

بسوی ارزیابی مدیریت دانش از طریق الگوی 7C*

نویسنده: هری اویناس کونن، مترجم: عبدالرضا رستمی

چکیده

این مقاله ارزیابی سیستمهای مدیریت دانش از طریق الگوی 7C برای خلق دانش سازمانی را مطرح می‌سازد. این الگو مبتنی بر تمایز میان دانش فردی و سازمانی و دانش صریح و ضمنی است. الگوی 7C بیان می‌دارد که هفت مفهوم کلیدی که حروف اول آنها با C شروع می‌شود (ایجاد رابطه^۱، تقارن زمانی^۲، درک و فراگیری^۳، ارتباطات^۴، مفهوم سازی^۵، مشارکت^۶ و هوش جمعی^۷) در فرآیند خلق دانش، نقش کلیدی ایفا می‌نمایند. این مقاله، همچنین بحث می‌کند که تحقیقات گذشته بر زمینه‌های تکنولوژی (فناوری) و سازمانی متمرکز شده است و بسیاری از ویژگی‌های کلیدی ذاتی وب تا حد لازم مورد بهره‌برداری قرار نگرفته است. این مقاله تاکید می‌کند که پشتیبانی بهتر از زیر فرآیندهای حساس انسانی خلق دانش سازمانی، درک و فراگیری و ارتباطات می‌تواند از طریق بهره‌برداری عمیق‌تر از کارکرد فرامتنی و ابر موضوعی وب حاصل شود. به علاوه، سازمانها می‌توانند فعالیتهای کاری اصلی و قابلیت‌های توسعه را بهبود بخشند، همچنین، در راستای مزیت رقابتی نسبت به متحدان کاری‌شان به آنها یاری رسانند.

کلید واژه‌ها

دانش سازمانی، فراگیری سازمانی، جوامع عملکرد، مدیریت دانش، شبکه‌های دانش

www.oasis oulu.fi/Publications/ECITE-05-hok.pdf

*. آدرس اینترنتی:

1. Connection
2. Concurrency
3. Comprehension
4. Communication
5. Conceptualization
6. Collaboration
7. Collective Intelligence

مقدمه

سازمانهای امروزی در فعالیتهای کاری اصلی خود به طور پیوسته با چالش ناشی از پیچیدگی و اضطراب مواجه می‌شوند. محیط تجاری بسیار پر تکاپوست و سازمانها باید قادر باشند با انواع به شدت متفاوت الزامات کاری، تکنولوژیکی (فناورانه)، اجتماعی و انسانی انطباق پیدا کنند. به منظور حل مسائل پیچیده، لازم است فرآیندهای حل مسئله فردی و گروهی به کار رفته در سیستمهای ارتباطی مبتنی بر رایانه با یکدیگر ادغام شوند (تورف^۱، ۱۹۹۱). بر مبنای مطالعات شرکتهای ژاپنی، "نوناکا و تاکیوچی"^۲ (۱۹۹۵) الگوی بسیار مشهور خود از شرکت خالق دانش را پیشنهاد نمودند. آنها اظهار داشتند که بیشتر نوآوریهای خلق و اندوخته شده در یک بنگاه در واقع بر مبنای دانش ضمنی است، یعنی ناشی از تجربه بوده و کارکنان نمی‌توانند آنها را به سادگی در چارچوب رویه‌های بسیار معمولی مدیریت با یکدیگر ارتباط دهند.

به دنبال ارتقای عملکرد سازمانی، توانایی یک سازمان برای بهبود فعالیتهای کاری اصلی‌اش از اهمیت حیاتی برخوردار شده است. "انگلبرت"^۳ ۱۹۹۲ چارچوبی مفهومی برای تقویت توانایی سازمان پیشنهاد می‌کند که با عنوان "توسعه همزمان، یکپارچگی و به کارگیری دانش" (CODIAK)^۴ شناخته می‌شود. این چارچوب بر بکارگیری فناوری به منظور نیل به توانایی عملکردی بالا تاکید دارد. در چنین رهیافتی، بهبود توانایی ارتقا و بهبود سازمان ضروری می‌نماید، با این حال، این امر ممکن است فرصتی بر بازده برای سازمانها باشد.

1. Turoff

2. Nonaka and Takeuchi

3. Engelbart

4. Concurrent Development, Integration and Application of Knowledge

همچنین ضروری است سازمانها خود را بیش از پیش در دانش میان مرزهای سازمانی در محدوده شبکه‌های کاری‌شان سهیم کنند. این امر، همزمان که سازمانها قادر می‌شوند شیوه‌هایی برای تبادل و انتقال تجربه در سازمان و شبکه کاری آن ایجاد نمایند، امکان چند برابر شدن سریع منابع نوآوری را فراهم می‌آورد. به عنوان مثال، صنعت الکترونیک در کشورهای اسکاندیناوی (اروپا شمالی) یکی از پیشگامان توسعه مشارکت‌پذیری و اتحادها در شبکه‌های ارزش آنها بوده است.

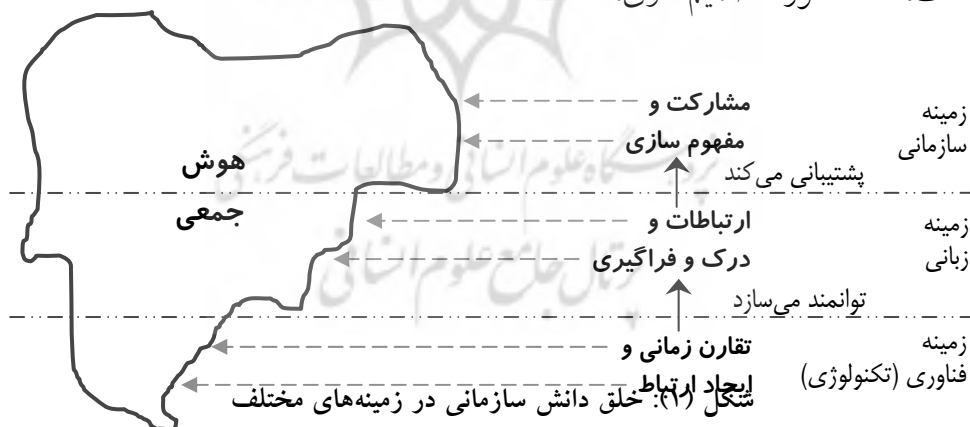
هدف این مقاله ارائه درک عمیق‌تر از خلق دانش سازمانی و مدیریت است. این مقاله روشهایی را مطالعه می‌کند که از طریق آنها نظریه جدید مدیریت دانش می‌تواند به بهبود توانایی سازمانهای دانش محور از طریق بهبود توانایی‌هایشان برای بهبود فعالیت‌های کاری اصلی‌شان کمک کند. به علاوه، برای سازمانهای با درجه بالای دانش محوری مانند شرکتهای نرم‌افزاری، این امکان وجود دارد که منابع نوآوری خود را از طریق اتحاد تجاری چند برابر کنند که این امر خود نیازمند تجارب جدید در حوزه مدیریت دانش بین سازمانی است.

بخش دوم مقاله، مدلی مفهومی برای خلق دانش سازمانی و مدیریت ارائه می‌دهد که بر مبنای تمایز دانش فردی و سازمانی و دانش صریح و ضمنی قرار دارد که توسط "نوناکا" و "تاکایوچی" (۱۹۹۵) ارائه شده است. هدف بخش ۳ ارائه ایده‌ای درباره امکان‌پذیری و قابلیت بکارگیری الگوی پیشنهادی برای دانش مدیریتی، هم در داخل و هم در میان مرزهای سازمانی، با تاکید بر بهبود قابلیت‌های ارتقای سازمان و عبور از مرزهای سازمانی از طریق اتحاد و یکپارچگی کاری و یا گروه‌های بهبود شبکه‌ای است. بخش ۴۳ ارزیابی مدیریت دانش و سرانجام، بخش ۵ نتیجه مباحث و خلاصه دستاوردهای علمی مقاله را ارائه می‌نماید.

درک خلق دانش سازمانی

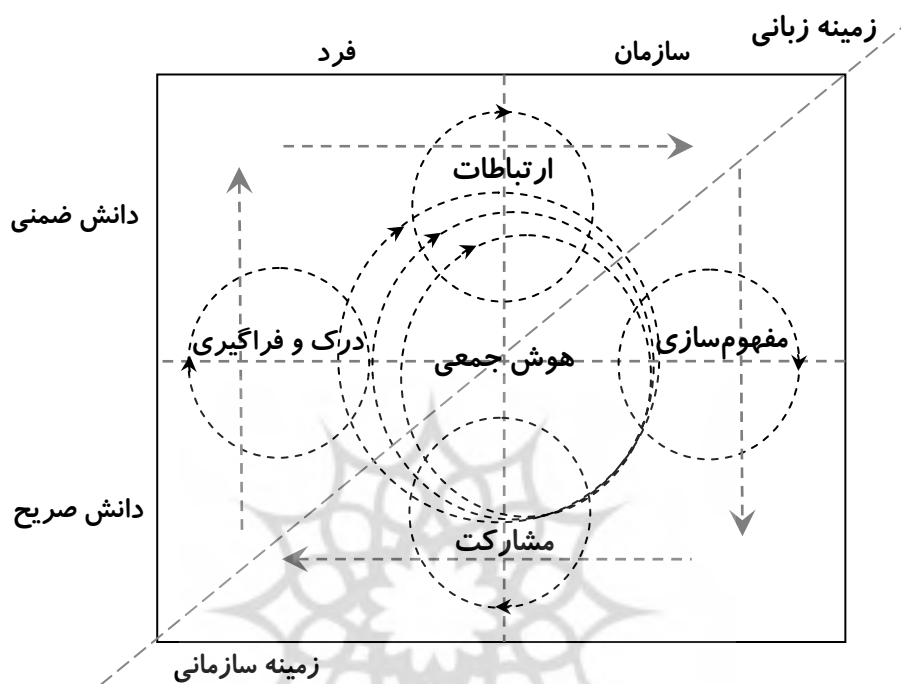
این مقاله الگوی مفهومی جدیدی برای درک چگونگی خلق دانش سازمانی مطرح می‌نماید. این الگو که به عنوان الگوی 7C شناخته می‌شود. بیان می‌دارد که هفت C ارائه شده در زیر نقش اساسی در خلق دانش سازمانی ایفا می‌نمایند: این مفاهیم عبارتند از: ایجاد رابطه، تقارن زمانی، درک و فراگیری، ارتباطات، مفهوم سازمانی، مشارکت و هوش جمعی.

الگوی 7C را می‌توان از طریق سطوح انتزاعی مختلفی تعریف نمود. شکل (۱) را ملاحظه فرمایید. لیتینن^۱ (۱۹۸۷) فناوری را زبان و زمینه و محتوای سازمانی تعریف نموده است: در زمینه فناوری، یک سیستم اطلاعاتی سیستمهای هدف را به این دیدگاه محدود می‌کند که چطور داده‌ها به طور کارآمدتر پردازش می‌شوند و در یک حامل اطلاعات مشخص ذخیره می‌شوند؛ در زمینه زبانی ابزار و محیطی برای درک و ارتباط زبانی فراهم می‌آورد و در زمینه سازمانی از فرآیند سازمانی حمایت می‌نماید، آن را توانا ساخته و در آن ایفای نقش می‌کند که دربرگیرنده تعاملات و همکاری بشر است، مانند حوزه تصمیم‌سازی.



مزیت الگوی 7C در زمینه فناوری، از طریق ایجاد رابطه آسان و روانی که فناوری اینترنت با ارائه اطلاعات به چندین کاربر همزمان فراهم می‌آورد، شناخته می‌شود (Cهای اول و دوم). در زمینه و حیطه زبان، توانایی کارکردی فرامتنی در ارتقای گزینه‌ها و اعطای آزادی انتخاب همراه با پشتیبانی متنی، برای کاربران محیطی توانمند جهت ادراک و فراگیری (C سوم) و ارتباط یافتن (C چهارم) اطلاعات بدست آمده از آنان را فراهم می‌آورد (تورینگ و دیگران^۱ ۱۹۹۵). خوانندگان اطلاعات، به جای آنکه به اطلاعات به صورت فرمانهای از پیش تعیین شده و ترتیبی دست یابند که به طور ضمنی در بسیاری از اسناد و مدارک الکترونیکی و چاپ شده وجود دارد، می‌توانند در مناسب‌ترین ترتیب برای اهدافشان به آن دسترسی یابند. همانطور که مؤلفان اطلاعات روابط چندگانه حول یک بخش از اطلاعات را فراهم می‌آورند، از طریق زمینه و مضامین غنی شده نیز می‌توانند شناخت و درک بهتری به دست آورند. در زمینه سازمانی، مصنوعات دانش، به عنوان مصنوعات دانش مفهوم‌سازی (C پنجم) می‌باشند. این مصنوعات از طریق تعامل میان تولیدکنندگان و مصرف کنندگان اطلاعات، در گروهی از همکاران یا میان سایر ذی‌نفعان (C ششم) ایفای نقش می‌کند. به طور کلی، حمایت از ادارک و ارتباطات به یادگیری فردی چیزهای جدید کمک می‌نماید و یادگیری سازمانی عمدتاً از طریق افراد و کوششهای ارتباطی و مشارکتی آنها صورت می‌پذیرد. همه این شش C پیش گفته شده به رشد "همراهی"^۲ یا هوش جمعی (C هفتم) کمک می‌نمایند. این مورد ممکن است حافظه سازمانی^۳ هم نامیده شود.

1. Thuring et al
2. Togetherness
3. Organizational memory



شکل (۲): خلق دانش سازمانی

خلق دانش سازمانی، فرآیند خطی نیست، بلکه فرآیند چند چرخه‌ای و مارپیچی است. شکل (۲) را ملاحظه فرمایید. این چارچوب فرض می‌کند که ارتباط همزمان همه ذی‌نفعان با فضای مشترک اطلاعاتی به روشی کاملاً فناورانه صورت می‌گیرد، مثلاً از طریق وب سایت، اینترنت، بی‌سیم، تلفن همراه و سایر فناوری‌ها. این الگوی 7C مدنظر "نوناکا" و "تاکایوچی" (۱۹۹۵) است که در آن بر یکپارچگی رویکردهای فردی و سازمانی تاکید شده و فرض بر آن است که دانش از طریق تعامل میان دانش ضمنی و صریح خلق می‌شود (تروتن و دیگران^۱ ۱۹۹۷). از نظر انگلبرت (۱۹۹۲)

خلق دانش در نتیجه زیر فرآیندهای درک و فراگیری، ارتباطات و مفهوم‌سازی روی می‌دهد.

چهار مرحله یا زیر فرآیند کلیدی در خلق دانش عبارت است از:

- **درک و فراگیری:** فرآیند بررسی و تعامل با محیط بیرونی، هماهنگ‌سازی و نتایج فکری (هوشی) با سایر دانشهای حاصل از پروژه (طرحهای تحقیقاتی) به طور مداوم به منظور شناسایی مشکلات، نیازها و فرصتها، تجسم یافتن دانش صریح در دانش ضمنی، "یادگیری در عمل" تجربه مجدد است.
- **ارتباطات:** فرآیند به اشتراک گذاشتن تجارب میان افراد و از این رهگذر، خلق دانش ضمنی به شکل الگوهای ذهنی و مهارتهای تکنیکی است؛ تبادل نظر و گفت‌وگوهای ثبت شده‌ای را تولید می‌کند که بر نیازها و فرصتها تاکید می‌ورزند، به طور مرتب تبادل نظرها را با تصمیمات منتهجه و سایر دانشهای طرحی تلفیق و سازگار می‌نماید.
- **مفهوم‌سازی:** فرآیند تفکر جمعی است که دانش ضمنی را به شکل مفاهیم صریح بیان می‌دارد و مفاهیم را در سیستم دانش محور سازماندهی می‌نماید. محصولات دانش یک طرح گروهی را به نحوی تولید می‌کند که تصویر کم و بیش جامعی از آن به دست می‌دهد و به طور مداوم و مشترک توسعه می‌یابد. ممکن است شامل پیشنهادها، مشخصات، توصیف‌ها، ساختارهای جزئی کار، نقاط عطف، دوره‌های زمانی، کارکنان، امکانات مورد نیاز، بودجه و... باشد؛ بدین ترتیب به ندرت کوشش یک مرحله‌ای است.
- **مشارکت:** فرآیند تعامل یک تیم واقعی در جهت به کارگیری مفاهیم تولید شده در چارچوب گروه کاری و سایر فرآیندهای سازمانی است.

1. Learning by doing

همچنین ممکن است هر یک از زیرفرآیندها به عنوان ساختمان یک مصنوع باشد و یا دلیلی باشد بر آنکه چرا آن مصنوع به طریق موجود ساخته شده است. بررسی چندین باره و به طریق ماریچی شکل به هم پیوسته این مراحل، به تدریج، منجر به رشد هوش جمعی می‌شود. حمایت از ثبت تفکر فردی عمیق و ثبت کردن نتایج تبادل نظر میان اعضای گروه، ممکن است در واقع به خلق محصولات دانش نوآور کمک نماید.

در حالی که ادراک و ارتباطات اطلاعات در الگوی 7C مشابه مفاهیم درونی‌سازی و جامعه‌پذیری در رهیافت "نوناکا" و "تاکیوچی" (۱۹۹۵) است، مفهوم‌سازی و مشارکت در الگوی 7C در چارچوب نظری آنان معادل مشخصی ندارد. مفهوم‌سازی در الگوی 7C هم جنبه‌های خارجی‌سازی و هم ترکیب را در بر می‌گیرد، در حالی که مشارکت، برای مثال، به معنی به کارگیری مفهوم‌سازی‌ها، در چارچوب آنها به روشنی مورد بحث قرار نگرفته است.

در تحقیقات قبلی، خدمات وب و مدیریت دانش، زمینه‌های فناوری (ایجاد رابطه، تقارن زمانی) و سازمانی (مفهوم‌سازی، مشارکت) نسبتاً مورد توجه فراوانی قرار گرفت، در حالی که به زمینه زبان (ادراک، ارتباطات) کمتر توجه شده است. باید اذعان داشت که اگر چه حمایت از زمینه‌های فناورانه و سازمانی ممکن است آسان‌تر باشد، باید توجه مشابهی به حمایت از زیرفرآیندهای حساس‌تر به عملکرد انسانی خلق دانش سازمانی، یعنی ادراک و ارتباطات، مبذول شود.

یکی از مشخصه‌های اصلی سیستم‌های اطلاعاتی وب، کارکرد فرا متنی ذاتی آن است. کارکرد فرامتنی از رابطه بخش‌های اطلاعاتی با یکدیگر پشتیبانی می‌کند، مشخصه‌های کلیدی آن شامل قابلیت‌هایی مانند پیوندهای ارتقا یافته، تفسیر کردن و حاشیه‌نویسی، جهت‌یابی و گرایش به عنوان بخش جدانشدنی سیستم اطلاعاتی است

(اویناس کونن، ۱۹۹۵)^۱. جالب است که بسیاری از این مشخصه‌ها هنوز هم تا حد ممکن در پشتیبانی از خلق و مدیریت دانش سازمانی به کار گرفته نشده‌اند (بی‌بر و دیگران ۱۹۹۷)^۲

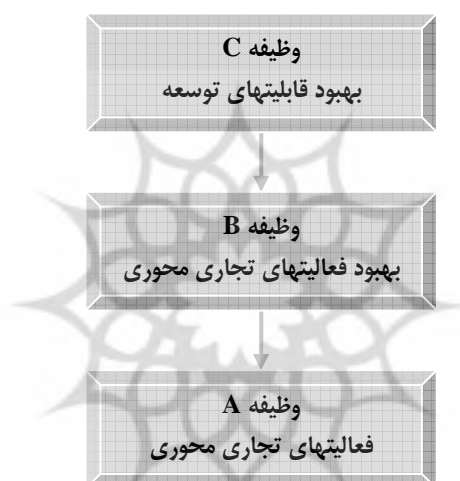
برای مثال، تفسیرها، حاشیه‌نویسی‌ها و بنا نهادن فرا پیوندهای شناسایی شده ممکن است هم ادراک و هم انتقال اطلاعات را پشتیبانی نمایند. وقتی که کاربران به معناشناسی واقعی یک پیوند (به واقع ارتباط بین دو بسته اطلاعاتی که پیوندها را به هم ارتباط می‌دهد) توجه خاصی می‌کنند، باید نسبت به مفهوم و معنای آن برای سایر کاربران نیز توجه عمیق‌تری بنمایند. یک پیوند شاید اطلاعاتی درباره نوع خود، یا سایر ویژگی‌هایش در برداشته باشد. به طور طبیعی کاربران نهایی هنگام جهت‌یابی در فضای اطلاعاتی مشترک از چنین تعاریفی منتفع می‌شوند. به طور مشابهی، ممکن است حاشیه‌نویسی و تفسیر به عنوان یک سند با اهمیت و ابزار استدلال برای کاربران و نیز یک وسیله ارتباطی میان آنها عمل نماید. بسیاری از سایر کارکردهای فرا متنی نیز ممکن است به منظور فراهم نمودن پشتیبانی بهتر از خلق دانش سازمانی به کار گرفته شود (بی‌بر و دیگران ۱۹۹۷). همچنین، این کارکردها ممکن است نوآوری محصول را تسهیل نمایند.

۳- عبور از مرزهای سازمانی
داگلاس انگلبرت چارچوب مفهومی راهبردی (استراتژیک) را برای افزایش توانایی سازمانها پیشنهاد می‌کند که به عنوان توسعه همزمان، یکپارچگی و به کارگیری دانش یا *CODIAK* شناخته می‌شود (انگلبرت، ۱۹۹۲، ۲۰۰۰). فعالیتهای محوری سازمان به عنوان وظایف *A*، *B* و *C* تعریف می‌شوند. شکل ۳ را ملاحظه فرمایید. اهداف در هر سطح متفاوت است. وظیفه *A* بر فعالیتهای متمرکز بر کسب و

1. Oinas Kukkonen

2. Bieber et al

کار دلالت دارد، وظیفه **B** به بهبود فعالیتهای کسب و کار محوری می‌پردازد، و وظیفه **C** بهبود روند ارتقای قابلیت‌ها را نشان می‌دهد. به معنای دقیق کل رویکرد در ذات خود ممکن است قابلیت و شایستگی در کسب و کار محوری در زیرساخت توانایی‌ها و امکانات سازمانی و پیشنهاد مطلوبی برای دستیابی به پیشرفت اولیه در زمینه خود اتکایی تلقی شود.



شکل (۳): اهداف و وظایف **A**، **B** و **C** (اقتباس از انگلبرت، ۱۹۹۲)

در چارچوب نظریه انگلبرت، بیشترین حجم دانش از طریق "کارگاههای دانش" یا فضاهای اطلاعاتی متعلق به کارکنان حوزه دانش و گروه‌هایشان تسهیم و توزیع خواهد شد. "کارگاه‌های دانش گروهی" خاص، بر فعالیتهای **C** تمرکز ویژه‌ای می‌نمایند و به کارگیری سیستمهای اطلاعات کامپیوتری (رایانه‌ای) انتقال دو طرفه دانش میان گروه‌های **A**، **B** و **C** را امکانپذیر می‌سازد. اگر چه هر واحد سازمانی به

فرآیندهای کاری و قلمروهای دانش خاص خود را نیاز دارد، همه آنها به طور همزمان، عناصر و پویایی‌های دانش دوطرفه‌ای خواهند داشت. در وضعیت مناسب، فرآیندهای زیر قلمرو بنگاه از عمل متقابل و تعامل با سایر زیر قلمروها منتفع خواهند شد. به همین ترتیب، گروه‌های کارکنان کل شرکت و پیمانکاران فرعی، عرضه کنندگان، شرکای اتحادیه‌ای، مشتریان و دیگران تا حدی که قلمرو دانش عمل متقابل مورد نیاز است، مشارکت خواهند داشت.

برای تحقق این امر، مشارکت گسترده و انعطاف‌پذیری قسمتهای دانش محور؛ نظیر سیستم فراسندی باز^۱ مورد نیاز است، تا برای دامنه‌ای از کاربران امکان انتخابهای میانه و حد وسط را فراهم آورد. این انتخابها در زمینه‌هایی مثل پیچیدگی، سطح بالقوه شایستگی‌ها، مشکلات یادگیری، انواع وسایل حد وسط و مشخصه‌های متفاوتند (انگلبرت، ۲۰۰۰). مثالی در این زمینه، توانایی خلق و استفاده از اطلاعات از طریق تلفنهای همراه یا رایانه‌های جیبی مرتبط از طریق وب است که مستقل از زمان، مکان و زمینه کاربرد عمل می‌نمایند.

جالب است که طبق نظر انگلبرت (۲۰۰۰) بسیاری از رویه‌ها و ابزارها پس از آنکه به خوبی تثبیت شوند، طبیعی و با کاربری آسان تلقی خواهند شد، گرچه ممکن است در ابتدا برای یادگیری غیر طبیعی و مشکل به نظر برسند. انگلبرت (۱۹۹۲) خاطر نشان می‌سازد: «واسطه‌های گرافیکی مخصوص کاربر به شدت از سوی حکم "کاربری آسان"^۲ تحت تاثیر قرار گرفته‌اند. اگر چه این نظریه به تسهیل پذیرش جامع بسیار کمک نموده است، تقریباً بعید به نظر می‌رسد مردمی که درگیر کنترل‌های ابزاری شوند که توسط یک نسل قبل برای کاربری آسان طراحی شده است، بتوانند عملاً در مسیر درست عملکرد برتر حرکت نمایند».

1. Open Hyperdocument System

2. Easy to use

هنگامی که بهبود فعالیت C بین مرزهای سازمانی اتفاق می‌افتد، ممکن است گروه‌های توسعه شبکه‌ای^۱ به عنوان طریقه‌ای جدید اما طبیعی برای شکل‌گیری اتحادهای کاری به وجود آیند. با وجود این، همیشه به طور طبیعی به طریقه تسهیم اطلاعات کاری با دیگران توجه جدی شده است. یکی از فکریهایی که اغلب بلافاصله به ذهن خطور می‌یابد آن است که تسهیم همه موارد با رقبا غیر ممکن است، زیرا در بسیاری از موارد اطلاعات و دانش سازمانی اختصاصی است. خط فکری دیگر به این امر می‌پردازد که چه موارد مفیدی ممکن است در حوزه کاری دیگر یک شرکت وجود داشته باشد تا در آن سهم شود. فعالیتهای A ممکن است خیلی رقابتی باشند، اما فعالیت B کمتر رقابتی است و بیشتر شامل مواردی است که بنیادی و کلی باشد، فعالیت C حتی به نظر می‌رسد که بر موارد بنیادی و کلی تمرکز می‌نماید. از این رو، حتی رقبا می‌توانند در سطوح B و C همکاری در نظر گرفته شوند. از سوی دیگر، فعالیتهای B بین رشته‌های فعالیت‌های کسب و کار نسبت به فعالیتهای A تنوع و تفاوت کمتری دارند، و به طور شگفت‌آوری ممکن است فعالیتهای C مشابه یکدیگر باشند.

در برخی موارد، ممکن است مشارکت از منظر کسب و کار به طور آشکارا ارزشمند باشد، مثلاً در مورد تهیه و تدارک سیستمها و خدمات مناسب. همچنین ممکن است هر سازمان برای به کارگیری راهبردهای پیشرفته خاص خود و توسعه محصولات اختصاصی هزینه بیشتری در برداشته باشد تا اینکه این امر را در چارچوب یک گروه توسعه شبکه‌ای تحقق بخشد. علاوه بر این، رهبران فعالیت C ممکن است مقایسه تجارب و رویکردهای بنیادی خود با همتایانشان را در سایر سازمانها کارآمد ببینند. برای مثال، آنها ممکن است در نظر بگیرند که مقایسه تجارب

1. Networked Improvement Communities

و رویکردهای کلیدی تا چه حد به فعالیت *B* در مستندسازی طریقه‌ای که در حال حاضر امور بدان وسیله صورت می‌پذیرد، کمک خواهد نمود. بدین ترتیب سازمانهای شریک ممکن است از دسترسی و تبادل نظر گروه انجمن *C* منتفع شوند و ممکن است اتحادهای چند جانبه تلقی شوند. طبق نظر انگلبرت (۱۹۹۲) این بهبود روند ارتقای قابلیتها، به خصوص از طریق گروه‌های توسعه شبکه‌ای، فرصت پرسودی برای خلق سازمانهای با عملکرد بالاست.

به نظر می‌رسد که این گروه‌های بهبود شبکه‌ای تا حد زیادی مشابه اتحادهای کسب و کار عمل می‌کنند. اتحادهای مذکور بر یکپارچگی پر ارزش و سطح بالایی از قابلیت خود سازماندهی دلالت دارند (تاپسکوت و دیگران، ۲۰۰۰)^۲. یکپارچگی پر ارزش بدان معناست که شرکا سهم ارزش اعضای شبکه را در ارائه پیشنهادهاشان تلفیق می‌نمایند. در شبکه‌های کاری خود سامان، بازار و پویایی‌های آن، ارزش و سطح قیمت پیشنهادها را تعریف و تبیین می‌کنند. موضوع اصلی اتحادهای ط-وبها خلاقیت است. قضیه ارزش از طریق مشارکت خلاق به مدد یک هدف مشترک میان گروهی از مشارکت کنندگان و مشتریانی که به عنوان شریک و دارنده دستاورد سهم دارند، صورت می‌پذیرد. تمرکز دانش هم بر اجتماع و خلاقیت و هم بر استانداردها و نقشهاست و فرآیند عمده سازمانی نوآوری است.

۴- ارزیابی مدیریت دانش

کینگ و کو^۳ (۲۰۰۱) رویکردی بر اساس زنجیره ارزشمند برای ارزیابی، مدیریت دانش و سازمانهای یادگیرنده پیشنهاد کرده‌اند. آنان پیشنهاد می‌کنند کلاسهای اصلی

-
1. *C-community*
 2. *Tapscott et al*
 3. *King and Ko*

برای ارزیابی، فرآیندهای شناختی (و پشت شناختی)، فرآیندهای یادگیری، فرآیندهای رفتار سازمانی و تاثیر سازمانی می‌باشند. فرآیندهای شناختی و یادگیرنده در الگوی 7C همراه با زیر فرآیندهای درک و فراگیری و ارتباطات^۱ ارزیابی کردن این فرآیندها ممکن است در واحد کاری، خصوصی (گروه، تیم یا بخش) یا کلاً در سطوح سازمانی انجام گیرد. کینگ و کو مدیریت دانش را نیز مجموعه‌ای از یک سازمان یادگیرنده مطرح می‌کنند. آنها همچنین این دانش را چیزی فراتر از داده یا اطلاعات بیان می‌کنند، برای مثال چیزی که برای فرد حس ایجاد کند، اما در زمان مشابه داده‌ها را از طریق تغییر (تبدیل) دانش ضمنی به دانش صریح برگرداند. (تومی^۲ ۲۰۰۳) بعلاوه، آنان استدلال می‌آورند که تمایز بنیادی بین مدیریت دانش و یک سازمان یادگیرنده این است که مدیریت دانش ابتدا بر محتوای (مضمون) دانش تمرکز می‌کند در حالی که سازمان یادگیرنده تمام جوانب داده‌ها، اطلاعات و دانش را در بر می‌گیرد. الگوی 7C در این دیدگاه نسبت به دانش سهیم است که در آن دانش داده‌ها و اطلاعات اضافی می‌باشند و حتی اگر این الگو بر محتوای دانش تاکید، همچنین به ارتباط دانش با داده‌ها و اطلاعات تغییر یافته اشاره دارد.

ارزیابی زیر فرآیندهای درک و فراگیری و ارتباطات بدین معنا است که آیا اهداف آتی انجام خواهد شد: درک بهتر از مشتریان کنونی و مشتریان بالقوه آینده، فرآیندهای اصلی سازمانی، مجموعه محصولات، ویژگیهای محصولات و محصولات بالقوه آینده، همچنین بازارها بطور کل کاملاً طبیعی است، بهبود هر کدام از این موارد منجر به افزایش نظرات جدید یا دستیابی به نظرات بهتر برای تجارت آینده است و ممکن است بعضی از مشکلاتی که سازمانها تمام وقت با آن روبرو هستند (با قادرتر

1. *Comprehension and communication*

2. *Tuomi*

بودن برای تعریف کردن فرآیندها و چالشهای اصلی آنان) یا حتی اجتناب کردن از بعضی از دامها که امکان دارد در آنان گرفتار آیند. برای خلاصه‌ای از موارد اصلی ارزیابی سیستمهای مدیریت دانش شکل ۴ را ملاحظه فرمایید.

درک و فراگیری و ارتباطات	مشارکت و مفهوم‌سازی	هوش جمعی و تاثیر سازمانی
مشتریان	تصمیم سازی	درآمد
فرآیندهای کاری	دلیل منطقی	سودآوری
مجموعه محصولات	کاربرد مجدد دانش	بازگشت سرمایه
ویژگیهای محصولات	بهره‌وری	رشد
بازارها	...	مشارکت بازار
نظراتی برای تجارت آینده		رضایت مشتری
شناخت مشکلات اساسی		رضایت کارمند
حل مشکلات اساسی		ارزش ذینفع

شکل ۴: موارد اصلی در ارزیابی سیستمهای مدیریت دانش افزایش تسهیم و گسترش اطلاعات و افزایش در تفاسیر مختلف مشهود است و در حقیقت، به هیچ وجه مهم‌ترین اقدامات برای موفقیت راه حل‌های مدیریت دانش نمی‌باشد. اقدام مهم حقیقی شناسایی موارد و مشکلات پیچیده اساسی و غیر آشکار می‌باشند. این امر ممکن است به بهتر بیان کردن مشکلات و مواردی که این سازمان با آن روبرو است، روبرو شده است یا روبرو خواهد شد، کمک کند. طبیعتاً ابزاری برای حل کردن این مشکلات فوراً لازم است. با تاکید کردن بر شناسایی موارد اساسی سازمانی و تمرکز صریح‌تر بر حل این موارد بجای مواردی دیگر، همچنین این سازمان به افراد خود کمتر وابسته می‌شود. به طور همزمان، هوش جمعی یا مشترک با انتقال از نظرات، تجربه و بهترین عملکردها رشد می‌کند و افراد به کار روزانه خود بیشتر دلگرم می‌شوند.

نمونه‌ای از این موارد، مشارکت و مفهوم‌سازی، نقش طراحی دلیل منطقی در توسعه سیستمها است (اویناس - کونن ۱۹۹۸) بدست آوردن دلیل منطقی وراء طراحی و دیگر تصمیمات کاری ممکن است حتی در سازمانهای جدید التاسیس مهمتر باشد. برای مثال، سازمانها دائماً سعی بر پذیرش محیطهای در حال تغییر خود دارند اما آنهایی که هرگز به ثبات نرسیده در تلاش جهت دستیابی به آن هستند (آلاتالو^۱ و دیگران ۲۰۰۱) یقیناً، چالش سازمانی همراه با مدیریت دانش بسیار مشکل‌تر است همراه با ایجاد حس بی‌نظم و غیر روتین است (مالهوترا^۲ ۲۰۰۴). طبق نظر مالهوترا (۲۰۰۴) دلیل اصلی اینکه چرا سیستمهای مدیریت بسیاری از مواقع ناکارآمد هستند بدین دلیل است که توانمندسازیهای سیستمهای مدیریت دانش در همه حال محدودیتهایی برای پذیرش این سیستمها در محیطهای کاری سریعاً در حال تغییر و نامطمئن دارند. بعلاوه، ارزیابی روشهایی برای مشارکت در سطح C به الگوی این سازمان با رقبای خود تا حدی به سازمانهای مشابه کمک خواهد کرد.

علاوه بر موارد فوق‌الذکر، برای مثال، تاثیر سازمانی در درآمد، سودآوری، بازگشت سرمایه، رشد، سهم در بازار، رضایت مشتری، رضایت کارمند افزایش می‌یابد یا ارزش ذی‌نفع ضروری می‌شود. اگر هنگامی که توسعه راه‌حلهای مدیریت دانش صورت گیرد، تاثیر سازمانی مد نظر قرار نگیرد. هیچ موفقیتی را نباید انتظار داشت. به این دلیل، برای سازمانها مهم است راه‌حلهای مدیرتی دانش را همزمان با راهبردهای کاری خویش مدنظر قرار دهند، تا آنکه مجزا در نظر گرفته شود. با این وجود، منافع اصلی باید در تخصیص سازمانی رو به افزایش یا توسعه مجموعه محصولات رقابتی قرار گیرد.

۵- نتیجه گیری و تحقیقات آینده

این مقاله الگوی 7C را برای خلق دانش سازمانی و مدیریت معرفی کرد. مزیت رهیافت 7C در ارتباط همزمان بسیاری از شرکاء به این اطلاعات می‌تواند از طریق حمایت از درک و فراگیری انسانی و ارتباطات از طریق مفهوم‌سازی مصنوعات دانش و حمایت از مشارکت بدست آید. با این حال، طبیعت ادواری و به هم پیوسته کل فرآیند است که رشد حقیقی هوش جمعی را ممکن می‌سازد.

این مقاله همچنین قابلیت کاربرد الگوی پیشنهادی را هم در درون سازمانها و هم در عرض مرزهای سازمانی نشان داده است. یک سازمان رقابتی ممکن است حمایت از سطوح مختلف فعالیتها را در فرآیندهای تجاری خود را بیش از سایر رقبایش تحقق بخشد. در محیطهای کاری آشفته رقابتی که با فناوری به سرعت در حال تحول و همچنین تغییرات سریع در کارکنان که همراه با خروج عده‌ای از آنها و ورود عده‌ای دیگر اتفاق می‌افتد، بهبود روند ارتقای قابلیتها هرگز پایان نمی‌یابد. این امر همچنین برقراری انواع جدید اتحادها و یکپارچگی‌های کاری از طریق گروه‌های توسعه شبکه‌ای را ممکن می‌سازد. این اتحادهای کاری بر یکپارچگی پر ارزش و سطح بالایی از خودسامانی، تاکید بر مشارکت خلاقانه، مشارکت مشتری، دانش گروهی و نوآوری سازمانی دلالت دارند.

سیستمهای مدیریت دانش ممکن است از طریق الگوی 7C ارزیابی شود. لیست اولیه موضوعات در ارزیابی انجام گرفته از این مقاله ارائه می‌شود. زیر فرآیندهای درک و فراگیری و ارتباطات بر شناسایی و حل کردن مشکلات و موضوعات اساسی پیچیده و اساساً نامشخص تمرکز دارند. این زیر فرآیندها همچنین عموماً به موضوعات مرتبط به مشتریان، فرآیندهای تجاری سازمانی، مجموعه محصولات، ویژگی‌های محصولات، نظرات جدید تجاری و بازارها می‌پردازد. زیر فرآیندهای

مشارکت و مفهوم‌سازی بر تصمیم‌سازی، بکارگیری مجدد دانش و موضوعات بهره‌وری تمرکز دارد. تاثیر سازمانی به موضوعاتی همچون درآمد، سودآوری، بازگشت سرمایه، رشد، مشارکت در بازار، رضایت مشتری، رضایت کارمند و ارزش ذی‌نفع می‌پردازد. در نظر داریم استفاده و تجربه کردن الگوی 7C را ادامه دهیم و تمایل داریم دیگر محققان و پژوهشگران نیز در این تلاش به ما بپیوندند. بسیاری از موضوعات تحقیقاتی جالب ممکن است عنوان شود، همچون:

- معیارهای عملیاتی مشخص (محسوس) برای ارزیابی مدیریت دانش چیست؟
- چگونه سازمانها و کارمندان سازمانها از سیستمهای اینترنت استفاده می‌کنند؟
- در کجا شرکتها در جستجوی نوآوریهای محصولات جدید می‌باشند؟
- کی و چگونه سازمانها باید با دیگر سازمانها همکاری کنند؟
- چه نقشی اعتبار و قدرت ترغیبی در مدیریت دانش ایفا می‌کند؟
- چگونه دست‌اندرکاران دانش ترغیب شوند نه تنها وظایف روزانه خود را انجام دهند بلکه همچنین قابلیت‌های ارتقایی فعالیت‌های اصلی تجاری و امکان بهبود این قابلیت‌های ارتقایی را مورد توجه قرار دهند؟

طبیعتاً، فرآیندهای رفتار سازمانی، همچون تصمیم‌سازی، استفاده مجدد از دانش و بهره‌وری نیز نیازمند توجه خواهند بود.

چند مسئله مهم مرتبط با فناوری باقی مانده است. از آنجا که امروزه راه‌حلهای وب محور بسیار رایج است، باید درباره امکانات فناوریهای وب استاندارد و پیشرفته‌تر برای حمایت از 7C مطالعه شود. همچنین مطالعه چگونگی کارکردهای کلیدی نرم‌افزاری و زیر فرآیندهای مختلف خلق دانش سازمانی که امکان دارد با یکدیگر نقشه‌برداری شوند، مهم است. باید تحقیقات خارج از وب صورت گیرد،

حتی اگر فقط به این دلیل صورت گیرد که فضای راه حل ممکن است توسط حاکمیت وب محدود شود.

یکی از راه‌های سالم تحقیقات خارج از وب، مطالعه فناوریهای جابجایی پذیر و فراگیر در رابطه با فرآیندهای خلق دانش سازمانی خواهد بود.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- 1- Alatalo Toni, Oinas-Kukkonen Harri, Kurkela Virpi & Siponen Mikko (2002) *Information Systems development in Emergent Organizations: Empirical Findings. Proceedings of the Eleventh International Conference on Information Systems Development (ISD '02), Riga, Latvia, September 12-14, 2002, pp. 115-122.*
- 2- Bieber, M., Vitali, F., Ashman, H., Balasubramanian, V. & Oinas-Kukkonen, H. (1997). *Fourth Generation Hypermedia: Some Missing Links for the World Wide Web. International Journal of Human Computer Studies, 47 (1), 31-65.*
- 3- Bieber, M., Oinas-Kukkonen, H. & Balasubramanian V. (1999). *Hypertext Functionality. ACM Computing Surveys, Hypertext and Hypermedia Electronic Symposium, Vol 31 (4es), December 1999.*
- 4- Engelbart, D. (1992). *Toward High-Performance Organizations: A Strategic Role for Groupware. In Proceedings of the GroupWare '92 Conference, San Jose, CA, August 3-5, 1992, Morgan Kaufmann Publishers*
- 5- Engelbart, D. (2000). *A Draft OHS-Project Plan, <http://www.bootstrap.org/augment/BI/2120.html>, October 2000.*
- 6- King William R., and Ko Dong-Gil (2001) *Evaluating Knowledge Management and the Learning Organization: An Information/Knowledge Value Chain Approach. Communications of the AIS, Vol.5, Article 14, May 2001.*
- 7- Lyytinen, K. (1987). *A Taxonomic Perspective of Information Systems Development: Theoretical Constructs and Recommendations. In R. J. Boland Jr. & R. A. Hirschheim (Eds.), Critical Issues in Information Systems Research (pp. 3-41), John Wiley & Sons Ltd.*
- 8- Malhotra (2004) *Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises. In: Koenig M.E.D. & Srikantaiah Kanti (Eds.): Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't, Information*

-
- Technology Today, Inc., (American Society for Information Science and Technology Monograph Series), pp. 87-112, 2004.*
- 9- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company — How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
 - 10- Oinas-Kukkonen, H. (1995). *Developing Hypermedia Systems æ the Functionality Approach. In Proceedings of the Second Basque International Workshop on Information Technology (BIWIT'95): Data Management Systems (pp. 2-8), keynote paper, San Sebastian, Spain, IEEE Computer Society Press.*
 - 11- Oinas-Kukkonen Harri (1998) *Evaluating the Usefulness of Design Rationale in CASE. European Journal of Information Systems, Vol. 7, No. 3, September 1998, pp. 185-191.*
 - 12- Oinas-Kukkonen Harri (2004) *The 7C Model for Organizational Knowledge Sharing, Learning and Management. Proceedings of the Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC '04), Innsbruck, Austria, April 2-3, 2004.*
 - 13- Tapscott D., Ticoll D. & Lowy A. (2000). *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs. Harvard Business School Press.*
 - 14- Tervonen, I., Kerola P. & Oinas-Kukkonen H. (1997). *An Organizational Memory for Quality-based Software Design and Inspection: a collaborative multiview approach with hyperlinking capabilities. In Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS '97), pp. 290-299, Vol. II, Maui, Hawaii, IEEE Computer Society Press.*
 - 15- Thüring, M., Hannemann, J. & Haake, J. M. (1995). *Designing for Comprehension: A Cognitive Approach to Hypermedia Development. Communications of the ACM, 38 (8), 57-66.*
 - 16- Tuomi Ilkka (2000) *Data is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory, Journal of Management of Information Systems, (16)3, 103-117.*
 - 17- Turoff, M. (1991). *Computer Mediated Communication Requirements for Group Support. Journal of Organizational Computing, 1 (1), 85-113.*