



سیستم مدیریت دانش در سازمانها

هوشنگ خرم‌نیا ✍️

علی اصغر خرم‌نیا

محمود مجدی

و هم‌راستاسازی^۱ مدیریت دانش با فرایندهای کسب‌وکاری شرکت باشد.

در دنیای پویای کسب‌وکار امروزی هدف همه شرکتها رقابت و کسب مزیت رقابتی نسبت به رقیبان است و این مهم نیز فقط با فراهم‌آوردن زیرساختهای لازم برای تغییر، که همانا دانش‌مداری تمام و کمال می‌باشد، امکان‌پذیر است. البته نباید به دانش‌مداری به‌عنوان مفهومی سطحی نگریست و تنها آن را به بخشی از سازمان مانند کارکنان منحصر دانست، بلکه دانش‌مداری باید در همه اصول، قوانین، ساختارها، و

مقدمه

فرایند پی‌ریزی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، فرایندی پویا و جامع است. نکته‌ای که باید به آن اشاره کرد اینست که با توجه به اینکه شرایط شرکتهای گوناگون تاحدودی با یکدیگر متفاوت است و هریک از آنها از پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش مقاصد خاصی را دنبال می‌کنند، نمی‌توان رویکرد یکسانی را برای همه آنها تجویز کرد. ازاینرو فرایند پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش باید بر پایه شناخت و تحلیل درست شرایط محیطی به‌منظور مطالعه امکان‌پذیری

فرایندهای سازمانی نهادینه شود.

مدلهای مدیریت دانش

درباره مدیریت دانش دو مدل به صورت عمومی بحث می‌شود. (۱) مدل تحلیلی^۲: بر کدگذاری دانش در سیستم اطلاعات تمرکز دارد. این پارادایم بر اهمیت دانش صریح و اطلاعات و زیرساختهای تکنولوژیکی (مانند اینترنت) برای تسهیم آنها تأکید می‌کند (تبادل اطلاعات).

(۲) مدل کنش‌گر^۳: که بر افراد و فرایندهای کسب‌وکاری گرایش دارد و این پارادایم بر اهمیت دانش ضمنی و زیرساخت اجتماعی برای تسهیم آن تأکید می‌کند (تبادل دانش). برای مثال از طریق جامعه‌ای از تجربه‌ها^۴.

د برژین و دنری (De Bruuijn & De Neree, 2000)

بحث کردند که روش مدیریت دانش مناسب، روشی است که تعادل بین دو مدل را حفظ کند.

فرایند دانش در سازمان

تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات با مفهوم سازمان یادگیرنده هم‌افزایی^۵ دارد. اگر تکنولوژی بتواند به درستی از ارتباطات، تشریک مساعی و هماهنگی حمایت کند، ممکن است بتواند نقش سازنده‌ای را برای سازمان یادگیرنده ایفا کند و بدین ترتیب دانش سازمانی در فرایندهای کسب‌وکار و در یادگیری افراد شاغل در سازمان نقشی مؤثر خواهد داشت. عملکرد سازمانی نتیجه تعاملات پویای وظایفی است که به وسیله کارکنان برای دست یافتن به هدفهای فرایندهای کسب‌وکاری تعهد شده است. تکنولوژی اطلاعات و کامپیوتر نیز به طور مؤثری الگوهای ارتباطات در شرکتها را تغییر داده‌اند.

توانایی ایجاد ارزش جدید برای مشتری ممکن است به اینکه چگونه فرایندهای اصلی برای تأثیرگذاری متقابل با محیط خارجی ترکیب مجدد می‌شوند، وابسته باشد. شریفی و پاور (Sharifi & Pawar, 2002) بر همکاری بین طراحان، عرضه‌کنندگان و مشتریان در بخش تولید تأکید نموده و بحث کردند که فرایند تبادل دانش به فهمیدن و درک مزیت رقابتی به وسیله اعضای زنجیره تأمین موکول می‌شود. ادبیات مدیریت دانش در سازمانها هدفش به طور ویژه به سوی سازمانهای تولیدی نیست، اما مفهوم آن

قابل اجراست (Anil and Karol, 2006).

در اینجا تشخیص داده می‌شود که نگرش و رفتار نیروی کار و دانش و آگاهی او محور خشنودی امروز و فردای مشتری است. فهمیدن چرخه عمر دانش و آگاهی که در حقیقت با فرایندهای مناسب تکمیل شده و دانش در آن جایگذاری^۶ و فعال^۷ می‌شود، برای پرورش مفهوم سازمان یادگیرنده که به وسیله سنگه (Senge, 1990) عمومی شد، بسیار مهم است. سنگه دانش را به عنوان استعداد^۸ برای عمل مؤثر^۹ تعریف کرد. عمل مؤثر عملی نامیده می‌شود که در قلمرو عملیاتی ارزش کسب‌وکار را می‌آفریند و یادگیری موجب افزایش دانش است که خود افزایش ظرفیت را برای عمل مؤثر به وجود می‌آورد. پیشنهاد منطقی این است که سهم دانش مناسب، آگاهی و همچنین پیش‌بینی تغییر نیازهای مشتریان و ساخت فرایندهای کسب‌وکاری مناسب، سریع رشد یابد. روش سنگه برای مدل ذهنی از روی کار آرگریس (Argyris, 1990) طرح شده، که قبول کرده بود حل مشکل همه فرایندها حاصل

از آنجا که

حسابرسی به شدت

بر

اعتماد و مسئولیت

امانتداری

متکی است

قضاوت اخلاقی

برای این حرفه

دارای اهمیت اساسی

است

یادگیری را ذکر کرده‌اند: تجربه‌های گذشته، دیگران، تغییرات، تحلیل عملکرد، تحصیل و جستجو کردن. یادگیری کارا و مؤثر به وسیله جستجو کردن، می‌تواند با اهرم تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات تسهیل شود. به واسطه روشهای مناسب فرایند تبدیل دانش، واسطه‌گری از طریق تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات می‌تواند دانش و ظرفیت برای حل مشکل اثربخش فرایند را افزایش دهد (Anil and Karol, 2006).

تسهیم دانش / فرهنگ تیمی / عملکرد نوآورانه

مدیریت دانش اساساً فرایندی اجتماعی است. نتایج پژوهشی که توسط منگ‌لی و همکاران (Meng Lei et al., 2009) انجام گرفت نشان داد که ارتباط میان تسهیم دانش، فرهنگ تیم و عملکرد نوآورانه معنی‌دار و قوی است. اشاره کلی و عملی عمده‌ای که از نتایج این پژوهش می‌توان دریافت این است که برای رسیدن به عملکرد نوآورانه بالا، سازمانها ابتدا به توسعه رفتار تسهیم دانش به علاوه فرهنگ تیمی بهتر نیاز دارند. برخی پژوهشها نیز فاکتورهای مشخص‌کننده درجه تعهد فردی در تسهیم دانش درون سازمانی را تحلیل کرده‌اند از قبیل شخصیت، رضایت، تعهدسازمانی. مطالعه فاکتورهای مؤثر بر تسهیم دانش، تعدادی از متغیرهای مختلف از قبیل تکنولوژی، انگیزش، رهبری و فرهنگ تشریک‌مسابی و فضای سازمانی و ارتباطات (McAdam et al., 2008).

البته مشکلات و همچنین فرصتهای ویژه‌ای با توجه به تسهیم دانش در صنایع وجود دارد. زیرا دانش قدرت است که کارکنان ممکن است آن را احتکار کنند. برای مثال، ممکن است رؤسای شرکت با رقابتی قوی روبه‌رو باشند و شروع کنند به حفظ مخفی دستورالعملها برای خودشان و انتقال جانبدارانه دانش، جایی که کارکنان فقط جنبه‌های انتخابی از دانش را تسهیم می‌کنند تا اینکه کل آن را تسهیم کنند که این ممکن است نوع بسیار رایجی از احتکار باشد. به نظر می‌رسد که حذف رفتار احتکاری برای هر تیمی به نسبت مشکل است، فهم اینکه چگونه افراد را برای تسهیم دانششان دلگرم کنیم امری مهم است که سازمانها مجبور شده‌اند فرهنگ تیمی مثبتی ایجاد کنند که از روابط یکپارچه، استوار، فعال و تشریک

یادگیری است که به دو نوع یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای اشاره کرده بود. یادگیری تک‌حلقه‌ای شامل به دست آوردن آگاهی یا طرح استراتژیهای عمل به منظور حل مشکلات خاص بر اساس منطق‌های موجود است. در حالی که یادگیری دو حلقه‌ای شامل ایجاد منطق‌های جدید مانند مدل‌های ذهنی، پارادایم‌ها یا دیدگاهها برای کنار گذاشتن منطق موجود است. خلق دانش مستلزم این دو نوع یادگیری است که یک نوع ماریچ پویا را شکل می‌دهند. در سطح سازمانی یادگیری فوق‌العاده^{۱۰} مستلزم نهادینه کردن توانایی عمومی برای بهبود

دانش‌مداری باید

در همه

اصول

قوانین

ساختارها

و

فرایندهای سازمانی

نهادینه شود

عملکرد در طبقه وظایف است.

اطلاعات اساس دانش به شمار می‌آید که به طور مستقیم با حقایق جهان واقعی مرتبط بوده اما نیاز دارد که تفسیر و فهمیده شده، در مدل ذهنی افراد تجسم و در فرایندهای سازمانی جایگذاری شود. افراد یادگیری‌شان را با مشغول شدن در حل مسائل افزایش می‌دهند. از اینروست که سهم دانش ضمنی‌شان افزایش می‌یابد.

انیل و کارول (Anil and Karol, 2006) چندین فرایند

این نتایج دلالت دارد بر اینکه پی‌ریزی فرایندهای تعامل متقابل مکانیزمی قاطع برای تبدیل نامتجانس بودن تیم به نوآوری است. **کراتزر و همکاران** (Kratzer et al., 2003) دریافته‌اند که برای خلاقیت تیم‌های پی‌ریزی محصول جدید یک فراوانی معتدل^{۱۳} از ارتباطات بهترین بود (Meng Lei et al., 2009). این به اعضای تیم اجازه می‌دهد که دانش خود را تسهیم کنند و دارای گفتگوهای بناکننده و سودمند باشند، در حالی که هنوز درجه فضای خصوصی^{۱۴} حفظ می‌شود، این امریست که برای خلاقیت ضروری است. افزون بر این، این پژوهشها نشان دادند که سطح پایین تمرکز ارتباطات برای خلاقیت تیم بهترین بود زیرا در این روش ایده‌ها فقط از طریق یک یا دو نفر از اعضا فیلتر نمی‌شود.

مساعی سالم حمایت کند (Meng Lei et al., 2009).

فرهنگ تیمی

فرهنگ تیمی به‌عنوان یک دسته از نقشها، هنجارها و انتظارات که اعضا تیم آن را مشترک و مقرر می‌دانند تعریف شده است (Meng Lei et al., 2009). این فرهنگ ظاهر شده، خود یک بنای ذهنی خلاصه‌شده یا مدلی است که به اعضا احساس هویت مشترکی می‌دهد که به گروه ویژه‌ای تبدیل شده‌اند.

فرهنگ تیمی ممکن است از تداخل ویژگیهای از قبل موجود اعضای تیم یا از الگوهای جدید پی‌ریزی شده از تعاملات اعضای تیم مشتق شود. از اینرو فرهنگ تیم پایه‌ای برای خودارزشیابی اعضای تیم فراهم آورده و تعاملات و عملکرد تیم را تسهیل می‌کند (Meng Lei et al., 2009). **واندر لات و همکاران** (Van der Lugt et al., 2007) بر اهمیت **نیت استراتژیک**^{۱۱} برای ارتقای کار تیمی در نوآوری، تشویق ارتباطات بهتر (فیزیکی یا مجازی)، تشویق تعاملات اجتماعی رسمی و غیررسمی و انگیزش کارکنان تأکید کردند (Meng Lei et al., 2009).

نیروی عمده‌ای در پشت سر توانایی یک سازمان برای تغییر و نوآوری وجود دارد که می‌تواند به‌عنوان نگرشی که به سازمان کمک می‌کند که ماورای حال را ببیند و بر آینده متمرکز شود تشریح شود. تعامل متقابل می‌تواند از فهم اشتباه جلوگیری کند و ارزشهای مشترک، رهبری اعتماد و عدالت را در روابط اعضای تیم ارتقا دهد و بدین ترتیب **مشارکتی‌کردن**^{۱۲} دانش را ترویج می‌دهد. یادگیری سازمانی و خلق دانش مشخص می‌کند که تسهیم دانش، ارتباطات و یادگیری در سازمان به‌وسیله ارزشهای فرهنگی افراد کارمند تحت تأثیر قرار می‌گیرد. **سامک و دراچ زهاوی** (Somech & Drach Zahavy., 2001) کمکهای فرایندهای تعامل تیم (تبادل اطلاعات یادگیری، انگیزش و مذاکره) و ساختارهای تیم (نامتجانس بودن تخصصها و فراوانی جلسات) به نوآوری را بررسی کردند (Meng Lei et al., 2009). آنها دریافته‌اند که ساختار تیم، نامتجانس بودن و فرایندهای تعامل به‌طور مثبتی با نوآوری مرتبط بوده، علاوه بر آنکه فرایندهای تعامل تیم میانجی‌گر روابط بین نامتجانس بودن تیم و نوآوری هستند.

نیاز است که

اطلاعات

تفسیر و فهمیده شده

در مدل ذهنی افراد

تجسم

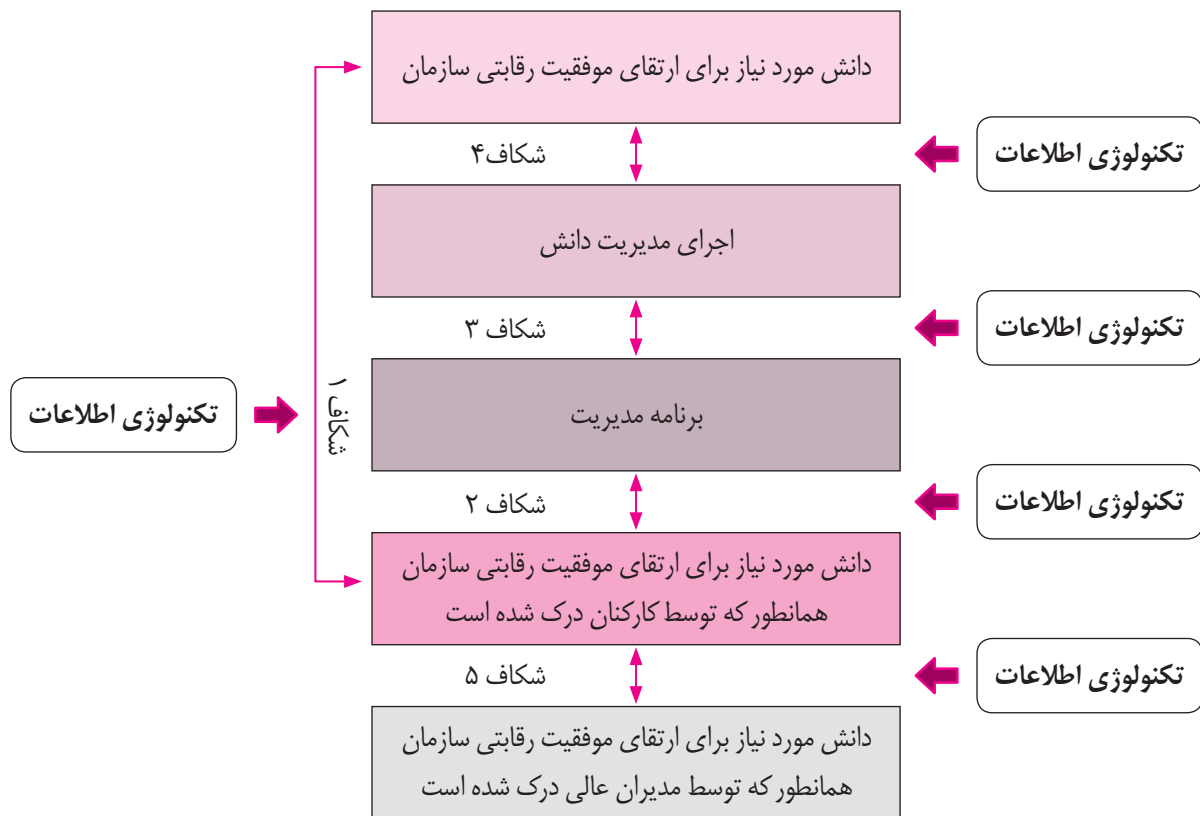
و در فرایندهای

سازمانی

جایگذاری شود.

نقش سیستم اطلاعات در اداره دانش

پی‌ریزی سیستمهای کمک در اداره دانش موضوعی است که به‌طور درخور ملاحظه‌ای مورد علاقه است. **نوناکا و کانو** (Nonaka & Kanno) پیشنهاد کردند که سیستم



شکل ۱- چارچوب مفهومی

اطلاعات می‌تواند به فعالیتهای دانش به‌عنوان شتاب‌دهنده (کاتالیزور) دانش‌آفرینی و به‌عنوان ارتباط‌دهنده ابتکارهای حال و آینده خدمت کند. **تیگلند و همکاران** (Teigland et al., 2009) مشاهده کردند که تسهیلات برای تسخیر، استفاده مجدد، حفظ و انتقال دانش عناصر حیاتی این قبیل سیستمها هستند. آنها پیشنهاد کردند که این قبیل کانالها برای حمایت از تقاضا برای دانش در داخل سازمان بسیار ارزشمند هستند (Amrit & Balasubramaniam, 1999).

شکاف یک تا پنج) و به‌طور کامل شکافهای مدیریتی را که ممکن است در طول انجام سیستم مدیریت دانش روی دهد نشان می‌دهد. این پنج شکاف به‌صورت زیر تعریف می‌شوند. **شکاف ۱:** شکاف بین دانش مورد نیاز برای ارتقای موفقیت رقابتی سازمان همانطور که به‌وسیله مدیریت عالی درک شده است و دانشی که واقعاً برای ارتقای موفقیت رقابتی آنها مورد نیاز است.

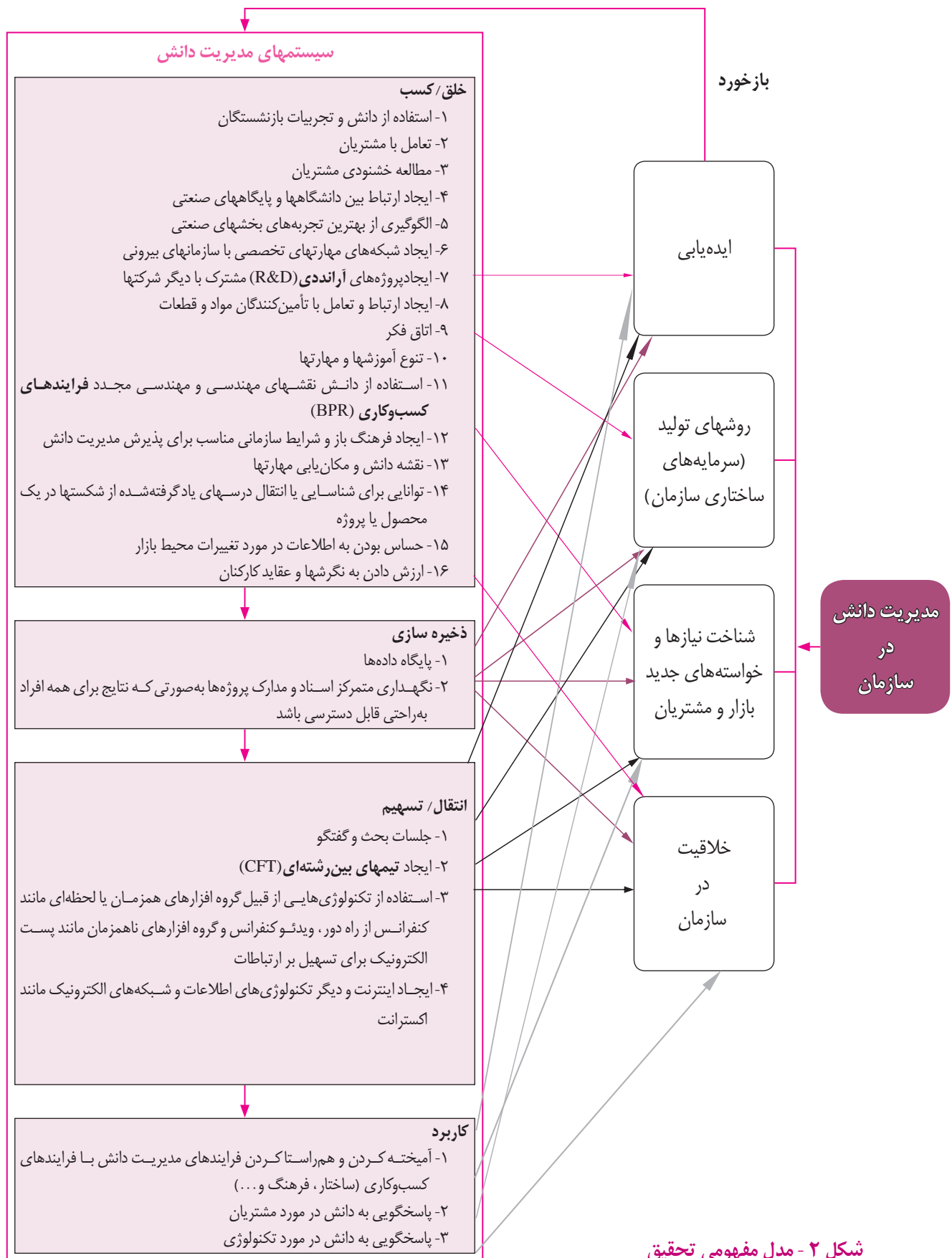
شکاف ۲: شکاف بین دانش مورد نیاز برای ارتقای موفقیت رقابتی سازمان همانطور که از سوی مدیران عالی درک شده است و برنامه برای انجام مدیریت دانش.

شکاف ۳: شکاف بین برنامه برای اجرای مدیریت دانش همانطور که توسط مدیریت عالی پیشنهاد شده است و پیشرفت اجرای برنامه مدیریت دانش.

شکاف ۴: شکاف بین دانش به‌دست‌آمده بعد از اجرای سیستم مدیریت دانش و دانش مورد نیاز برای ارتقای موفقیت رقابتی سازمان.

چارچوب مفهومی مدیریت دانش و تکنولوژی اطلاعات

براساس مفهوم شکافهای مدیریتی دانش که به‌وسیله **لین و تی‌سنگ** (Lin & Tseng, 2005) پیشنهاد شد این مطالعه چارچوبی کلی را پیشنهاد می‌کند که در **شکل ۱** تشریح شده است. این چارچوب مفهومی برای جستجوی نقش و اثر تکنولوژی اطلاعات بر سیستم مدیریت دانش است. شکافهای مدیریتی دانش به پنج شکاف تقسیم می‌شود



- 5- Synergistic
- 6- Embedded
- 7- Activated
- 8- Capacity
- 9- Effective Action
- 10- Meta-learning
- 11- Strategic Intent
- 12- Democratization
- 13- Moderate
- 14- Private Space

منابع:

- Amrit T., R. Balasubramaniam, **A Design Knowledge Management System to Support Collaborative information product evolution**, Georgia State University, Atlanta, GA, USA, Robinson College of Business, Georgia State University, Atlanta, GA 30302-4015, USA, Decision Support Systems, 2001, pp. 241-262
- Anil B.J. and I.P. Karol, **A Model of Knowledge Processes in a Manufacturing Company**, School of Business and Economics, Michigan Technological University, Houghton, Michigan, USA, 2006, pp. 315-331
- Amrit T., R. Balasubramaniam, **Supporting Collaborative Process Knowledge Management in New Product Development Teams**, J. Mack Robinson College of Business Department of Computer Information Systems, Georgia State University, Atlanta, GA 30303, USA, 1999
- Meng Lei M.H., J. Horng, Y.C Sun, **Hospitality teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance**, Department of Food and Beverage Management, Jinwen University Science and Technology, Taipei, Taiwan 231, 2009
- Mc Adam R., T. O' Hare, S. Moffett, **Collaborative Knowledge Sharing in Composite New Product Development: An Aerospace Study**, University of Ulster, Jordanstown, Belfast, UK, Bombardier Aerospace, UK Technovation 28, 2008, pp. 245-256

شکاف ۵: شکاف بین دانش مورد نیاز برای ارتقای موقعیت رقابتی سازمان همانطور که به وسیله مدیریت عالی درک شده است و دانش مورد نیاز برای ارتقای موقعیت رقابتی سازمان همان طور که از سوی دیگر کارکنان درک شده است.

مراحل سیستم مدیریت دانش

خلق و کسب دانش

فرایند خلق دانش داخلی یا کسب آن از منابع خارجی. ارزش کسب دانش از منابع خارجی به توانایی شرکت برای تشخیص ارزش اطلاعات جدید خارجی، جذب و به کارگیری آن برای هدفهای تجاری بستگی دارد. طبق این دیدگاه آنچه برای بعضی شرکتها تنها اطلاعات است برای دیگر شرکتها دانش با ارزش است و برعکس.

ذخیره سازی و بازیابی دانش

فرایندهای ساختاردهی دانش و ذخیره سازی آن که دانش را بیشتر رسمی و قابل دسترسی می کنند.

تسهیم و انتقال دانش

فرایند انتقال، پخش و توزیع دانش به منظور حاضر کردن آن برای کسانی که به آن نیاز دارند.

کاربردهای دانش

به عنوان فرایند ترکیب کردن دانش در تولیدات، خدمات و فعالیتهای شرکت برای مشتق کردن ارزش از آن. مدل مدیریت دانش در سازمان در شکل ۲ نشان داده شده است. در این مدل سیستم مدیریت دانش به چهار مرحله خلق و کسب، ذخیره سازی، انتقال و تسهیم، و کاربرد دانش تقسیم شده است. هر یک از این مراحل به مجموعه ای از فعالیتها تقسیم می شوند. در مدل به مجموعه ای از این فعالیتها اشاره شده است.



پانوشتها:

- 1- Alignment
- 2- Analytical
- 3- Actor
- 4- Communities of practice