصوصیات دانش

برخی دیگر از محققان سازمان (SPEK AND HOOG, 1995) با دانش به عنوان اشیایی برخوردار کرده اند که می تواند شخصیت‌های مختلفی را به خود گیرد. این رویکرد مشابه روش شی گراء است که در آن برای شناسایی و کار کردن با هر یک از موجودیتهای سازمان، صفات یا خصوصیات به آنها نسبت داده می شود.

در این رویکرد می توان انواع دانش را با استفاده از چنین خصوصیات شناسایی کرد: (BORGHOFF AND PARESCHI, 1998)

را از چالش انگیزترین سئوالهای مدیران در دو دهه آینده قلمداد می کند.

جریان دانش

پس از رشد نظریه ای هایی که بر چگونگی توزیع و جریان دانش در سازمان تاکید داشتند، مدلهایی نیز برای تسهیل جریان دانش توسعه داده شده است. در این میان دو مدل معروفیت بیشتری دارند که مدل اول چرخه عمر دانش (KNOWLEDGE LIFE CYCLE) نام دارد و توسط موسسه همکاری بین المللی مدیریت دانش مطابق شکل (۲) معرفی شده است. (LEITCH AND ROSEN, 2001)

در مرحله اول از این جریان، اطلاعات و دانش تایید نشده از تعامل با دنیای خارج به دست می آید. سپس دانش و اطلاعات تحصیل شده، در سازمان و در قالب تلاشهای فردی یا گروهی تایید و معتبر می شود و در نهایت دانش تایید شده در قسمتهای مختلف، برای افزایش اثربخشی سازمانی ترکیب و به کار گرفته می شود.

مدل دیگری بسا نام مدل عمومی دانش، جریان دانش را در چهار فعالیت عمده سازمان می دهد: (NEWMAN AND CONRAD, 1999)

چیزی را نمی آفرینند بلکه کامل می سازد و اداره می کند. (EIKELAND, 2001)

دانش به عنوان توانایی اقدام

نظریه پردازان سازمانهای یادگیرنده صرفاً بر بعد عملی دانش تاکید دارند؛ آنها دانش را تسوانایی یا ظرفیت اقدام اثربخش تعریف می کنند و اطلاعات را داده ای می دانند که ممکن است در اقدام اثربخش به ما کمک کند. (ARGYRIS, 1993; SENGE, 1999) از نظر سنگه (SENGE, 1999)، نادیده گرفتن این تفکیک باعث 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 می کند تا یک فرایند، توانایی کمی در استفاده از آن دارد. و به همین خاطر شکست خورده تلقی می شود. وی ایجاد موج دوم (و سازنده تر) مدیریت دانش را منوط به پاسخگویی به دو سوال زیر می داند: انسانها چگونه دانش را تولید می کنند؟ این دانش چگونه در بین سایرینی که نقشی در تولید آن نداشتند، منتشر می شود؟ سنگه، دو سوال فوق

اطلاعات از طریق فرایند انسانی و اجتماعی فهم مشترک، در هر دو سطح فردی و سازمانی به دانش تبدیل می شود؛ و به همین خاطر مدیریت دانش از مدیریت اطلاعات متفاوت است. مدیریت اطلاعات، ابتدا راه حل فناورانه را در نظر می گیرد و فرهنگ و رفتار کارکنان را در مرتبه دوم اهمیت قرار می دهد. این نگرش، می تواند یکی از علت های بازدهی کم سرمایه گذاریها در فناوریهای اطلاعاتی باشد. مدیریت دانش با تاکید بر اهمیت انسانها و رفتار و فرهنگ کاری آنها بسه جای تاکیدات فناورانه مدیریت اطلاعات، آغاز می شود و چارچوب معماری آن از دو بعد اجتماعی و فنی تشکیل شده است.

نکته اساسی در این باره آن است که تولید و انتشار دانش حاصل تعامل انسانها در حین کار است. ایده ها ممکن است در ذهن افراد شکل گیرد، اما اساسی ترین واحد تولید دانش در یک شرکت، تیمهای کاری هستند. تاکنون انتشار دانش حاصله صرفاً در داخل همین تیمها صورت می گرفته است. پس مسئله اساسی مدیریت دانش، چگونگی انتشار و توزیع دانش کسب شده در یادگیری سازمانی (تیمهای کاری)، به مقیاسی فراتر از این تیمها و در سراسر سازمان است.

مدیریت دانش باید مشخص کند که دانش موجود در بنگاه چگونه با وجود تفاوت های فرهنگی رقابتهای شخصی کارکنانی که آموخته های خود را در میان نمی گذارند یا کارکنانی که جوایز دانش نیستند، توزیع و منتشر می شود. (SENGE, 1999)

شکل (۳)، نشان دهنده اجزای هفت گانه سیستم مدیریت دانش است. با تمرکز روی این ابعاد و فراهم سازی آنها می توان به مدیریت دانش در سازمان پرداخت:

۱- برای کسب و کارهایی که می خواهند در گردونه رقابت باقی بمانند، تشخیص دانش مورد نیاز برای پشتیبانی استراتژی های رقابتی ضروری است. تشخیص دانش، تلاشی ساخت یافته برای تعیین خلاء ها و نواقص دانش یک شرکت است. هرچه این فاصله بزرگتر باشد، دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت مشکل تر می شود.

۲- تحصیل دانش به فعالیتهایی اطلاق می شود که موجب از بین رفتن فاصله تشخیص داده

اطلاعات از طریق فرایند انسانی در هر دو سطح فردی و سازمانی به دانش تبدیل می شود و به همین دلیل مدیریت دانش از مدیریت اطلاعات متفاوت است.



مدیریت دانش مجموعه ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است.

به نوبه خود به تقاضا برای افزایش ذخیره دانش و توزیع آن منجر می شود. (NORTH, 1991)

مدیریت دانش، مجموعه ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می سازد. (DAVEPORT AND PRUSAK: 1998)

فعالیت: اشاره به فعالیتهای سازمانی دارد که دانش با آنها مرتبط است. هر یک از فعالیتهای سازمانی مرتبط می تواند به عنوان یک خصوصیت به دانش نسبت داده شود.

حوزه: خصوصیت حوزه اشاره به موضوع دانش دارد. برای مثال، دانش می تواند متعلق به حوزه پزشکی، جامعه شناسی یا امثالهم باشد.

شکل: این خصوصیت اشاره به شکل آرایه دانش دارد و مثلاً می تواند کاغذی، الکترونیکی یا ذهنی باشد.

نوع: اشاره به نوع دانش دارد و می تواند مقادیری چون رویه، اصول راهنما، گزارش پیشرفت، گزارش شکست، دستنامه و امثالهم را اختیار کند.

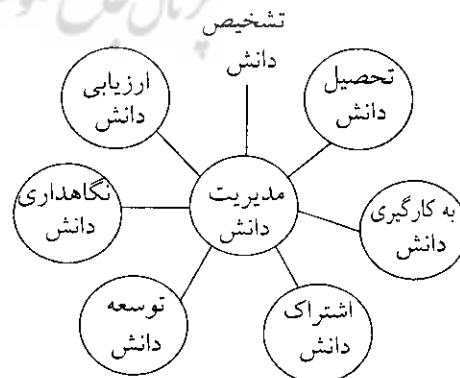
محصول / خدمت: در برخی مواقع دانش در سازمان به طور مستقیم با یک محصول یا خدمت در ارتباط است که این محصولات و خدمات به عنوان خصوصیت دانش ذکر می شود.

زمان و مکان: این خصوصیت بیشتر به دانشهایی تعلق می گیرد که به شکل ذهنی هستند تا زمان و مکان دسترسی به آنها مشخص شود.

با تکمیل این خصوصیات برای دانشهای موجود در سازمان، می توان به ذخیره، بازیابی و توزیع آنها پرداخت.

مدیریت دانش

به تبع تبدیل دانش به منبع استراتژیک برای رقابت و بقای سازمانها و جوامع، نیاز به توسعه و اشراف بر روشهای خلق، اشتراک و به کارگیری آن حیاتی می شود. تقاضا برای دانش



شکل ۳ - سیستم مدیریت دانش و مؤلفه های به هم پیوسته آن

TRADITION" IN: REASON, P. AND H. BRADBURY (EDS.) HANDBOOK OF ACTION RESEARCH. LONDON: SAGE PUBLICATION.

FIRESTONE, J.M. (2001) "KEY ISSUES IN KNOWLEDGE MANAGEMENT", JOURNAL OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT CONSORTIUM INTERNATIONAL INC. VOL. 1, NO. 3, APRIL.

GARVIN, D.A. (1993) "BUILDING A LEARNING ORGANIZATION", HARVARD BUSINESS REVIEW. JULY-AUGUST.

HERON, J. AND P. REASON (2001) "THE PRACTICE OF COOPERATIVE INQUIRY", IN: REASON, P. AND H. BRADBURY (EDS.), HANDBOOK OF ACTION RESEARCH. LONDON: SAGE PUBLICATION.

KODAMA, F. (1995) EMERGING PATTERNS OF INNOVATION: SOURCES OF JAPAN'S TECHNOLOGICAL EDGE. BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

LEITCH, J.M. AND P. ROSEN (2001) "KNOWLEDGE MANAGEMENT: CKO AND CKM", THE MANCHESTER REVIEW. VOL. 6, NO 2 & 3.

NEWMAN, B. AND K.W. CONRAD (1999) A FRAMEWORK FOR CHARACTERIZING KNOWLEDGE MANAGEMENT METHODS, PRACTICES, AND TECHNOLOGIES. (THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FORUM) [ONLINE]. AVAIL. URL: <http://www.km-forum.org/> [ACCESSED FEBRUARY 2002]

NONAKA, I. (1991) "THE KNOWLEDGE-CREATING COMPANY", HARVARD BUSINESS REVIEW. NOVEMBER-DECEMBER

NONAKA, I. AND H. TAKEUCHI (1995) THE KNOWLEDGE-CREATING COMPANY: HOW JAPANESE COMPANIES CREATE THE DYNAMICS OF INNOVATION. NEW YORK: OXFORD UNIVERSITY PRESS.

NORTH, D.C. (1991) INSTITUTIONS, INSTITUTIONAL CHANGE AND ECONOMIC PERFORMANCE. CAMBRIDGE: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.

POLANYI, M. (1966) THE TACIT DIMENSION. GARDEN CITY: DOUBLEDAY.

QUINN, J.B., P. ANDERSON, AND S. FINKELSTEIN (1996) "MANAGING PROFESSIONAL INTELLECT: MAKING THE MOST OF THE BEST", HARVARD BUSINESS REVIEW. MARCH-APRIL.

SENGE, P. (1999) "INTEGRATING ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT", LEVERAGE POINTS. VOLUME 34: OCTOBER.

SENGE, P. AND O. SCHARMER (2001) "COMMUNITY ACTION RESEARCH: LEARNING AS A COMMUNITY OF PRACTITIONERS, CONSULTANTS AND RESEARCHERS" IN: REASON, P. AND H. BRADBURY (EDS.), HANDBOOK OF ACTION RESEARCH. LONDON: SAGE PUBLICATION.

SPEK, R. AND R. HOOG (1995) "A FRAMEWORK FOR A KNOWLEDGE MANAGEMENT METHODOLOGY", IN: WIIG, K.M. (ED.), KNOWLEDGE MANAGEMENT METHODS. ARLINGTON: SCHEMA PRESS.

ZACK, M. (1999) "MANAGING CODIFIED KNOWLEDGE", SLOAN MANAGEMENT REVIEW. SUMMER.

● مصطفی جعفری: استادیار دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران
 ● سیدکیانوش کلانتر: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت ایران

تولید و انتشار دانش حاصل تعامل انسانها در حین کار است.



در پشت تمای فعالتهای مدیریت دانش فناوری اطلاعات نهفته است.

تبدیل دانش و در همسان سازی رفتارش با دانش و دیدگاههای جدید تبحر دارد. برای یادگیری دانش جدید ضرورت دارد و این دانش می تواند از داخل یا خارج سازمان نشأت بگیرد لیکن تازمانی که به تغییر در نوع عملکرد سازمان منجر نشوند یادگیری سازمانی و به تبع آن بهبود را ایجاد نمی کند. از همین روست که یادگیری سازمانی، به مدیریت دانش نیاز دارد. (GARVIN, 1993)

منابع

ARGYRIS, CHRIS (1993) KNOWLEDGE FOR ACTION. SAN FRANCISCO: JOSSEY-BASS.

BORGHOFF, U.M. AND R. PARESCHI (1998) INFORMATION TECHNOLOGY FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT. BERLIN: SPRINGER-VERLAG.

BURTON-JONES, A. (1999) KNOWLEDGE CAPITALISM: BUSINESS, WORK, AND LEARNING IN THE NEW ECONOMY. LONDON: OXFORD UNIVERSITY PRESS.

CHECKLAND, P. AND S. HOLWELL (1998) INFORMATION, SYSTEMS, AND INFORMATION SYSTEMS. CHICHESTER: JOHN WILEY & SONS.

DAVENPORT, T.H. AND L. PRUSAK (1998) WORKING KNOWLEDGE; HOW ORGANIZATIONS MANAGE WHAT THEY KNOW. BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

DRUCKER, P.F. (1988) "THE COMING OF THE NEW ORGANIZATION", HARVARD BUSINESS REVIEW. JANUARY-FEBRUARY.

EIKELAND, O. (2001) "ACTION RESEARCH AS THE HIDDEN CURRICULUM OF THE WESTERN

شده در مرحله قبل می شود. این دانش می تواند از افراد، گروهها یا منابع درون و برون سازمانی تحصیل شود.

۳- تمرکز بـعدی فعالتهای مدیریت دانش، روی به کارگیری دانش تحصیل شده است که از اثربخش ترین اجزای این مدیریت است.

۴- مهیاسازی شرایط، سیاستها، سازوکارها و فناوریهای مناسب برای به اشتراک گذاری دانش در سازمان، حلقه دیگری از مدیریت دانش است که بر ترکیب جنبه های فرهنگ و فناوری سازمان تاکید دارد.

۵- توسعه دانش (صریح و غیرصریح) کارکنان سازمان و افزایش تواناییهای آنها، دیگر جزء سیستم مدیریت دانش که متوجه پویایی کارکنان سازمان و دانش آنها است.

۶- نگاهداری دانش در کنار سایر فعالتهای برشمرده شده قبلی، محافظت، دسترسی بـه موقع، استفاده مجدد و به هنگام سازی مداوم دانش سازمان را تضمین خواهد کرد.

۷- اندازه گیری دانش برای ارزیابی ذخیره و میزان بهره وری دانش سازمان در سیستم مدیریت دانش گنجانده شده است.

جمع بندی

خلق و به کارگیری دانش برای رقابت گرای و حیات سازمانها 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.

فناوری اطلاعات تاکنون بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت تمامی فعالتهای مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن نباید 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. (DRUCKER, 1988; QUINN, 2001; SENG E AND SCHARMER, 1996)

ادبیات مدیریت دانش با سازمانهای یادگیرنده نیز پیوند خورده است؛ یک سازمان یادگیر سازمانی است که در خلق تحصیل و