

## مدیریت دانش

دکتر سیدحسین ابطحی\*

عادل صلواتی\*\*

### چکیده

مدیریت دانش<sup>۱</sup>، مطلب جدیدی نیست با این وجود، نگرش‌های شکل گرفته در مورد آن حائز اهمیت است. با این توضیح که نگرش‌های مبتنی بر منابع به نگرش‌های مبتنی بر دانش تبدیل شده است و دانش به سرعت در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین مزیت رقابتی پایدار برای سازمانها است. به همین علت، توجه جدی به مدیریت دانش، ضروری به نظر می‌رسد. در این مقاله، مفهوم مدیریت دانش، بر پایه مفاهیمی همچون داده، اطلاعات و دانش، تبیین شده و ابعاد مختلف آن، نیز مورد بررسی قرار گرفته است. این بررسی‌ها نشان می‌دهد که نگرش واحدی در خصوص مدیریت دانش، شکل نگرفته است. با این وجود، صاحب‌نظران تأکید می‌کنند که نگرش‌های محدود به مدیریت دانش، اثربخشی برنامه‌های آن را به شدت کاهش می‌دهد. عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش، از جمله موضوعات دیگری است که در این نوشتار مورد توجه قرار گرفته است. این عوامل از نگاه صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است. این مقاله، در نهایت به بررسی مدل‌های مدیریت دانش پرداخته است. در این راستا مدل عمومی دانش در سازمان و مدل فرایندی مدیریت دانش (مدل‌هایی با نگرش درون سازمانی) و مدل KAFRA (مدلی با تلفیق نگرش‌های درون سازمانی و برون سازمانی)، مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، ابعاد مدیریت دانش، عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش، مدل‌های مدیریت دانش.

### مقدمه

قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد (الوانی، ۱۳۸۰، ص ۲۸۳).

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی همچون کار دانشی<sup>۲</sup>، نیروی دانشی<sup>۳</sup>، مدیریت دانش<sup>۴</sup> و سازمان‌های دانشی (سازمان‌های دانش مدار)<sup>۵</sup> از تشدید این روند خبر می‌دهند. پیترودراکر با بکارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان داده است که در آنها به جای

\* استاد دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

♦ تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۴/۱/۲۳، تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۸۴/۵/۱۸

1. Knowledge Management
2. Knowledge Work
3. Knowledge Worker
4. Knowledge Management
5. Knowledge Organization

را به فرزندان و شاگردان خود انتقال می‌داده‌اند، مدیریت دانش نیز وجود داشته است.

با این وجود، مطالعات و بررسی‌های مدیریت دانش در دهه اخیر به گونه‌ای فزاینده مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال، پژوهش‌های لن‌پونزی<sup>۸</sup> و مایکل کوینگ<sup>۹</sup> در مورد میزان رشد تعداد مقالات منتشر شده در خصوص مدیریت دانش از سال ۱۹۹۱ تا ۲۰۰۱ نشان می‌دهد که این رشد، از ۱۹۹۵ به بعد اتفاق افتاده است، به طوری که از ۱۵ مقاله در سال ۱۹۹۴ به ۴۵ مقاله در سال ۱۹۹۵، ۸۰ مقاله در سال ۱۹۹۶ و بیش از ۱۶۰ مقاله در سال ۱۹۹۷ رسیده است. این سیر فزاینده تا سال ۲۰۰۱ نیز مشاهده می‌شود (اسوارتز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳، ص ۳).

به رغم مطالعات و پژوهش‌های زیادی که در این زمینه صورت گرفته است، مفهوم واحدی از مدیریت دانش حاصل نشده است و صاحب‌نظران از دیدگاه‌های مختلفی به آن می‌نگرند. بخش زیادی از ناهماهنگی‌های فعلی، ناشی از ابهاماتی است که در تعریف دانش نهفته است. این امر در مورد دانش سازمانی بسیار مشکل‌تر می‌شود. از نظر برخی، دانش سازمانی، نوعی فرزاندگی است که نتیجه یادگیری و تجربه است؛ اما برخی دیگر، دانش سازمانی را یکی از دو شق یادگیری و یا تجربه می‌دانند؛ و برخی دیگر، دانش سازمانی را اطلاعات یا داده تلقی می‌کنند (رادینگ، ۱۳۸۳، ص ۱۴). از این رو تعمق در مورد مفهوم داده، اطلاعات و دانش به منظور تبیین مفهوم مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد.

بسیار از صاحب‌نظران بر این باورند که دانش به عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی، نقش و اهمیت فزاینده‌ای در موفقیت سازمان‌ها و ایجاد مزیت رقابتی پایدار<sup>۱</sup> ایفا خواهد کرد، به گونه‌ای که مدیریت اثربخش دانش به چالش اصلی سازمان‌ها تبدیل خواهد شد (اسویبی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶، اسپندر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، داونپورت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸، دراکر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳) پیچیدگی مفهوم دانش باعث شده است که سازمان‌ها برداشت یکسان و صحیحی از آن نداشته باشند، به طوری که در بسیاری از موارد، دانش را با اطلاعات<sup>۶</sup> و یا حتی داده<sup>۷</sup> یکسان تلقی می‌کنند و فرقی بین آنها قایل نمی‌شوند. داونپورت نیز گفته است بسیاری از سازمان‌ها معتقدند که دانش منبعی با ارزش است اما تعداد کمی از آنها به مدیریت اثربخش دانش در مقیاس وسیع و به عنوان مهم‌ترین دارایی پرداخته‌اند. آنها دانش خود را محدود به عینیتهایی مثل کتابها، اعداد، ارقام، اسناد و نظایر آنها ساخته‌اند (داونپورت، ۱۹۹۹، ص ۶-۳). با توجه به آنکه دانش، موضوعی اجتماعی است و بیشتر متکی به عوامل انسانی است، به نظر می‌رسد نگرش‌های جزئی و غیرنظام مند موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش را با چالش‌هایی جدی روبرو خواهد ساخت.

### تبیین مفهوم مدیریت دانش

مدیریت دانش، مطلب جدیدی نیست، می‌توان گفت از صدها سال پیش که صاحبان شرکت‌های خانوادگی، تجار، کشاورزان و سایر حرف، مهارت‌های مورد نیاز

1. Sustainable Competitive Advantage
2. Sveiby
3. Spender
4. Drucker
6. Information
7. Data

8. Len Ponzi
9. Michael Koing
10. Swartz

از تجارب، ارزشها، اطلاعات معنی‌دار و بینش‌های متخصصان می‌دانند که چارچوبی برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۶، ص ۵). بلاکر<sup>۳</sup> نیز در تعریفی گفتمانی گفته است که دانش، یعنی موضوعی چند لایه، پیچیده، پویا و انتزاعی که در ذهن انسان قرار گرفته است (بلاکر، ۱۹۹۵، ص ۱۰۲۲).

نوناکا<sup>۴</sup> از دو نوع دانش نام می‌برد و بین آنها تمایز قائل می‌شود:

دانش صریح<sup>۵</sup>: دانشی که عینی است و می‌تواند به صورت رسمی و در قالب زبان سیستماتیک بیان شود. این نوع دانش، مستقل از کارکنان است و در سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری، کتابها، مستندات و مدارک سازمانی و نظایر اینها وجود دارد.

دانش نهفته<sup>۶</sup>: دانشی انتزاعی است که منابع و محتوای آن در ذهن نهفته است. دانش نهفته به آسانی قابل دستیابی نیست و غیر ساختارمند است. در حقیقت این نوع دانش، دانش غیر مکتوب سازمان است (نوناکا، ۱۹۹۴، ص ۱۸).

با توجه به مطالبی که بیان شد می‌توان مهم‌ترین ویژگی‌های دانش را به صورت زیر برشمرد:

دانش، نامرتب و بهم ریخته است. این ویژگی از خصلت انتزاعی بودن دانش نشأت گرفته است. با وجود این بهم ریختگی، دانش در جستجوی نوعی وحدت و انسجام است.

بین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد و رقام و اعداد، نمودارها و سایر نوشته‌هایی که به خودی خود تولید معنی نمی‌کند<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، ص ۶). در واقع می‌توان گفت که رشته‌های واقعیت‌های عینی و مجرد در مورد آنها هستند. آنها نشانگر ربط، بی‌ربطی و اهمیت هستند، اما به هر حال برای سازمان‌ها و صاً سازمان‌های بزرگ اهمیت زیادی دارند رت و پروساک<sup>۲</sup>، ۱۳۷۹، ص ۲۴).

## ت

ت داده‌های خلاصه ای هستند که گروه بندی، پالایش و سازماندهی شده‌اند تا بتوانند ر شوند. اطلاعات، غالباً به موقعیت‌ها، شرایط، و یا هدفهای خاص اشاره دارد (رادینگ، ۳۹) که می‌تواند موجب تقویت یا تغییر دراکات فردی و یا سازمانی شود. داده‌ها در به اطلاعات تبدیل می‌شوند که افراد بخواهند رک بیشتر از آنها استفاده کنند (جعفری مقدم، ص ۵۵).

سومین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد سلاف اطلاعات، دانش در ذهن انسان به وجود و موضوعی اجتماعی است.

بورت و پروساک در مقاله‌ای با عنوان بت دانش: چارچوبی برای درک فعالیت‌های دولتی<sup>۱</sup>، دانش را ترکیبی منعطف و قابل تبدیل

3.Blackler  
4.Nonaka  
5.Explicit Knowledge  
6.Tacit Knowledge

1.Baumard  
2.Prusak

بنابراین می‌توان گفت که مدیریت دانش، فرایندی است که سازمان‌ها از طریق آن اطلاعات خود را به کار می‌گیرند و به عبارتی دیگر، مدیریت دانش، فرایندی است که به واسطه آن، سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌های مورد نیاز را کسب می‌کنند (مالهوترا<sup>۳</sup> ۱۹۹۷، ص ۱۸).

### ابعاد مدیریت دانش

مدیریت دانش، موضوعی گسترده، پیچیده و پویاست که طیف فعالیت‌های متنوعی را در برمی‌گیرد به همین علت، ابعاد و نگرش‌های مختلفی در این خصوص به وجود آمده است. آگاهی از ابعاد و جنبه‌های مختلف مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اقدامات و برنامه‌های خود را به گونه‌ای اثربخش با فعالیت‌های مدیریت دانش هماهنگ کنند. در زیر، ابعاد مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است:

#### ۱- مدیریت دانش به مثابه یک فناوری<sup>۴</sup>

با نگرش از این زاویه بر بعد فنی و تکنولوژیکی مدیریت دانش تأکید می‌شود که شامل طیف وسیعی از رویکردها، سیستم‌ها و روش‌های عملیاتی است که به منظور حمایت و اداره فرایندهای مبتنی بر دانش سازمان‌ها طراحی شده‌اند. در این بعد، رویکردهای مدیریت دانش عمدتاً مبتنی بر فناوری اطلاعات (IT) است و بر بکارگیری دانش در اهداف عملیاتی تأکید می‌شود. گسترش روش‌های نظیر فناوری اطلاعات مدیریت<sup>۵</sup> (MIT) و سیستم‌های

دانش، خود سازمانده است. دانش برخلاف داده‌ها و اطلاعات، قدرت سازندگی خود را نیز دارد و مثل موجود زنده‌ای است که ضمن تعامل با محیط، رشد می‌کند.

زبان، مهم‌ترین وسیله انتقال دانش است. این ویژگی دانش، اهمیت تعامل‌های رودررو، تیم‌سازی و تعامل‌های کاری را برای موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش، آشکار می‌سازد.

دانش، چند بعدی است. این ویژگی باعث پیچیدگی بیشتر این مفهوم شده است. برای درک دانش، باید ابعاد مختلف آن را از قبیل فردی، گروهی، سازمانی، فنی، نهفته و صریح، در نظر گرفت.

دانش، پدیده‌ای اجتماعی است. دانش، قبل از آنکه یک پدیده فنی و تکنولوژیکی باشد، پدیده‌ای اجتماعی است. یعنی انسانها مهم‌ترین عامل تشکیل آن هستند. احتمال از دست دادن دانش، زیاد است. اگر سازمان نتواند دانش نهفته افراد را شناسایی و به دانش صریح تبدیل کند، در اثر گذشت زمان، این دانش فراموش می‌شود (آلی<sup>۱</sup> ۱۹۹۷، ص ۱۰-۵، مک درموت<sup>۲</sup> ۱۹۹۹، ص ۱۱۴-۱۰۲).

باید توجه داشت که روابط بین داده، اطلاعات و دانش، مطلق و سلسله‌مراتبی نیست. برای مثال، نت‌های موسیقی برای کسی که به موسیقی آشنا نیست صرفاً مجموعه داده‌هاست که معنی و مفهوم خاصی ندارد. اما نت‌ها برای کسانی که با موسیقی آشنا هستند بیانگر معانی خاصی هستند و به اطلاعات تبدیل می‌شوند و نهایتاً این اطلاعات برای کسی که آنها را تدوین کرده است، دانش به شمار می‌آید زیرا مهارت و تجربه او را می‌رساند.

3. Malhotra

4. KM as a Technology

5. Management Information Technology

1. Allee

2. Mc Dermott

وفق این نگرش آنها باید اعتقاد داشته باشند و درک کرده باشند که چرا و چگونه برنامه‌ها و فعالیت‌های مدیریت دانش می‌تواند منجر به دستیابی مطلوبتر به هدفهای سازمانی شود.

این بعد، با طرح موضوعاتی از قبیل "فرهنگ سازمانی، سهامداران، مشتریان و انگیزش"، چگونگی فعالیت‌های مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهند و بر اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش سازمانی تأثیر می‌گذارد.

#### ۴- مدیریت دانش به مثابه یک جنبش اجتماعی<sup>۸</sup>

با گسترش جهانی سازی<sup>۹</sup> و افزایش رقابت بین سازمان‌ها، مهارت در کسب دانش برای بقا و ایجاد مزیت رقابتی، اهمیت فزاینده‌ای خواهد یافت. این نگرش، مبتنی بر این باور است که جهانی سازی در قرن بیست و یکم منجر به ایجاد عصر دانش<sup>۱۰</sup> خواهد شد. به همین دلیل نیروهای دانشی به عنوان مهم‌ترین دارایی، در موفقیت سازمانها نقشی کلیدی ایفا خواهند کرد. در این بعد از مدیریت دانش توصیه می‌شود که سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در طراحی برنامه‌های آموزشی مناسب و انجام تحقیقات مورد نیاز، زمینه‌های شناسایی، جذب، پرورش و بکارگیری صحیح دانش متخصصین خود را فراهم آورند (ویگ، ۲۰۰۲، ص ۷-۴).

#### عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش

مدیریت دانش، مانند هر موضوع دیگری از زوایای مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. برخی از پژوهشگران، وجود زیرساخت‌های فنی و فناوری را به عنوان عامل کلیدی موفقیت، مورد تأکید قرار داده

بات مدیریت<sup>۱</sup> (MIS)، حاصل توجه به این بعد از ییت دانش بوده است (ویگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱).

دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، این نگرش، بعد غالب ییت دانش بوده است به گونه‌ای که متخصصین ییستم‌های رایانه‌ای، بیشترین اثر را بر مدیریت گذاشته اند.

لد میکی<sup>۳</sup>، در سال ۱۹۸۳ در مقاله‌ای با عنوان، ییف مجدد الگوی دانش» می‌نویسد: «رایانه، تنها یشگاه دانش انسان است، دانش انسان باید به د رایانه برسد» (تومی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸، ص ۴).

مدیریت دانش به مثابه رشته<sup>۵</sup>

ین بعد، مدیریت دانش، مبانی و روش‌هایی را رای انجام تحقیقات و برگزاری دوره‌ها و گاههای آموزشی ارائه می‌کند. مطابق این نگرش، ریت دانش موضوعی میان رشته‌ای<sup>۶</sup> است که بر ته‌هایی نظیر روانشناسی و علوم شناختی، یه‌های یادگیری، فلسفه، نظریه‌ها و علوم مدیریت، صاد، علوم اجتماعی و فناوری اطلاعات مبتنی ت. درحقیقت، این بعد از دیدگاه نظری به مدیریت ش می‌نگرد. سؤالاتی از قبیل "مدیریت دانش چیست کجا نشأت می‌گیرد؟ چگونه می‌توان مدیریت دانش اثربخش کرد؟ مدیریت دانش چگونه بر سازمان جامعه اثر می‌گذارد؟" در این بعد مطرح می‌شوند.

- مدیریت دانش به مثابه عمل و فلسفه مدیریت<sup>۷</sup>

اینجا فلسفه و عملیات مدیریت دانش مورد توجه ار می‌گیرد. این بعد برای مدیرانی که قصد اجرای نامه‌های مدیریت دانش را دارند حائز اهمیت است.

1. Management Information System

2. Wiig

3. Donald Michie

4. Tuomi

5. KM as a Discipline

6. Interdiscipli

7. KM as a Management Philosophy and Practice

8. KM as a Societal Movement

9. Globalization

10. Knowledge Era

دارند و به عبارتی دیگر، فعالیت‌های مدیریت دانش را باید با کدام دسته از عوامل مذکور شروع کرد؟ پاسخ به این سؤال نمی‌تواند قطعی و برای همه سازمانها یکسان باشد. در واقع، شرایط خاص هر سازمان تعیین کننده عوامل کلیدی موفقیت است. با این وجود، اندیشمندانی نظیر هانس<sup>۲</sup>، نوناکا<sup>۳</sup> و نیومن<sup>۴</sup>، تأکید می‌کنند که چارچوب‌ها و مدل‌های مدیریت دانش می‌توانند در این زمینه به سازمانها به نحو قابل توجهی کمک کنند. در ادامه، سه مدل مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

و برخی دیگر نیز بر اهمیت عوامل فرهنگی و اجتماعی تأکید کرده‌اند. آلازمی<sup>۱</sup> و زئیری<sup>۲</sup>، از جمله پژوهشگرانی هستند که آرای صاحب‌نظران مختلف را در این خصوص مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج این بررسی به صورت خلاصه در جدول (۲) نمایش داده شده است.

چنان که در جدول (۲) مشاهده می‌شود عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش، بسیار متنوع است و طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها را دربرمی‌گیرد. ممکن است برای بسیاری از سازمانها این سؤال مطرح شود که کدام یک از عوامل مذکور اهمیت بیشتری

### جدول ۲- عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش

شماره	صاحب‌نظر	عوامل کلیدی موفقیت
۱	ویگ (۱۹۹۶)	فرایندهای مدیریت دانش؛ ایجاد، سازماندهی، انتقال، تبدیل، نگهداری و بکارگیری دانش
۲	داونپورت (۱۹۹۸)	زیرساخت‌های سازمانی و فنی، ساختار دانش، حاکمیت فرهنگ و جو دوستانه در سازمان، اهداف روشن و زبان مشترک، وجود مسیرهای چنگانه برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی، رفع موانع انگیزشی
۳	داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)	فناوری، ایجاد دانش، انتقال دانش، مخازن الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری، اعتماد
۴	مری <sup>۶</sup> (۱۹۹۸)	در دسترس بودن دانش، درست بودن و به‌نگام بودن دانش
۵	ترسلر <sup>۷</sup> (۱۹۹۸)	تعهد مدیریت، ایجاد انگیزه برای توزیع دانش، فرهنگ، فناوری، آموزش و یادگیری
۶	فینتران <sup>۸</sup> (۱۹۹۹)	فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش، ایجاد دانش
۷	لیبویتز <sup>۹</sup> (۱۹۹۹)	راهبرد مدیریت دانش، حمایت مدیریت عالی، فرهنگ حمایت از مدیریت دانش، تشویق کارکنان به توزیع دانش، مخازن دانش، فناوری
۸	ماناسکو <sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹)	گروه‌های دانش، نظارت بر محتوای دانش، حمایت‌های ساختاری و فناوری، بهسازی فرایندهای ایجاد و توزیع دانش
۹	باسی <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰)	یادگیری، توزیع، اجرا و بکارگیری دانش
۱۰	چوی <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۰)	آموزش، مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش، تیم‌سازی، توانمندسازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی، اجبار سازمانی، ساختار دانش
۱۱	اسکیرم <sup>۱۳</sup> و آمیدن <sup>۱۴</sup> (۲۰۰۰)	داشتن یک چشم‌انداز الزام‌آور، رهبری دانش، فرهنگ توزیع دانش، یادگیری هوشمندانه، زیرساخت‌های فنی

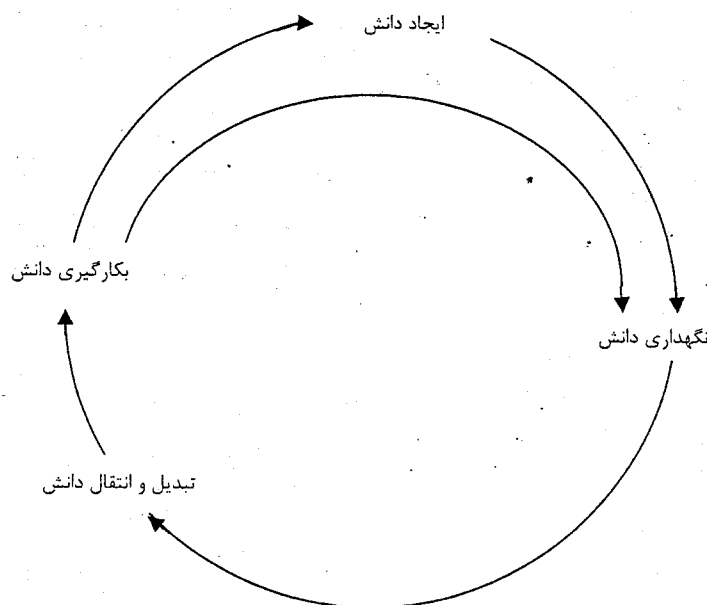
منبع: آلازمی و زئیری، ۲۰۰۳، ص ۲۰۴ - ۱۹۰

1. Alazmi
2. Zairi
3. Hansen
4. Nonaka
5. Newman
6. Morey
7. Trussler
8. Finneran
9. Liebowitz
10. Manusco
11. Bassi
12. Choi
13. Skyrme
14. Amidon

## مدل عمومی دانش در سازمان

نمودار (۳) مدل عمومی دانش را نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود این مدل از چهار فعالیت اصلی تشکیل شده است:

## نمودار ۳ - مدل عمومی دانش در سازمان



منبع: نیومن و گنارد، ۱۹۹۳، ص ۳

## ۱- ایجاد دانش

این مرحله شامل تمام فعالیت‌هایی است که دانش یا دانش‌های جدید را به سیستم وارد می‌کند. در اینجا فعالیت‌هایی نظیر کشف، ایجاد و یا توسعه دانش، حائز اهمیت است. چنان که داوونپورت و پروساک نیز گفته‌اند، به هنگام صحبت درباره دانش‌آفرینی، همان اندازه که منظورمان «دانش کسب شده» به وسیله سازمان است، «دانش خلق شده» در درون آن نیز موردنظر است. در حقیقت، همه سازمان‌های سالم، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. آنها بدون دانش‌های جدید نمی‌توانند پویایی خود را حفظ کنند

(داوونپورت و پروساک، ۱۳۷۹، ۹۰-۸۸).

## ۲- حفظ و نگهداری دانش

در اینجا فعالیت‌هایی موردنظر است که دانش را در سازمان ماندگار می‌کند. در این راستا می‌توان به حافظه سازمانی<sup>۱</sup> اشاره کرد. مهم‌ترین وظیفه حافظه سازمانی، نگهداری از دانش سازمانی است. اما باید توجه داشت که حافظه سازمانی، صرفاً توانایی نگهداری دانش‌های صریح را دارد. در کنار حافظه سازمانی باید حافظه فردی<sup>۲</sup> را که محل نگهداری دانش‌های نهفته است، مورد توجه قرار داد.

1. Organizational Memory
2. Individual Memory

برای اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش، باید میان این دو نوع حافظه، پیوندی تنگاتنگ برقرار کرد (نیومن و کنارد، ۱۹۹۳، ص ۴).

### ۳- تبدیل و انتقال دانش

یکی از مشکلات و چالش‌های اصلی مدیریت دانش، تبدیل و انتقال دانش نهفته به دانش صریح است. در اینجا فعالیت‌هایی مطرح می‌شود که با جریان دانش از شکلی به شکل دیگر و یا از فردی یا گروهی به فرد یا گروهی دیگر، در ارتباط است. فعالیت‌هایی نظیر کدگذاری دانش و تشکیل تیم‌های تبادل دانش در این مرحله حائز اهمیت است. نکته قابل توجه در انتقال دانش این است که انتقال باید با جذب دانش همراه باشد (همان مأخذ).

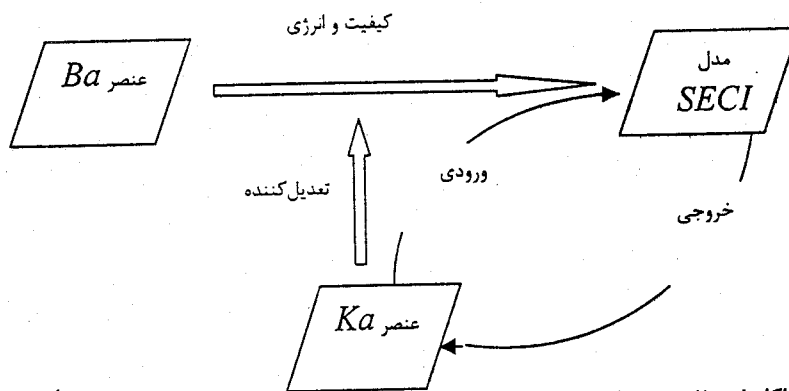
### ۴- بکارگیری دانش

دانش، زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود. فعالیت‌های مدیریت دانش باید طوری باشد که نه تنها اقدامات و برنامه‌های کلان سازمان را تحت تأثیر قرار دهد بلکه آثار آن در فعالیت‌های روزمره سازمان مشاهده شود (باهات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۱۶).

### مدل فرایندی مدیریت دانش

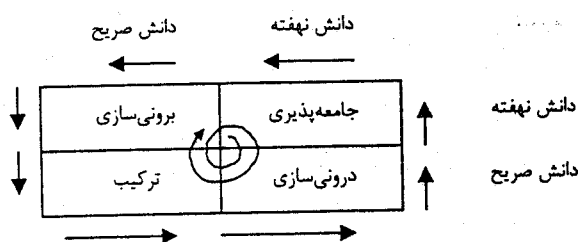
این مدل توسط نوناکا و برای درک پویایی دانش در سازمان ارائه شده است. همانگونه که در نمودار (۴) مشاهده می‌شود این مدل از سه بخش تشکیل شده است:

نمودار ۴- مدل فرایندی مدیریت دانش



منبع: نوناکا، ۲۰۰۱، ص ۹۰

جدول ۵- مدل SECI: تعامل دانش نهفته و دانش صریح



منبع: نوناکا، ۲۰۰۱، ص ۹۱



(نوناکا، ۲۰۰۱، ص ۹۱). نوشتن یک مقاله، یا مستندسازی تجربیات مدیران و کارکنان را می‌توان به عنوان نمونه‌هایی از فرایند برونی‌سازی دانش قلمداد کرد (جعفری مقدم، ۱۳۸۳، ص ۹۰). نوناکا از این نوع دانش، تحت عنوان دانش مفهومی<sup>۴</sup> نیز یاد کرده است.

### ۱-۳- ترکیب

ترکیب، زمانی اتفاق می‌افتد که بین دو نوع دانش صریح، تبادل صورت گیرد. در این فرایند، متون علمی، پایگاه‌های اطلاعاتی و بانک‌های آماری که در زمره دانش‌های صریح قرار دارند، توسعه می‌یابند. این نوع تبادل دانش موجب تکامل و افزایش دانش صریح می‌شود.

### ۱-۴- درونی‌سازی

درونی‌سازی، حاصل تبدیل دانش صریح به دانش نهفته است. در اینجا افراد با خلاقیت‌های ذهنی خود از نظریات صریح آموخته شده دانش‌های جدیدی ایجاد می‌کنند که گرچه به آسانی قابل انتقال به دیگران نیست، اما در عملکردهای آنان منعکس می‌شود (الوانی، ۱۳۸۲، ص ۱۳).

در مدل *SECI* این نکته حائز اهمیت است که فرایند تبادل بین دانش صریح و دانش نهفته به صورت دایره‌ای نیست بلکه به شکل مارپیچ است. تکرار چرخش‌ها، مقیاس مارپیچ را بزرگتر می‌کند و این به معنای تکامل بیشتر دانش سازمانی است (نوناکا، ۲۰۰۱، ص ۲۵).

### ۲- عنصر *Ba*

*Ba* کلمه ای ژاپنی و به معنای فضا<sup>۵</sup>، مکان و شرایط لازم برای ایجاد دانش است. نوناکا، *Ba* را به این صورت تعریف می‌کند: "زمینه‌ای مناسب که

در ذیل، عناصر سه گانه این مدل، مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱- مدل *SECI*. در این مدل، دانش از طریق تعامل بین دانش نهفته و دانش صریح ایجاد می‌شود. نوناکا، تعامل این دو نوع دانش را فرایند تغییر و تبدیل دانش<sup>۲</sup> می‌نامد (جعفری مقدم، ۱۳۸۳، ص ۸۸). رابطه این دو نوع دانش در جدول (۵) ارایه شده است.

همانطور که در جدول (۵) نیز ملاحظه می‌شود، از تعامل دانش صریح و دانش نهفته، چهار فرایند حاصل می‌شود که این فرایندها عبارتند از:

### ۱-۱- جامعه‌پذیری

جامعه‌پذیری هنگامی اتفاق می‌افتد که دانش نهفته در ذهن خود را به دانش نهفته در ذهن دیگری منتقل کنیم. در جامعه‌پذیری، رابطه‌ای نزدیک میان دو فرد به وجود می‌آید که ضمن آن، دانش نهفته در اذهان آن دو به یکدیگر افزوده می‌شود و دانش نهفته غنی‌تری از طریق مشارکت ذهنی در آنان به وجود می‌آید (الوانی، ۱۳۸۲، ص ۱۴). تعالیم استاد- شاگردی، شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها و تشکیل تیم‌های کاری را می‌توان به عنوان نمونه‌هایی از فرایند جامعه‌پذیری به شمار آورد. به دانشی که از طریق تبادل دو دانش نهفته حاصل می‌شود، دانش همدلی<sup>۳</sup> نیز می‌گویند (نوناکا، ۲۰۰۱، ص ۹۰).

### ۲-۱- برونی‌سازی

برونی‌سازی فرایند تبدیل دانش نهفته به دانش صریح است. در این مرحله، دانش غیرمکتوب و ذهنی به دانش مکتوب و مدون تبدیل می‌شود. در اینحال می‌توان گفت که در این فرایند دانش‌های جدیدی حاصل می‌شود که برای همه، قابل استفاده است

1. *SECI*=Socialization, Externalization, Combination, Internalization

2. Knowledge Conversion Process

3. Sympatize Knowledge

4. Conceptual Knowledge

5. Space

۳- عنصر  $Ka$ 

این عنصر به سرمایه و دارایی‌های دانشی<sup>۲</sup> سازمان اشاره دارد که اساس و مبنای ایجاد دانش در سازمان است. نوناکا، سرمایه‌های دانشی را منابع ویژه ای می‌داند که برای سازمان ایجاد ارزش می‌کنند. دستیابی به سیستمی معین و دقیق برای سنجش سرمایه‌های دانشی سازمان، بسیار مشکل است. زیرا بخش عظیمی از این سرمایه‌ها را دانش‌های نهفته و ذهنی تشکیل می‌دهند.

با این وجود، سازمان‌ها باید برای شناسایی سرمایه‌های دانشی خود، اقدام کنند تا بدین وسیله بتوانند زمینه‌های لازم را برای پرورش آنها فراهم آورند (همان مأخذ).

مدل‌هایی که مورد بررسی قرار گرفته اند به طور عمده بر افراد، گروه‌ها و فرایندهای درون سازمانی متمرکز می‌شوند. این مدل‌ها گرچه حائز اهمیت هستند و بخشهای مهمی از مدیریت دانش را در بر می‌گیرند، اما به علت بی توجهی به محیط برون سازمانی و آثاری که عوامل محیطی می‌توانند بر فعالیت‌های مدیریت دانش بگذارند، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند.

به عنوان مثال، ایلکاتومی<sup>۳</sup> ضمن انتقاد از مدل نوناکا، معتقد است که این مدل، صرفاً عوامل و فرایندهای درون سازمانی را مورد توجه قرار داده است در حالیکه موضوعی مثل مدیریت دانش، به شدت تحت تأثیر عوامل برون سازمانی قرار می‌گیرد. برای مثال، دولت الکترونیک می‌تواند بر فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان اثر گذار باشد.

دانش در آن ایجاد، توزیع و به کار گرفته می‌شود." او چهار نوع  $Ba$  را معرفی می‌کند:

۱-۲-  $Ba$ ی ایجاد کننده

برقراری تعاملات رودررو و فردی از نوع  $Ba$ ی ایجاد کننده است. در اینجا برای افراد، فضایی است تا تجارب، احساسات، عقاید و مدل‌های ذهنی خود را با هم تقسیم و تسهیم کنند. این  $Ba$  به زمینه‌ای برای «جامعه‌پذیری» اشاره می‌کند.

۲-۲-  $Ba$ ی تبدیل کننده

$Ba$ ی تبدیل کننده به تعاملات رودررو و گروهی اشاره دارد و جایی است که مدل‌های ذهنی افراد به واژه‌ها و مفاهیمی مشترک تبدیل می‌شود.

۳-۲-  $Ba$ ی نظام‌مند کننده

$Ba$ ی نظام مند کننده، زمینه‌ای برای «برونی‌سازی» دانش است. این  $Ba$  به تعاملات نظام‌مند و گروهی اشاره دارد و شامل ایجاد موقعیت‌های مناسب برای کدگذاری دانش است. این  $Ba$ ، زمینه‌ای برای «ترکیب» دانش محسوب می‌شود.

۴-۲-  $Ba$ ی اعمال کننده

$Ba$ ی اعمال کننده زمینه‌های لازم برای انتقال دانش به تصمیمات و اقدامات افراد و سازمان را فراهم می‌آورد. در اینجا یادگیری‌های جدید حاصل می‌شود. این  $Ba$  به زمینه‌ای برای «درونی‌سازی» دانش اشاره می‌کند (نوناکا و توایاما، ۲۰۰۰، ص ۳۴-۵). برای اینکه فرایندهای ایجاد، تبدیل و انتقال دانش به گونه‌ای مؤثر به وجود آیند، لازم است  $Ba$ های چهارگانه به شکلی مناسب مورد توجه قرار گیرند. عدم توجه به یکی از  $Ba$ ها فرایندهای مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد و احتمال موفقیت این برنامه‌ها را با کاهش روبرو می‌سازد.

مهمی که در برنامه‌های مدیریت دانش ایفا می‌کند، به صورت جداگانه مورد توجه قرار گرفته است. این متغیرها در عین تأثیرپذیری از عوامل محیطی، بر آن نیز تأثیر می‌گذارند.

در مدل *KAFRA* فرایندهای مدیریت دانش از قبیل ایجاد، ذخیره، توزیع و انتقال و بکارگیری دانش تحت تأثیر متغیرهای سازمانی و فناوری اطلاعات قرار می‌گیرند. این فرایندها در یک رابطه متقابل، تا حدود زیادی کیفیت متغیرهای درون سازمانی و فناوری اطلاعات را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

هدف اصلی در مدل *KAFRA* بهبود و توانمندسازی منابع دانش سازمانی است؛ منابعی که مزیت‌های رقابتی پایدار و تمام مزایای دیگر مدیریت دانش در آنها نهفته است. این منابع می‌توانند فرایندهای دانش را به شدت تحت تأثیر قرار دهند (اکونومی، ۲۰۰۳، ص ۹۵-۷۰).

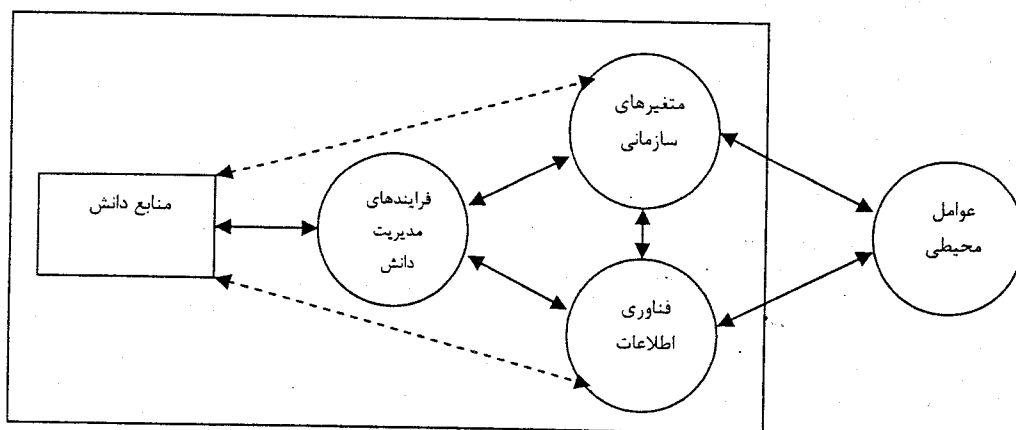
### مدل *KAFRA*

مدل *KAFRA*<sup>۱</sup>، نتیجه تحقیقات گسترده‌ای بوده است که اکونومی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۳ در سه کشور نیجریه، هند و گامبیا انجام داده است.

هدف این تحقیقات، دستیابی به مدلی برای مدیریت دانش بوده است که ضمن توجه به فرایندهای درون سازمانی، عوامل برون سازمانی را نیز در نظر گیرد (نمودار ۶).

ویژگی مهم مدل *KAFRA* این است که تمام عناصر آن (شامل عوامل محیطی، متغیرهای سازمانی، فناوری اطلاعات، فرایندهای دانش و منابع دانش) در ارتباط متقابل با هم مطرح می‌شوند. عوامل محیطی، دربرگیرنده متغیرهایی از قبیل رقبا، مشتریان، سهامداران و نظایر آنها است. این عوامل، متغیرهای سازمانی از قبیل فرهنگ، رهبری و سیستم‌های حقوق و دستمزد و جبران خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این مدل، فناوری اطلاعات به دلیل نقش

نمودار ۶ - مدل *KAFRA*



منبع: اکونومی، ۲۰۰۳، ص ۹۳

## نتیجه‌گیری

مدیریت دانش نگرش‌های محدود و غیر سیستمی، موفقیت برنامه‌های دانش را به خطر می‌افکند. به علاوه بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدل‌های مدیریت دانش، نقش مهمی در هدایت فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. البته مدل‌هایی که علاوه بر نگرش‌های دورن سازمانی، در برگزیده نگرش‌های برون سازمانی نیز هستند و تغییرات عوامل محیطی را به عنوان عاملی مهم و موثر بر فعالیت‌های مدیریت دانش، مدنظر قرار می‌دهند، توانایی بیشتری برای اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش دارند. □

در این مقاله، تلاش به عمل آمده است تا مدیریت دانش از ابعاد و زوایای مختلف مورد ارزیابی قرار گیرد. مفاهیم، ابعاد، عوامل کلیدی موفقیت و مدل‌های مختلف مدیریت دانش از جمله موضوعات مورد بررسی هستند. این بررسی‌ها نشان می‌دهد که به دلیل پیچیدگی مفهوم دانش و مخصوصاً دانش سازمانی، رویکرد واحدی در خصوص مدیریت دانش شکل نگرفته است. بعضی رویکردها بر اهمیت عوامل فنی و تکنولوژیکی و برخی دیگر بر اهمیت عوامل فرهنگی و اجتماعی تأکید می‌کنند. با این وجود، بنا به اعتقاد، صاحب‌نظران

## منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲) «یادگیری الگویی: راهی به سوی توسعه و بهبود سازمان» فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۶. جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۳) مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، تهران، انتشارات مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت، چاپ اول.
- داونپورت، تامس و پروساک، لارش (۱۳۷۹) مدیریت دانش، ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت، تهران، نشر سایکو، چاپ اول.
- رادینگ، الن (۱۳۸۳) مدیریت دانش، ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.

- Alazmi, M. & Zairi, M, (2003) "Knowledge Management Critical Success Factors", *Total Quality Management*. Vol.14, No.2.
- Allee, V.(2001)"12 Principles of Knowledge Management" Available at: [knowledge.com/docs/](http://knowledge.com/docs/)
- Baumard, P. (1999)"Tacit Knowledge in Organizations", Available at: [www.wmwzon.co.uk/exec/ohidos/](http://www.wmwzon.co.uk/exec/ohidos/)
- Bahatt, G.D. (2001)"Knowledge Creation and Management Between Technologies, Techniques, and People, *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, Issue 68-75.
- Blackler, F.(1995)"Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, Vol.16, No.6.
- Davenport, T.(1999)"Some Principles of Knowledge Management" Available at: [www.bus.utexas.edu/knan/kmprin.htm](http://www.bus.utexas.edu/knan/kmprin.htm).