

بررسی مدل‌های مدیریت دانش و استخراج یک مدل جامع (مقاله‌ی مروری)

سیدعمار جمالی فر^۱

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه شهیدچمران اهواز

چکیده

دانش مهمترین منبع هر سازمانی در زمان کنونی است. منابع انسانی بدون بهره‌گیری از دانش روز قادر نخواهد بود به اهداف خود دست پیدا کند و سازمانها با خطر از بین رفتن مواجه خواهند شد، از این رو مدیریت دانش نقش اساسی در پیشبرد اهداف سازمان و بقاء آنها ایفا خواهد کرد. سازمانهای امروز برای به کار بستن مدیریت دانش نیازمند شناسایی و شناخت ساختار درونی و بیرونی سازمان خود هستند تا بتوانند مناسب ترین مدل مدیریت دانش را انتخاب و از آن استفاده نمایند. در این پژوهش سعی شده است با مروری بر تعاریف و تاریخچه مدیریت دانش، مدل‌های مختلف آن از جمله: مدل ناتوکا و تاکوچی، هفت سی، بکمن، بکویتز و ویلیامز، هیسینگ و الروی که مهمترین و کاربردی ترین مدل‌های مدیریت دانش است نیز معرفی شود. ارائه مدلی جامع برای مدیریت دانش مستلزم ادراک مفاهیم اساسی نظیر دانش، انواع دانش و مدیریت دانش و شناخت و مقایسه مدل‌های مختلف مدیریت دانش و سپس توجه کافی به ایجاد زیرساخت‌های لازم از قبیل حمایت و تعهد مدیریت و رهبری در سازمان، سیستم منابع انسانی، فناوری اطلاعات، ساختار غیر رسمی، زیرساخت فرهنگی و اجتماعی، تیم‌های دانش، بهبود مستمر و ابزارهای مدیریت دانش و فرآیندهایی که موجب جلوگیری از شکست مدیریت دانش می‌شوند مانند شناخت کافی، برنامه‌ریزی صحیح، طراحی خوب، پیاده‌سازی درست و ارزیابی مناسب می‌باشد که در این مقاله ضمن ارائه مفاهیم اساسی به ارائه مدل با این خصوصیات خواهیم پرداخت.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش-مدل‌های مدیریت دانش-مقایسه مدل‌ها-مدل جامع

۱- مقدمه

امروزه شناخت رو به رشدی در حوزه تجارت در رابطه با اهمیت دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای سازمان‌ها وجود دارد با گذر از اقتصاد مبتنی بر منابع به اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش به یکی از دارایی‌های اساسی سازمان تبدیل شده است و مدیریت آن امری ضروری به نظر می‌رسد. به عبارتی دیگر کامیابی سازمان‌ها در عرصه اقتصادی و قابلیت آنها در کسب، رمزگذاری و انتقال دانش به شیوه‌ای کارا تر از رقبای سرچشمه می‌گیرد، به طور خلاصه امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها با چهار مفهوم زیر سر و کار دارند:

۱- ماموریت: آنچه که سعی دارند انجام دهند ۲- رقابت: نحوه رسیدن به بخش‌های رقابتی ۳- کارآیی: نحوه تحویل نتایج ۴- تغییر: نحوه مقابله با تغییرات.

مدیریت دانش می‌تواند توانایی سازمان‌ها و شرکت‌ها را در انجام چهار مفهوم فوق بهبود بخشد (۱). یکی از مسائل مهمی که در مدیریت دانش مطرح است توجه به زمینه‌های گوناگون فکری، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و زیست محیطی و مانند آن است، بنابراین دانش در خلاء شکل نمی‌گیرد و به کار بسته نمی‌شود و هرچه دقت و توجه به این عوامل درونی و بیرونی بیشتر باشد کاربرد آن زیاد تر و موفقیت آن برای فرد و سازمان بیشتر تضمین خواهد شد (۲).

در دنیای امروز الگوها و مدل‌های فراوانی جهت بهره‌گیری هرچه بیشتر از دانش‌های موجود و نیز برای خلق دانش‌های جدید به وجود آمده است. حجم این مدل‌ها در مدت زمان نه چندان زیاد حکایت از توجه بیش از حد مدیران سازمان‌ها بر مسئله مدیریت دانش دارد. لذا لازم است که این مدل‌ها از طریق نقد و بررسی دقیق مورد توجه قرار گرفته تا بهترین‌ها در بهترین شرایط به کار بسته شوند. همچنین نیاز به مدیریت دانش، از این واقعیت تصمیم می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود. بر این اساس، دانشمندان مختلفی به ارائه و بررسی مدل‌های مختلفی در عرصه مدیریت دانش پرداخته‌اند. برخی از این مدل‌ها، به طور متمرکز فعالیت‌های مدیریت دانش مانند خلق یا انتقال دانش را مورد مطالعه قرار می‌دهند و برخی دیگر چرخه مدیریت دانش را به طور کلی مورد توجه قرار داده و فعالیت‌های مختلف مرتبط با دانش در آن گنجانیده شده است (۳).

در این مقاله ابتدا به تعریف مفاهیم پایه‌ی مدیریت دانش، سپس به مقایسه‌ی مدل‌های مدیریت دانش پرداخته و در پایان به مدل جامع پیشنهادی برای مدیریت دانش می‌پردازیم.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- مفهوم دانش

ویژگی‌ها و پیچیدگی‌های نهفته در دانش موجب شده است تا نسبت به آن تعاریف مختلفی بیان گردد. یکی از عوامل پیچیدگی دانش ناشی از ماهیت مبهم و غیر ملموس آن می‌باشد. به طور کلی، دانش از اطلاعات و

اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. دانش ترکیب سازمان یافته‌ای از داده‌ها که از طریق قوانین، فرآیندها، عملکردها و تجربه حاصل آمده است (۳). تعاریف مختلف دیگری از دانش شده است که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

نویسنده (سال)	
دراکر (۱۹۹۵)	داده‌هایی که هدف خاصی را دنبال می‌کنند.
لین و دیگران (۱۹۹۶)	ایجاد دانش فرایندی مهم است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه و شانس نقش مهمی ایفا می‌کنند.
داون پورت و پراساک (۱۹۹۸)	دانش به معنای جریان پیچیده‌ای از تجربیات ساخت یافته، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش کارشناسی است که چارچوبی را برای ارزشیابی و تلفیق تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌کند که از تفکر افراد نشأت می‌گیرد. در سازمانها دانش را نه تنها در اسناد و منابع بلکه در کارهای روزمره سازمانی، فرایندها، عملکرد و هنجارهای سازمان می‌توان یافت.
ماراکاس (۱۹۹۹)	ایجاد دانش به توانایی سازمان‌ها در ایجاد ایده‌ها و راه حل‌های نوین و مفید اشاره دارد
بات (۲۰۰۰)	دانش فردی برای توسعه‌ی دانش پایه‌ی سازمانی ضروری است؛ هرچند دانش سازمانی حاصل جمع ساده‌ی دانش‌های فردی نیست.
اسمیت (۲۰۰۱)	داده‌های در ارتباط با هدف و زمینه‌ای خاص
لی هونن (۲۰۰۶)	داده‌های ساخت یافته‌ای که تصمیم سازند.

۲-۲- تعاریف مدیریت دانش

مجموع تعریف واحدی از مدیریت دانش بین صاحب نظران وجود ندارد. عبارت دیگر پیچیدگی نهفته در تعریف مدیریت دانش تاحدی به دلیل چالش‌های موجود در تعریف خود دانش است (۱). مدیریت دانش به فرآیند تسخیر تخصص‌های جمعی و بکارگیری هوشمندی در سازمان و استفاده از آن‌ها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد. (۶). به نظر جونز، مدیریت دانش یک رویکرد سیستماتیک یکپارچه جهت شناسایی، مدیریت و تسهیم تمام دارایی‌های اطلاعاتی سازمان است، که شامل بانک‌های اطلاعاتی، مدارک، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌باشد. (جونز و همکاران، ۲۰۰۲). باینکه مدیریت دانش: خلق، تفسیر، اشاعه و استفاده، حفاظت و نگهداری و پالایش دانش را در برمی‌گیرد (۵)

مرکز بهره‌وری کیفیت امریکا (APQC)) مدیریت دانش را به این صورت تعریف کرده است: استراتژی‌ها و فرایندهای شناسایی، تسخیر، کسب قدرت و نفوذ در دانش برای افزایش قدرت رقابتی (۱).

۳-۲- فرایند مدیریت دانش

خلق و تثبیت دانش: این مرحله در برگیرنده کلیه فعالیت‌هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم می‌باشند و شامل اقدامات مربوط به توسعه، کشف و تسخیر دانش نیز می‌گردد. از نظر نوناکا این مرحله از چهار فرایند فرعی؛ جامعه‌پذیری، بیرونی‌سازی، انتشار و درونی‌سازی تشکیل شده است. در این مرحله فعالیت‌هایی نظیر کشف، ایجاد و توسعه دانش حائز اهمیت است. به هنگام صحبت درباره دانش آفرینی، همان اندازه که منظورمان دانش کسب شده به وسیله سازمان است، دانش خلق شده در درون آن نیز مورد نظر است. در حقیقت همه سازمان‌های سالم دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. آنها بدون دانش‌های جدید نمی‌توانند پویایی خود را حفظ کنند(۴).

تحصیل دانش: دانش به صورت ضمنی و عینی در بدنه‌ی سازمان و بین کارکنان آن جریان دارد. یک سیستم مدیریتی دانش می‌تواند پس از شناسایی دانش با استفاده از مدلی مشخص، به تحصیل دانش بپردازد. یکی از مهمترین روش‌های تحصیل دانش، همکاری و مشارکت با مراکز علمی و پژوهشی است(۴).

ارزیابی دانش: در این مرحله دانش تحصیل شده مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرد. زیرا با گذشت زمان، دانش گذشته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیت‌های جدید دارد. به عبارتی دیگر در این مرحله وضعیت داده‌ای دانش از طریق عملکرد در سطح جامعه سنجیده می‌شود(۴).

ارائه دانش: این مرحله اشاره به اموری دارد که ارتباط و جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفر دیگر را شامل می‌شود و دربرگیرنده ارتباطات، ترجمه، تبدیل، تفسیر و تصفیه دانش می‌باشد(۴).

توسعه‌ی دانش: توسعه‌ی مدیریت دانش شامل کلیه فعالیت‌های مدیریتی است برای ایجاد ظرفیت‌هایی که هنوز در سازمان به وجود نیامده‌اند و توسعه‌ی دانش می‌تواند به عنوان تکیه‌گاه تحقیقات تلقی گردد. به منظور هدایت دانش فردی کارکنان در جهت اهداف سازمان، باید محیطی همراه با اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورد و افراد را برای با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهد(۴).

تسهیم و مبادله دانش: در این مرحله نظام مدیریت دانش با اشتراک‌گذاری دانش و حمایت فرهنگی سازمانی از اشتراک و تبادل دانش، سعی می‌کند تا دانش قبل از کاربرد در رده‌ها و زیرمجموعه و سطوح پائین‌تر، ابتدا در درون سازمان به اشتراک گذاشته شود. در این خصوص قطعاً انتقال و ردوبدل شدن اعضا و پرسنل سازمان می‌تواند فرهنگ تسهیم و مبادله دانش را تقویت نماید(۴).

استفاده بهینه و کاربرد دانش: توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش موجود در سازمان به کار برده شود تا بتواند به سوددهی سازمان منجر شود. متأسفانه مهم بودن و اهمیت بسیار دانش، تضمین‌کننده‌ی اجرای آن در هر زمان، در فعالیت‌های سازمان نیست. در این امر باید مراحل برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارت‌های در دسترس، موجود باشد. ترکیب وظایف روزانه با وظایف در ارتباط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی موثر خواهد بود. بهره‌برداری از دانش؛ شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند. دانش زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود. فعالیت‌های

مدیریت دانش باید طوری باشد که نه تنها اقدامات و برنامه های کلان سازمان را تحت تأثیر قرار دهد، بلکه آثار آن در فعالیت های روزمره سازمان نیز مشاهده شود (۴).
مستندسازی دانش: در این مرحله از فرایند، اطلاعات و یافته ها، مدون و منظم شده و در قالب پروژه های مستندسازی شده ضمن استفاده و بهره برداری در موارد لزوم، دسترسی به آن نیز تسهیل می شود (۴).

چرا مدیریت دانش لازم است؟

- دلایل ضرورت مدیریت دانش رامی توان چنین بیان کرد:
- افزایش بهره وری سازمان
- افزایش سودآوری
- افزایش رشد و توسعه ی سازمان
- افزایش و توانمندسازی سرمایه های انسانی
- افزایش و توانمندسازی سرمایه های فکری (انسانی، سازمانی و ارتباطی)
- ایجاد فضا و فرهنگ نقد خطاها و بهبود روشها
- ایجاد فضای کار گروهی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها
- ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان (۸).

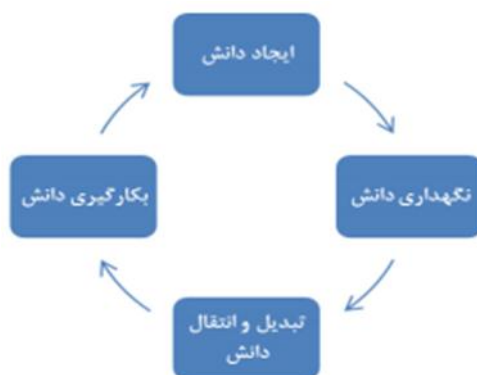
موانع اجرایی مدیریت دانش:

- عدم شناخت واقعی مدیریت دانش
- سو برداشت در مفاهیم مدیریت دانش و دانش بنیان
- عدم حضور مدیران ارشد و سیاستگذاران سازمان
- عدم شناخت صحیح سرمایه های دانشی
- عدم تمایل مدیران به ایجاد فضای مشارکتی، نقد و بررسی
- نگاه به مدیریت دانش به عنوان یک کسب و کار
- عدم ایجاد فرهنگ دانشی در سازمان
- اعتقاد به اینکه مدیریت دانش امری زودگذر و موقتی است
- مدیریت دانش یک کار اضافی است
- مدیریت دانش صرفاً به کارگران دانشی ارتباط دارد (۸)

۴- مدل های مدیریت دانش

در زمینه ی مدیریت دانش مدل های مختلفی ارائه گردیده است اما همه این مدلها در یک سطح و به تمام حوزه های مدیریت دانش نمی پردازند و هرکدام به برخی از حوزه ها پرداخته اند. بیشتر مدل های ارائه شده نظیر مدل مک الروی و نوناکا بیشتر مربوط به دانش هستند تا مدیریت دانش، به عبارت دیگر در اکثر مدل های ارائه شده توجه به دانش است و فقط تعداد اندکی از آنها نظیر مدل تی وانا به فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان پرداخته اند.

مدل عمومی:



مدلی که در اکثر نهادها و سازمان ها جهت مدیریت دانش کاربرد دارد، مدل عمومی مدیریت دانش است. این مدل از چهار فعالیت اصلی تشکیل شده است (۴).

ایجاد دانش: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برمی گردد. در توسعه این قابلیت، دانش موجود و تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده ها و ساختن ارتباط های متقاطع با دیگر موضوعات، از اهمیت کلیدی برخوردار است. نگهداری دانش: از طریق آن، قابلیت ذخیره و جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم می شود. در این خصوص، می بایست، دانش های لازم به آسانی برای استفاده همه ذخیره شود.

نشر کردن: این فرایند به توسعه یک روح جمعی، که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، نسبت به هم احساس پیوستگی دارند و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می کند. بکارگیری دانش: چهارمین فرایند، از این ایده شروع می شود که ایجاد دانش بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است. این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می کند (۱).

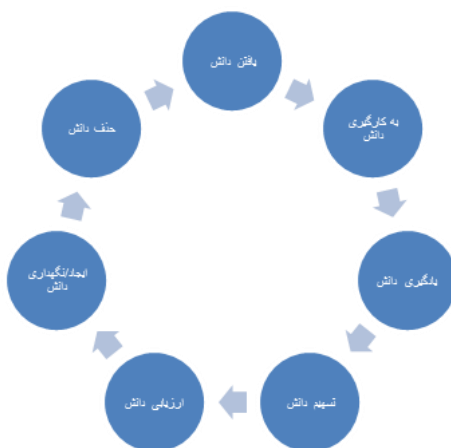
مدل حلزونی نانوکا و تاکوچی:



مدل نانوکا و تاکوچی یکی از معتبرترین مدل‌های شناختی به شمار می‌رود. پژوهشگران مدیریت ژاپنی، نانوکا و تاکوچی تأثیرات زیادی بر مباحث مدیریت دانش داشته‌اند. مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نانوکا برای طرح ریزی نظریه‌ی یادگیری سازمانی طبقه‌بندی شده است. در این تقسیم‌بندی با توجه به همگرایی بین شکل‌های پنهان و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه‌گذاری کردند که به نام خودشان معرفی شده است. این مدل برخلاف مدل‌های دیگر، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار/پنهان می‌ذول داشته و به نحوه‌ی تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمام سطوح سازمانی (فردی، گروهی، سازمانی) توجه دارد. در این مدل پویا نحوه‌ی استفاده و تبدیل این دو نوع دانش و چگونگی مدیریت دانش به صورت حرکتی مارپیچی (حلزونی) و به صورت فرایندی مستمر فرض شده است.

در این تفکر فرض بر آن است که تنها افراد هستند که دانش را ایجاد می‌کنند. بنابراین فرایند تولید دانش سازمانی باید به عنوان یک فرایند مستمر باشد که در آن به طور سازماندهی شده‌ای دانش ایجاد شده توسط افراد تقویت و هدایت گردد (۹).

مدل بکوویتز و ویلیامز:



اجزای فرایند مدیریت دانش ارائه شده توسط مدل بکوویتز و ویلیامز، شامل هفت عامل ذیل است. این عوامل می‌بایست برای ایجاد سرمایه دانش محور، به صورت یکپارچه مدیریت شوند:

مدل بکوویتز و ویلیامز از یک سو به دلیل توسعه و گسترش بهتر مرحله‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش و از سوی دیگر مناسب‌تر بودن آن برای محیط‌های غیرانتفاعی انتخاب شد. مدل بکوویتز و ویلیامز شامل هفت مولفه: ۱- یافتن دانش، ۲- به کارگیری دانش، ۳- یادگیری، ۴- تسهیم، ۵- ارزیابی، ۶- ایجاد/نگهداری، ۷- حذف دانش است.

۱- یافتن دانش: یافتن، شناسایی، و سازماندهی دانش مرتبط با نیاز، شناسایی دانش درون و بیرون از سازمان

۲- به کارگیری دانش: استفاده از دانش‌های موجود در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل

۳- یادگیری دانش: جمع‌آوری تجربه‌ها و آموخته‌ها از فعالیت‌های قبلی و یادگیری و کاربرد آن در فعالیت‌ها یا موقعیت‌های آتی

۴- تسهیم دانش: اشتراک دانش موجود و انتقال آن به محل مورد نیاز یا فردمتقاضی

۵- ارزیابی دانش: ارزیابی دانش موجود و نیازهای دانش فعلی و آتی سازمان

۶- ایجاد/نگهداری دانش: ایجاد محیطی به منظور تولید دانش جدید و ذخیره کردن آن با کمک فناوری‌های مناسب

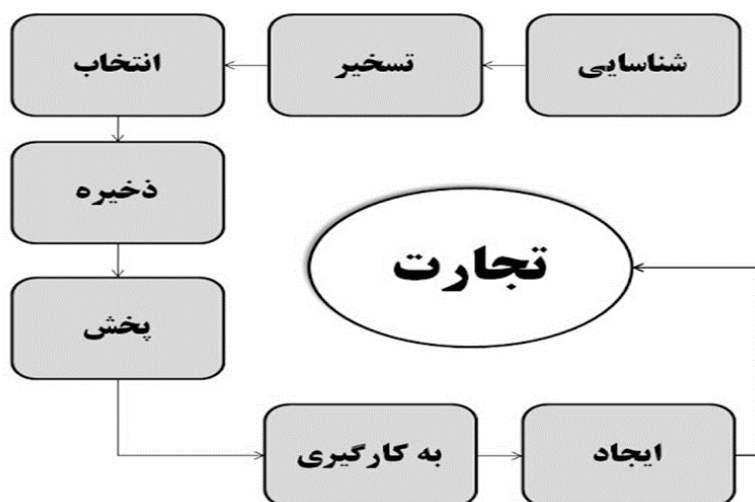
۷- حذف دانش: حذف دانش بیهوده و بدون کاربرد و یا ایجاد مخزن برای آنها (۹).

مدل مدیریت دانش میلتن:



مدل میلتنون براساس دو نگرش نسبت به مدیریت دانش یعنی برقراری ارتباط و جمع کردن، شکل گرفته است. این دو نگرش، مکمل هم بوده و ارزش آن هادربکارگیری، متعادل و متوازی آنها بایکدیگراست. برقراری ارتباط، به معنی مرتبط کردن افراد با یکدیگر و ایجاد شبکه‌های در سازمان و با یکدیگر سازمانهاست، به طوری که افراد بتوانند دانش خود را با دیگران تسهیم کنند. اغلب به این شبکه‌ها گروه‌های عملکرد گفته می‌شود. جمع کردن نیز به معنی جذب و دانش جدیدی است که در طول فعالیت‌ها و عملیات‌ها ایجاد شده و برای کاربردهای مجدد آتی ذخیره شده است. جمع‌آوری دانش به ایجاد یک مبنای دانش با ارزش کمک می‌کند که فعالیت‌های اصلی سازمان را پوشش داده و می‌تواند بازدهی بلند مدت داشته باشد (۳).

مدل یک من: یک من، هشت مرحله زیر را برای فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:



شناسایی: تعیین صلاحیت های درونی، منبع استراتژی، قلمرو دانش.

تسخیر یا گرفتن: رسمی کردن دانش موجود.

انتخاب کردن: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش های ناسازگار

ذخیره کردن: معرفی حافظه یکی شده در مخزن دانش انواع الگوهای دانش.

پخش کردن: توزیع دانش برای استفاده کنندگان به طور خودکار برپایه علاقه و کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه های واقعی.

به کار بردن: باز یافتن و استفاده از دانش در تصمیم گیری ها، حل مسائل، خودکار کردن و پیشتیبانی کار و مددکاری شغل و آموزش.

ایجاد: کشف دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خالق.

تجارت: فروش و معامله، توسعه و به بازار عرضه کردن دانش جدید در محصولات و خدمات .

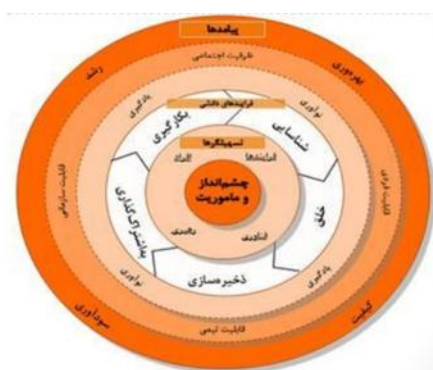
مدل مدیریت دانش مک آلروی:



تولید دانش: این امر شامل فرایند خلق دانش سازمانی جدید می باشد که توسط یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می گیرد و در واقع مترادف یادگیری سازمانی است.

پیوسته کردن دانش: این امر از طریق برخی فعالیت ها که پخش و تسهیم دانش را تجویز می کنند صورت می پذیرد. این فرایند شامل فعالیت هایی از قبیل پخش دانش (از طریق برنامه و غیره)، جستجو، تدریس، تسهیم و دیگر فعالیت های اجتماعی که موجب برقراری ارتباط می گردند، را شامل می شود (۶)

مدل APO:



سازمان بهره‌وری آسیا مدیریت دانش را اینگونه تعریف کرده است: مدیریت دانش یک رویکرد یکپارچه خلق و تسهیم و به کارگیری دانش است به گونه‌ای که منجر به بهبود و سودآوری و رشد سازمانی شود. از نظر سازمان بهره‌وری آسیا مدیریت دانش یک هدف نیست بلکه وسیله‌ای است برای بهبود بهره‌وری و ارتقای کیفیت در سازمان.

هفت معیار ارزیابی در مدیریت دانش:

۱- رهبری مدیریت دانش ۲- فرایندها ۳- افراد ۴- فناوری ۵- فرایندهای دانشی ۶- یادگیری و نوآوری ۷- نتایج مدیریت دانش

رهبری: ارزیابی رهبری سازمان برای پاسخگویی به چالشها و پایش استراتژیهای مدیریت دانش.

فرآیند: ارزیابی نحوه استفاده دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرآیندهای کاری کلیدی سازمان.

کارکنان: ارزیابی سازمان در ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی دانش محور و تشویق به اشتراک دانش.

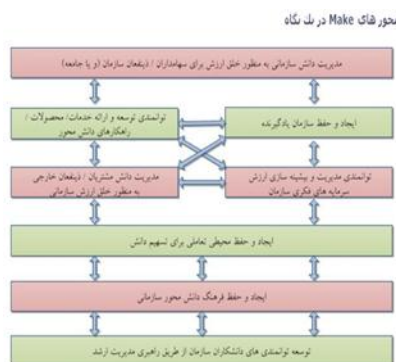
فناوری: توانایی سازمان در تهیه و ارائه راه حل‌های دانش بنیان مانند ابزارهای مشترک و سیستم های مدیریت محتوا.

فرآیندهای مدیریت دانش: ارزیابی سازمان در شناسایی، ایجاد، ذخیره، اشتراک و استفاده از دانش.

یادگیری و نوآوری: تعیین قابلیت سازمان در تشویق، پشتیبانی و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرایندهای دانش.

نتایج مدیریت دانش: ارزیابی سازمان در افزایش بهره‌وری، کیفیت، سودآوری. (۱۳)

مدل MAKE:



Most Admin Knowledge Enterprise (MAKE) Framework Telecom

این مدل بر سه نظام اساسی تکیه دارد. عناصر مدیریت راهبردی، یادگیری و ارزیابی که به صورت چرخه ای نظام مند با یکدیگر در ارتباط هستند. دانش می تواند در چهار سطح فردی، تیمی، سازمانی و برون سازمانی در سازمانها پیاده شود. این مدل بر دانش راهبردی سازمان تکیه کرده است. نظام آموزش راهبردی در این مدل شامل تحلیل نیازهای آموزشی است. تجربیات مداوم و بازخورد این که چگونه یک سازمان می اندیشد و عمل می کند در این

مدل به خوبی مطرح شده است. سودمندی این نظام این است که سبب مشارکت فزاینده در تدوین خط مشی‌های تصمیم‌سازی، اختیارات کارکنان، پربارتر کردن فعالیتها، صداقت، شفافیت، شایسته سالاری، ارتباطات آزاد، گفت‌وگو، همکاری و تعهد بیشتر می‌شود (۵).

مدل KM4D:

انجمن مدیریت ایران با نقش مرجعیت علمی خود و جهت ترویج، اشاعه و توسعه کارکردهای مدیریت دانش، با همکاری انجمن مدیریت دانش اتریش جایزه بین‌المللی (مدیریت دانش) را هم‌زمان با برگزاری کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش همه ساله برگزار می‌نماید. این مدل جایزه مدیریت دانش توسط انجمن مدیریت دانش کشورهای اتریش، هلند و سوئیس طراحی و تدوین شده است



مدل جایزه بین‌المللی مدیریت دانش KM4D

هدایت سازمان‌ها در مسیری است که به طور پایدار و نظام‌مند از تجربیات، نوآوری‌ها و سرمایه‌های فکری خود در کلیه ارکان سازمانی به طور موثر استفاده نموده و در نهایت خلق ارزش مبتنی بر دانش را برای سازمان به ارمغان بیاورد. جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها، تضمین تکرار موفقیت‌ها، اطمینان از عدم وقوع مجدد شکست‌ها، درس گرفتن سازمان از تجربیات پیشین در ارائه خدمات، سیاست‌گذاری‌ها، تولید محصولات، نظارت، مشارکت با سایر سازمان‌ها و حفاظت از سرمایه‌های فکری و ناملموس سازمان و به‌کارگیری آن‌ها در جهت توسعه خدمات، محصولات و افزایش بهره‌وری سرمایه انسانی و منابع سرمایه‌ای (مالی و انرژی) از جمله اهداف این مدل می‌باشد. محوریت مدل: ۱- مدیریت دانش و سرمایه‌های اجتماعی ۲- مدیریت دانش و اقتصاد جامعه ۳- مدیریت دانش و توسعه ی صنعتی ۴- مدیریت دانش و توان‌مندی سیاست‌گذاری ۵- مدیریت دانش و توان رقابتی بخش‌های اقتصادی دامنه ی کاربرد:

به طور کلی هر سازمان، شرکت و یا موسسه ای در هر حوزه کاری که با بهره‌گیری و به اشتراک‌گذاری تجربیات فردی و گروهی اعضای سازمان و نیز نوآوری و خلق دانش جدید به تحقق اهداف سازمان کمک نماید، می‌تواند از مزیت‌های حضور در جایزه مدیریت دانش بهره‌مند شود (۱۱).

مدل ۷۰:



این مدل بر مبنای هفت واژه که حرف اول آنها «C» است، بنا شده و از این رو مدل «هفت سی» لقب گرفته است. اجزای این مدل به همراه شرح هر یک عبارتند از:

خلق - ایجاد: ایجاد و تفاهم جدید با کار با همکاران، مشتریان و مؤسسات بیرونی

بسط - تسهیم: تسهیم ایده‌های خود برای کمک به دیگران

در دام انداختن (تسخیر کردن-مقید کردن): تعیین ایده‌های بهتر و مستند نمودن آنها

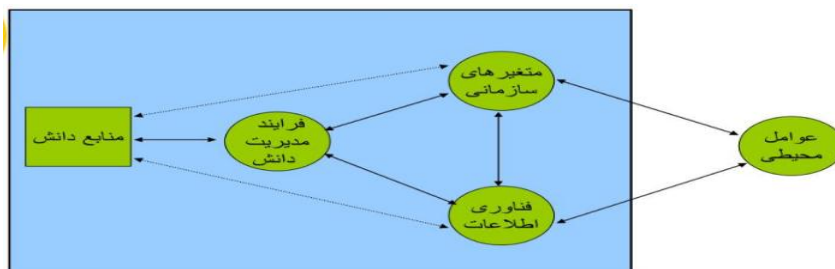
همکاری: تبادل دانش در سطح عمومی

صرف کردن: استفاده تمامی دانش جمعی برای آنچه که باید انجام دهیم.

مبادله - ارتباط: کمک به دیگران برای توجه به دانش و فایده دانش بیرونی که ارزش فراگیری دارد.

فرهنگ: بسط فرهنگ تسهیم دانش در تمامی سازمان (۶).

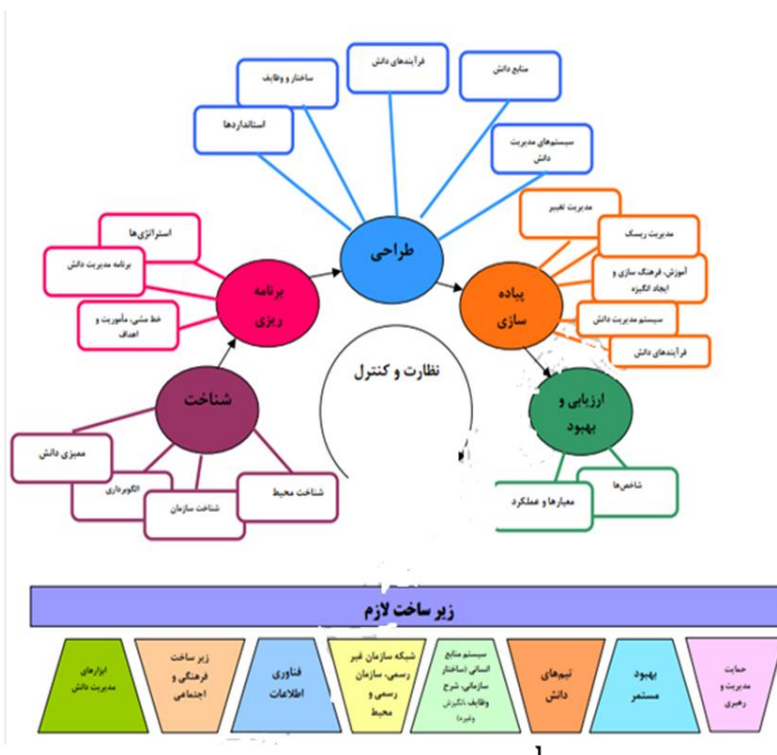
مدل KAFRA: (Kanext-Aware FRamework):



این مدل نتیجه تحقیقات گسترده ای بوده است که اکنون 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 . هدف اصلی در مدل KAFRA بهبود و توانمندسازی منابع دانش سازمانی است. منابعی که مزیت های رقابتی پایدار و تمام مزایای دیگر مدیریت دانش در آنها نهفته است، این منابع می توانند فرایندهای دانش را به شدت تحت تأثیر قرار دهند (۱۲).

نتایج:

مدل نهایی (ترکیبی):



فرآیندهای مدیریت دانش که شامل: ۱- شناخت ۲- برنامه‌ریزی ۳- طراحی ۴- پیاده‌سازی ۵- ارزیابی و بهبود زیرساخت‌های لازم برای مدیریت دانش: مدیریت: حمایت مدیریت و رهبری در سازمان از مهمترین و موثرترین عوامل در شکل‌گیری مدیریت دانش است و برای استقرار مدیریت دانش در سازمان ضروریست. بنابراین قبل از هر اقدامی می‌بایستی از تعهد مدیریت اطمینان حاصل نمود.

سیستم منابع انسانی: پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مستلزم تعامل مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی است. ساختار سازمانی مصوب و وجود شرح وظایف مشخص و همچنین سیستم‌های انگیزشی مناسب و اجرایی از دیگر ارکان این مدل است. موفقیت مدیریت دانش به مشارکت تمامی کارکنان یک سازمان بستگی دارد بنابراین لازم است برنامه‌های مدونی از قبیل آموزش، ایجاد انگیزه و نگهداشت نیروی انسانی در قالب برنامه‌های منابع انسانی تهیه شود. فناوری اطلاعات: فناوری مناسب، کارایی و تاثیر فرآیند مدیریت دانش را ارتقاء می‌دهد.

ساختار غیر رسمی: درک همزمان ساختار رسمی و غیر رسمی در هر سازمان لازمه ایجاد توانایی سازمانی (قابلیت انجام به موقع امور) است.

زیرساخت فرهنگی و اجتماعی: طبق نظر داونپورت وجود فرهنگ از زیرساخت‌های مهم مدیریت دانش می‌باشد. تیم‌های دانش: تیم‌های دانش نقش محوری و اساسی در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کنند. این تیم‌ها با برقراری ارتباط و تعاملی قوی، محدودیت‌های فرهنگی را به حداقل می‌رسانند.

بهبود مستمر: بهبود مستمر یادگیری از دیگران و همچنین استفاده از مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای جلوگیری از دوباره کاری‌ها

استفاده از ابزارهای مناسب: برای نگهداری از دانش، مدیریت اسناد، مشارکت کارکنان و غیره فرایندهای مدیریت دانش:

۱- شناخت: عدم آشنایی و ناتوانی تیم مدیریت دانش در شناخت درست سازمان و ارتباطات سازمانی می‌تواند باعث شکست مدیریت دانش در سازمان شود. بنابراین لازم است تا قبل از استقرار مدیریت دانش شناخت کافی حاصل شود.

۱-۱ شناخت محیط: شامل بازار رقبا، مشتریان، و همچنین تأثیرات اجتماعی-اقتصادی قبل از استقرار مدیریت دانش لازم است، ذی‌نفعان سازمان، بازار، رقبا، مشتریان و فعالیت‌های دانشی سازمان و نوع تعامل با آن‌ها باید شناسایی شوند. تا در فرآیند طراحی با ایجاد شبکه‌های دانشی مناسب، زمینه تعاملی پویا فراهم شود.

۱-۲ شناخت سازمان: شناخت سازمان شامل شناخت فرآیندهای کسب و کار، اهداف، سیاست‌ها، فرهنگ، ساختار سازمانی و سایر ویژگی‌های سازمان می‌باشد. هر سازمان از قبل دانش‌هایی در سوابق و مستندات خود در اختیار دارد که در این مرحله به شناسایی آن پرداخته می‌شود. همچنین کارکنان سازمان و انواع ارتباطات آنها در این مرحله باید شناسایی شوند. به عبارت دیگر شناسایی توانایی‌ها و شایستگی‌ها، نیازهای راهبردی سازمان و ارتباط بین توانایی و قابلیت‌های موجود و نیازهای سازمانی در این مرحله انجام می‌شود.

۱-۳ الگوبرداری: فرآیند تعریف، تشخیص و تطابق یافتن با اقدامات و فرایندهای مدیریت دانش سازمان‌های برجسته در سطح دنیا، به منظور افزایش عملکرد سازمان با استفاده از مدیریت دانش در این حوزه انجام می‌شود.

۱-۴ ممیزی دانش (ممیزی دانش، ارزشیابی و بررسی علمی و سیستماتیک منابع پنهان و آشکار دانش در سازمان است. ممیزی دانش محیط دانشی موجود را بررسی کرده و گزارشی کامل و جامع در مورد وضعیت فعلی دانش و شکافهای دانشی موجود در سازمان ارائه می‌دهد) شناسایی دانش سازمان و حوزه‌های دانش مرتبط با کسب و کار سازمان در این مرحله انجام می‌شود. به عبارت دیگر با توجه شناخت سازمان به نحوه استفاده از دانش موجود برای توسعه سازمانی در این قسمت پرداخته می‌شود. یکی از مهمترین موارد در جهت کسب موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، شناخت مناسب از وضعیت دانشی سازمان می‌باشد. در صورتی که مرحله شناخت به خوبی صورت پذیرد، می‌توان با اتخاذ استراتژی مناسب و برنامه‌ریزی مدون، به پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش پرداخت.

۲- برنامه ریزی:

۲-۱ خط مشی، مأموریت و اهداف مدیریت دانش: در این بخش اصلی‌ترین هدف سازمان برای به‌کارگیری مدیریت دانش، بزرگترین موانع به‌کارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان مربوطه با توجه به شناخت صورت‌گرفته و عوامل موفقیت مدیریت دانش و همچنین خط مشی و مأموریت‌های مدیریت دانش مدون می‌شود.

۲-۲ استراتژی‌های مدیریت دانش: در این قسمت دانش حیاتی برای کسب‌وکار سازمان، تأثیر این دانش بر عملکرد سازمان و مدیریت این دانش مشخص می‌شود. جهت و دامنه فعالیت‌های مدیریت دانش در بلندمدت که منجر به دستیابی به مزیت برای سازمان می‌گردد در این بخش مدون می‌شود.

۲-۳ تهیه برنامه مدیریت دانش: شامل دامنه دانش، تعریف و تشخیص شاکله‌های سرمایه دانش برای یک سازمان، روش پرکردن شکاف دانش موجود و مورد نیاز و برنامه‌های دستیابی به استراتژی‌های مدیریت دانش و ارتباط این برنامه‌ها با سایر برنامه‌های سازمان در این بخش مدون می‌شود.

۳- طراحی:

۳-۱ ساختار سازمانی و شرح وظایف: ساختار سازمانی باید باز نه خشک، عاطفه‌محور نه عقلانیت‌محور، تعامل‌محور نه انسجام‌محور، منعطف، موقتی و اعتمادمحور و نه رسمیت‌محور باشد. و همچنین وظایف اصلی، مسئولیت‌ها و ارتباطات شغلی متناسب با ساختار سازمانی برای تحقق اهداف مدیریت دانش در این قسمت مدون می‌شود.

۳-۲ استانداردها: استانداردهای مربوط به کارکنان، فناوری و فرآیندهای دانش و همچنین سیاست‌های مدیریت دانش در این قسمت مدون می‌شوند.

۳-۳ فرایندهای دانش: نحوه انتخاب، ذخیره، توزیع، به‌کارگیری و ارزیابی دانش مشخص می‌شود.

۳-۴ طراحی شبکه: منابع و مخازن دانش و سیستم‌های مدیریت دانش.

۴- پیاده‌سازی:

۴-۱ مدیریت تغییر: استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیازمند تغییری برنامه‌ریزی شده است. تغییر روش‌های موجود در مدیریت کارکنان، فرایندها و اطلاعات و تبدیل کارکنان به دانش‌کاران بدون مدیریت منجسم تغییر و فرهنگ‌سازی به‌موقع امکان‌پذیر نیست زیرا افراد و گروه‌ها ممکن است در برابر تغییر سیاست‌ها، روال‌ها، روابط کاری و فناوری ایستادگی کنند.

۴-۲ مدیریت ریسک: طراحی فرایندی سیستماتیک به منظور تشخیص، تحلیل و پاسخگویی به ریسک‌های کمین مدیریت دانش، افزایش احتمال وقایع مثبت و کاهش احتمال وقوع حوادث منفی مهم‌ترین هدف این برنامه است. این برنامه شامل تشخیص تهدیدها و فرصت‌های احتمالی، آنالیز کمی و کیفی وقوع حوادث و نتایج احتمالی، برنامه‌ریزی پاسخگویی اقتضایی به ریسک‌ها، سیستم کنترل و نظارت ریسک‌های مدیریت دانش می‌باشد.

۴-۳ آموزش، فرهنگ‌سازی و ایجاد انگیزه: ایجاد یک فرهنگ سازمانی (شامل ارزشها و رفتارها) صحیح برای مدیریت دانش، مهم‌ترین و درعین حال مشکل‌ترین چالش مدیریت دانش است تغییر فرهنگ سازمانی و

سازگاری آن جهت پذیرش مدیریت دانش و ارائه آموزش‌های لازم (فواید و مزایای مدیریت دانش و غیره) و ایجاد انگیزه در این راستا در این قسمت انجام می‌شود.

۴- سیستم مدیریت دانش: ایجاد شبکه، منابع و مخازن دانش و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش برای تسخیر، ذخیره، پردازش و پخش و اشاعه دانش.

۴-۵ فرایندهای دانش: شامل: تسخیر، ذخیره، پردازش و پخش و اشاعه دانش.

۵- ارزیابی و بهبود: تعیین معیارهای مناسب برای ارزیابی دانش در سازمان و کارکنان آن، تجزیه و تحلیل و بررسی اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش را ممکن می‌سازد. از این طریق می‌توان به نقاط حساس و بحرانی در سازمان پی برد و نسبت به رفع مسائل و مشکلات اقدام کرد. موارد ذیل در این قسمت مشخص می‌شوند:

الف: معیارهای ارزیابی پروژه‌های مرتبط با مدیریت دانش در سازمان

ب: اولویت بندی پروژه‌های مرتبط با مدیریت دانش برای ارزیابی

ج: مقایسه عملکردهای واقعی با معیارهای مشخص شده

د: شناسایی مغایرت‌ها و انجام اقدامات اصلاحی (۱)

۵- بحث

اجرای هر مدلی مستلزم طی کردن مراحل زیر است. ۱. تنظیم و تدوین برنامه‌های مدیریت دانش در خصوص ایجاد فرهنگ و بستر سازی فرهنگی مدیریت دانش در دانشگاهها، موسسات و مراکز آموزش عالی برای رشته‌ها و مقاطع مختلف. ۲. تدوین و تصویب سرفصلهای مدیریت دانش منطبق بر مؤلفه‌های مدل با تاکید بر اندیشه ورزان و آینده اندیشی از طریق طرح در شورای عالی برنامه ریزی دانشگاهها ۳. اجرای آزمایشی مدلهای مدیریت دانش در دانشگاهها و مؤسسات و مراکز آموزش عالی نمونه و تسری آن به کلیه دانشگاهها متناسب با امکانات، تجهیزات، فضا و نیروی انسانی متخصص ۴. آموزش مدیریت دانش از طریق (پودمانهای آموزشی، سمینارها، کارگاهها، اجلاس جهت به روز کردن اطلاعات اساتید و اعضا هیأت علمی دانشگاهها) اجرای نهایی برنامه در مقاطع مختلف در کلیه رشته‌ها و سطوح مختلف آموزشی دانشگاهها، موسسات و مراکز آموزشی (۷)

۶- نتیجه گیری

موفقیت و تداوم حیات سازمان‌ها در برخورداری از دانش و اطلاعات است. و دستیابی به این هدف با مدیریت دانش و به کارگیری مدل مناسب برای پیاده‌سازی آن در هر سازمان امکان پذیر است. از طرف دیگر در استقرار مدیریت دانش علاوه بر پرداختن به فرایندهای دانش در نظر گرفتن زیرساخت‌های مورد نیاز آن و همچنین فرایندهای مدیریت دانش ضروریست. برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر سازمان، جلب حمایت و اطمینان از تعهد مدیریت سازمان و ساختن بستر مناسب برای اعتماد و مشارکت کارکنان از مهم‌ترین قدم‌ها می‌باشد که علاوه

بر تسریع امور، موجب می‌شود برنامه‌های مدیریت دانش اجرایی‌تر باشند. از طرف دیگر داشتن شناخت کامل سازمان و محیط آن می‌تواند تأثیر زیادی بر تهیه خطمشی، اهداف، مأموریت واقعی و استراتژی مدیریت دانش و برنامه‌ریزی مناسب برای مدیریت دانش بگذارد. همچنین طراحی ساختار، استانداردها و فرآیندهای مدیریت دانش بستر مناسب را برای استقرار آن فراهم می‌کند و در پایان ارزیابی و بهبود برنامه‌ها و نتایج مدیریت دانش در سازمان، موجب بهبود عملکرد و توسعه سازمان شده و اساس بقای آن فراهم می‌شود.

مراجع

- ✓ جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان و مرتضایی، اشرف (۱۳۸۸). مقایسه مدل‌های مدیریت دانش و ارائه یک مدل ترکیبی: نشریه‌ی مدیریت فردا، دوره ۸، شماره ۲۱، از صفحه ۱۵ تا صفحه ۲۴.
- ✓ فدایی، غلامرضا (۱۳۹۵). مدیریت دانش و آرایه‌ی مدلی نو: نشریه تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه‌های عمومی (پیام کتابخانه)، دوره ۲۲، شماره ۱ (پیاپی ۸۴)، از صفحه ۱۵ تا صفحه ۲۹.
- ✓ بزرگی، فرشاد (۱۳۹۲). مطالعه و بررسی انواع مدل‌های مدیریت دانش: نشریه‌ی پژوهش‌های علوم انسانی، سال پنجم، شماره ۲۹، از ۴۸ تا ۲۷۴.
- ✓ عارفی‌نیا، جواد. (۱۳۹۳). بررسی و مقایسه مدل‌های مدیریت دانش و ارائه یک مدل تلفیقی جهت مدیریت دانش پلیسی. فصلنامه علمی دانش انتظامی خراسان رضوی. ۶ (۲۴)، ۱۵۳-۱۸۸.
- ✓ عباسی زهره (۱۳۸۶). مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانها: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- ✓ ضامنی، فرشیده و پذیرفته، زیبا (۱۳۹۶). مروری بر مدیریت دانش و مدل‌های قابل استفاده آن در سازمان‌های امروز. نشریه‌ی پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، دوره‌ی جدید-شماره ۲.
- ✓ قورچیان، قلی و لاهیجانیان، اکرم الملوک (۱۳۸۵). مطالعه مدیریت دانش در نظام آموزش عالی و آرایه‌ی مدل مناسب. مجله‌ی علمی و پژوهشی اقتصاد و مدیریت. شماره‌ی ۶۹.
- ✓ احمدی، ناصر (۱۳۹۴). اهمیت و ضرورت مدیریت دانش. همایش ملی مدیریت و آموزش ملایر.
- ✓ <https://civilica.com/doc/366023>.
- ✓ محمدی استانی، مرتضی و شعبانی، احمد و رجایی پور، سعید (۱۳۹۰). امکان سنجی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌ی دانشگاهی شهر اصفهان برپایه‌ی مدل بکویتز و ویلیامز. پژوهشنامه‌ی کتابداری و اطلاع رسانی، ۱ (۱)، ۲۳-۴۴.
- ✓ رخسانی، بهرام و غیبی، جاوید (۱۳۹۴). مروری بر مفهوم مدیریت دانش در سازمان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، تهران.
- ✓ انجمن مدیریت ایران (بی تا). مدیریت دانش. <https://iranmanagement.net>
- ✓ صفدریان، سروش و تحسری، علی (۱۳۹۰). بررسی نقش مدیریت دانش بر سیستم‌های تولیدی در کلاس جهانی (مورد کاوی: کارخانجات تولید کننده قطعات خودرو وابسته به گروه سایپا). نشریه‌ی فروغ تدبیر، سال هشتم، شماره ۱۸.

✓ شفیعی، سلیمان و مرادی، محمود و احمدی، حمید (۱۳۹۷). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش براساس چهارچوب APO (نمونه پژوهشی کتابخانه ی مرکزی ودانشکده ای دانشگاه رازی). دوره ی بیست و نهم، شماره چهارم.