



مرکز ملی باوردهای علمی و فناوری

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی



ماهنامه امواج دانش

سال اول | شماره ۱ | فروردین ۹۵

- ۳ * موج اول ~ سرمقاله: الزامات استقرار مدیریت دانش
- ۷ * موج دوم ~ تازه ها: رهبری دانش
- ۱۲ * موج سوم ~ پرونده ویژه: سیر تکامل مدیریت دانش
- ۱۷ * موج چهارم ~ رویدادها
- * موج پنجم ~ مقالات:
بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمانها ۱۹
استراتژیهای سازمان برای دانش شخصی و سازمانی ۲۷
- * موج ششم ~ دانش نما:
معرفی کتاب و سایتهای مرتبط ۳۶
تاریخ شفاهی دریانوردی ۳۷
واژگان دریانوردی ۳۹



مركز پيژموشي و مطالعات رابرسري

مركز پيژموشي و مطالعات رابرسري



ماهنامه تخصصی الکترونیکی
مدیریت دانش
جامعه بندری و دریایی ایران

صاحب امتیاز:
سازمان بنادر و دریانوردی

مدیر مسئول:
مرکز مطالعات و بررسی های راهبردی

دبیر تحریریه:
محمد صادق بهرامی

هیأت تحریریه:
محمد علی حسن زاده، مهدی جانباز،
فتح الله خوشبختی، فرزانه سهرابی،
روییا امام، سعید دمیرچی، احمد
درخشان، محمد حسین شوکت پور

طراحی و گرافیک:
محمد حسین شوکت پور



دبیرخانه: ۰۲۱-۸۴۹۳۲۷۳۸



ارائه نظرات: km@pmo.ir



تهران، ونک، ب حقانی، خ شهیدی،
پلاک ۱، سازمان بنادر و دریانوردی

- * موج اول ~
۳ سرمقاله: الزامات استقرار مدیریت دانش
- * موج دوم ~
۷ تازه‌ها: رهبری دانش
- * موج سوم ~
۱۲ پرونده ویژه: سیر تکامل مدیریت دانش
- * موج چهارم ~
۱۷ رویدادها
- * موج پنجم ~
مقالات:
۱۹ بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمانها
۲۶ استراتژیهای سازمان برای دانش شخصی و سازمانی
- * موج ششم ~
دانش نما:
۳۶ معرفی کتاب و سایتهای مرتبط
۳۷ تاریخ شفاهی دریانوردی
۳۹ واژگان دریانوردی
۴۰ آرم: توصیف لوگوی مجله

اقصاد و متعمیر
اقدام اول



تقویت تولید داخلی، حل مشکل رکود، مهارگرانی، رفع بیکاری

سال ۱۵



من با هدف کمک به ترویج دانش تخصصی حوزه های بندری و دریایی، این نشریه آماده گردید تا نسبت به نشر دانش اندوخته اشخاص حقیقی و حقوقی فعال در صنعت حمل و نقل دریایی اقدام نماید»

موج اول

سرمقاله



الزامات ملی استقرار مدیریت دانش

آنچه امروزه از آن به عنوان مدیریت دانش، مدیریت دانایی، دانایی محوری یا مدیریت اندوخته‌های علمی (KM - Knowledge management) یاد می‌گردد رویکردی است که در آن با هدف افزایش بهره‌وری، تولید ثروت و ایجاد ارزش افزوده در تولید کالا یا خدمات رقابت پذیرتر، اطلاعات و اندوخته‌های علمی در خصوص چگونگی انجام فعالیت، بصورت نظام مند در اختیار سایر افراد یا بخش‌های مرتبط قرار می‌گیرد.

در سطح خرد (micro) به دلیل جهانی شدن اقتصاد و رقابت شدید بین تولیدکنندگان کالا و خدمات، ضرورت نظام‌مند کردن اندوخته‌های تجربی و یافته‌های دانشی، در سازمان‌های تخصصی یا فعال در بازارهای بین‌المللی به مراتب از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و از آن به عنوان یکی از راهبردهای اساسی هر سازمان یاد می‌گردد. در سطح کلان (macro) نیز مجموعه‌ای از فعالیت‌های دانشی اجزاء منجر به افزایش توان رقابتی یک کشور در ارتقا موقعیت و سهم خود از بازارهای بین‌المللی می‌شود از این رو تاکید بر استقرار مدیریت دانش همواره در زمره راهبردهای کشوری مورد تاکید قرار می‌گیرند.

در کشور ما نیز اسناد و سیاست‌های ملی متعددی بر اهمیت این موضوع مهم تاکید کرده‌اند که گواهی بر ضرورت و اهمیت استقرار مدیریت دانش و دانش محوری دارند. از جمله این اسناد و الزامات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

1) نقشه جامع علمی کشور:

سند چشم انداز کشور به فرموده رهبر معظم انقلاب دومین سند عالی کشوری بعد از قانون اساسی است و برای تدوین سازوکارهای اجرایی نیل به اهداف سند، نقشه جامع علمی کشور تدوین و در اواخر سال ۱۳۸۹ به کلیه بخش‌های اجرایی به عنوان قانونی الزام آور جهت اجرا ابلاغ گردید. این سند مشتمل بر «۱۳» راهبرد اصلی است. با توجه به اهمیت مدیریت دانش، راهبرد شماره «۴» این سند به شرح زیر به موضوع پرداخته است: "نهادینه کردن مدیریت دانش و ابتنای مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش بر اساس الگوهای ایرانی-اسلامی در نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی-امنیتی". برای هر یک از راهبردهای نقشه جامع، تعدادی راهبرد ملی و اقدام ملی تدوین شده است که در ادامه به راهبردها و اقدامات ملی راهبرد شماره ۴ اشاره می‌گردد.

الف) راهبردهای شش گانه ملی:

۱. پیااده‌سازی فرایند مدیریت دانش و اطلاعات در نهادها و دستگاههای مختلف
۲. ارتباط مستمر و هم افزا در بین سه جریان تولید، انتشار و کاربرد و توسعه دانش و تقویت فرایند تبدیل ایده به محصول
۳. ساماندهی و تسهیل مشارکت صاحب‌نظران و دانشمندان دانش در نظام تصمیم‌گیری کلان کشور و نهادینه‌سازی فرهنگ پژوهش و ارزیابی و کنترل در سطوح مختلف تصمیم‌گیری
۴. ساماندهی و تقویت انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی به منظور ایفای نقش مرجعیت علمی و ارتقای مشارکت در تصمیم‌سازیها، توسعه و ترویج و انتشار علم و فناوری

۵. ارتقای کیفی و کمی همایش‌های علمی، نشست‌ها و مجامع علمی معتبر داخلی با رویکرد دست‌یابی به تحقق مرجعیت علمی

۶. رصد، پایش و آینده‌نگاری علم، فناوری و نوآوری و نیازهای بازار

ب) اقدامات ملی مدون در راستای راهبردهای فوق:

۱. استقرار نظام مدیریت دانش و تقویت سازوکارهای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار و استفاده از آنها به ویژه با تقویت زیرساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات

۲. حمایت از ایجاد و توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و فناوری به منظور افزایش تعاملات و تسهیل انتقال و انتشار دانش

۳. تقویت و انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری کشور با مأموریت استانداردسازی و اصلاح فرآیندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای رساله‌ها، پایان‌نامه‌ها، طرح‌های پژوهشی و فناوری، مقالات، مجلات و کتب علمی، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران

۴. رتبه‌بندی و ساماندهی انتشارات علمی و تقویت پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)

۵. طراحی سازوکار لازم به منظور بهره‌مندی سیاستگذاری‌ها، برنامه ریزیها و تصمیم‌گیری‌های کلان کشور از پژوهش‌های تأییدشده در مراجع معتبر علمی از جمله فرهنگستان‌ها و مؤسسات، کانون‌های تفکر و انجمن‌های علمی مرتبط

۶. اصلاح مقررات و آگذاری طرح‌های مطالعاتی، تحقیقاتی و فناوری ملی در راستای اولویت دادن به مؤسسات پژوهشی و فناوری داخلی

۷. اولویت‌دهی به میزان مشارکت در برنامه‌ریزی‌های ملی، میزان اثر بخشی در توسعه علم و فناوری، کمیت و کیفیت برنامه‌های ترویجی در حوزه علم و فناوری در شاخصهای ارزیابی و رتبه‌بندی انجمن‌ها و جمعیت‌های ملی

۸. حمایت از برگزاری همایش‌های تخصصی توسط انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی به ویژه در حوزه‌های اولویت‌دار و تسهیل و آگذاری نشریات علمی و تخصصی به آنها

۹. تسهیل و تشویق حضور و مشارکت دانشمندان در همایشهای علمی داخلی و بین‌المللی در حوزه‌های دارای اولویت

۱۰. ایجاد نهادهای رصد علم و فناوری در حوزه‌های اولویت‌دار با مشارکت انجمن‌های علمی، مراکز دانشگاهی و مؤسسات غیردولتی

همانگونه که ملاحظه می‌گردد اولین راهبرد ملی و اولین اقدام ملی به استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها و نهادها تاکید دارد.

۲) سیاست‌های اقتصاد مقاومتی:

به نظر کمتر کسی بر ضرورت رعایت سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در ارتقاء توان اقتصادی کشور بویژه در دوران پساتحریم تردید دارد. ۳ بند ابتدایی از مجموع «۲۴» بند سیاست‌های اقتصاد مقاومتی تاکید ویژه‌ای به موضوع مدیریت دانش دارند.

بند ۱- تأمین شرایط و فعال‌سازی کلیه امکانات و منابع مالی و سرمایه‌های انسانی و علمی کشور به منظور توسعه کارآفرینی و به حداکثر رساندن مشارکت آحاد جامعه در فعالیت‌های اقتصادی با تسهیل و تشویق همکاری‌های جمعی و تأکید بر ارتقاء درآمد و نقش طبقات کم درآمد و متوسط.

بند ۲- پیشسازی اقتصاد دانش بنیان، پیاده‌سازی و اجرای نقشه جامع علمی کشور و ساماندهی نظام ملی نوآوری به منظور ارتقاء جایگاه جهانی کشور و افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش بنیان و دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش بنیان در منطقه "

بند ۳- محور قرارداد رشد بهره‌وری در اقتصاد با تقویت عوامل تولید، توانمندسازی نیروی کار، تقویت رقابت پذیری اقتصاد، ایجاد بستر رقابت بین مناطق و استانها و به کارگیری ظرفیت و قابلیت های متنوع در جغرافیای مزیت های مناطق کشور.

هرچند تحقق سایر بندها نیز هر یک به نوعی وابسته به بهره‌مندی از دانش و تخصص مربوط به حوزه های یادشده می‌باشند ولی همانگونه که ملاحظه می‌گردد دستیابی به این سه هدف متعالی، بدون استقرار نظام مدیریت دانش در سازمانها تقریباً امری غیرممکن است.

۳) سیاست های کلی نظام اداری

سیاست های کلی نظام اداری که توسط رهبر معظم انقلاب به سه قوه ابلاغ گردید مشتمل بر «۲۶» بند است که در آن بندهای مرتبط با مدیریت دانش به شرح زیر هستند:

بند ۴ - دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران.

بند ۵ - ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت های آنان.

بند ۱۶ - دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزشهای اسلامی.

۴) سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه

این سیاست ها که برای تدوین احکام برنامه ششم توسعه کشور ابلاغ گردیده اند مشتمل بر «۸۰» بند هستند که در بین آنها موارد زیر مرتبط با استقرار مدیریت دانش و استفاده ملی از نتایج خدمات یا محصولات دانش بنیان است.

بند ۲۷ - دانش بنیان نمودن شیوه تولید و محصولات صنعتی و خدمات وابسته به آن، نشان‌سازی تجاری و تقویت حضور در بازارهای منطقه و جهان.

بند ۸۰ - توسعه و ساماندهی نظام ملی نوآوری و حمایت از پژوهش‌های مسأله‌محور و تجاری‌سازی پژوهش و نوآوری، و توسعه نظام جامع تأمین مالی در جهت پاسخ به نیاز اقتصاد دانش بنیان.

نشریه امواج دانش در نظر دارد تا در سالی که طبق فرمایش رهبری "اقتصاد مقاومتی، اقدام و عمل" نامیده شده است، اهمیت مدیریت دانش در صنعت حمل و نقل دریایی را تبیین نماید چرا که به یقین استقرار مدیریت دانش در سازمان بنادر و دریانوردی، بنادر تابعه و شرکت های فعال در حوزه های خدمات بندری و دریایی گامی مهم در افزایش سهم کشور از بازارهای متعدد صنعت حمل و نقل دریایی و ارتقاء سهم دانش در اقتصاد کشور خواهد بود.

محمد علی حسن زاده

مدیرکل مرکز مطالعات و بررسی های راهبردی

سازمان بنادر و دریانوردی

موج دوم

تازه ها



رهبری دانش

• ارزش آفرینی دانش در سازمان

اگر تا چندی پیش "مدیریت دانش" [۱] موضوع جالب توجهی در "کانون های تفکر" [۲] بود، اکنون سخن از "رهبری دانش" [۳] به میان آمده است و توجه اندیشمندان فعال در قلمروهای مدیریت و اطلاع رسانی را به خود جلب نموده است. البته این دو موضوع جدای از یکدیگر نیستند و در بسیاری از مباحث همپوشانی دارند. رهبری دانش حاکی از تغییر چشمگیر چالش های فرا روی مدیران طی سال های اخیر است. امروزه کاملاً محتمل است که هیچ عاملی به اندازه "ارزش آفرینی" [۴] نمی تواند منشأ تغییرات و تحولات بنیادین در یک سازمان گردد. شاهد و مبنای چنین ادعایی علاقه و تمایل روز افزون سازمان ها به یافتن راههای جدیدی است که می توانند به وسیله آنها ارزش بیشتری را عاید سازمان خودشان نمایند. دیگر دانش به منبع اقتصادی کلیدی سازمان ها تبدیل شده است و این در حالی است که سرمایه های مادی، نیروی انسانی و منابع طبیعی به عنوان منابع ثانوی سازمان ها در نظر گرفته می شوند. این رویکرد نوین در "سازمانهای دانش محور" [۵] به روشنی قابل تشخیص است.



به علاوه، گسترش وسایل ارتباطی سبب شده است که دیگر "دانش ذی قیمت" [۶] تنها در اختیار معدودی از مدیران ارشد یک سازمان نباشد. در گذشته رهبران عالی سازمان ها چشم انداز دراز مدت و تصمیم گیری های کلان را مورد توجه خود قرار می دادند، حال آنکه روز به روز و فصل به فصل "دانش تأثیرگذار" [۷] توسط "سیستم دانشی" [۸] موجود در سازمان که متشکل از "کارکنان دانشی" [۹] آن سازمان است تولید و منتشر می شود. در نتیجه، چالش اصلی فرا روی مدیران امروزی افزایش دانایی و ارتقای کارایی کارکنانی است که دانشی را تولید می کنند که سبب افزایش "ارزش بازار" [۱۰] می گردد. بدین ترتیب شاهد پدید آمدن نسل جدیدی از سازمانهای دانش محور هستیم که از آنها با عنوان "سازمانهای ارزش آفرین" [۱۱] یاد می شود [۱].

و چالش آفرین سبب برتری سازمانها نسبت به یکدیگر در عرصه تولید کالا یا ارائه خدمات می گردد. ارتقای درک مشتریان خودش به منظور مواجهه با چالش های پیش بینی نشده فراهم می سازد. منظور از رهبری غیر موازی دانش، حفظ وضعیت رقابتی میان سازمان های رقیب در زمینه تولید و دستیابی به "دانش تجاری" [۱۳] است که در موقعیت های حساس

• سازمانهای ارزش آفرین چه نوع سازمانهایی هستند؟

یک سازمان ارزش آفرین "رهبری غیر موازی دانش" [۱۲] را برای مشتریان خودش به منظور مواجهه با چالش های پیش بینی نشده فراهم می سازد. منظور از رهبری غیر موازی دانش، حفظ وضعیت رقابتی میان سازمان های رقیب در زمینه تولید و دستیابی به "دانش تجاری" [۱۳] است که در موقعیت های حساس

دانش در نظر آورد. پرسشی که درست در همینجا مطرح می شود این است که "آیا ما واقعاً به رهبری دانش نیاز داریم؟" یا اینکه "چه نوع رهبری دانشی مورد نیاز ماست؟". با آگاهی از انواع رهبران دانش می توانیم بر اساس نقش آنان تعریف درستی را از هر یک از این دیدگاه‌ها و متناسب با نیاز سازمان خود از آنان بهره برداری نماییم.

در یک بررسی چند جانبه که توسط گروه دلفی [۲۱] صورت گرفت، روشن شد که در عمل رهبر دانش طیف گسترده ای از پست های سازمانی را بدون توجه به عنوان پذیرفته شده سازمانی در بر می گیرد و شامل کارکردها و ویژگی های مشابهی است [۲۲]. برجسته ترین ویژگی عبارت است از تجربه ترکیبی تجارت و فناوری اطلاعات، چیزی که حداقل به ده سال تجربه کاری در هر دو حوزه نیازمند است. همچنین برخورداری از تفکر سازمانی و علاقه به سطحی از کار و فعالیت که توسعه یکی از پیامدهای اجتناب ناپذیر آن است. این رهبران باید ضمن رعایت ارتباطات جاری در سلسله مراتب سازمانی، شبکه های غیر رسمی را در جهت ایجاد سازمانهای غیر رسمی و پنهان تقویت نمایند. از طریق همه این کانالهاست که رهبران دانش می توانند روش ها و سیستم های جدید را برای ترغیب دانش پژوهان به رقابت با فراهم کنندگان دانش معرفی نمایند.

چرا سازمان ها به رهبران دانش نیاز دارند؟ چنین نیازی بدیهی است زیرا باید بر موانع طبیعی فرا روی تسهیم و اشتراک دانش در محیط های بزرگ کسب و کار فایق آیند. این در واقع عصاره مدیریت دانش است. سازمانها با هر اندازه و هر تخصص به این باور رسیده اند که تبادل تجربیات و نه فقط کاربرد فناوری، قلب و کانون توانایی مدیریت دانش در تأمین اهداف تجاری و نیاز کاربران و مشتریان است. این امر به ویژه در یک فرهنگ آزاد با تقویت کانال های ارتباطی صورت می پذیرد. رهبری دانش برای تسهیل ایجاد فضای مورد نیاز تشریح و تسهیم دانش لازم است. برای اثبات این نکته باید متذکر شد رهبران دانشی که در این بررسی به شکل برجسته ای نمایان شدند، ویژگی های خاصی را از خود نشان دادند نظیر: مهارتهای گردآوری دانش، سازماندهی، طبقه بندی و ارتباط سازمانی. ضمن آنکه از سایر مهارت های پیشرفته مانند فناوری اطلاعات در دستیابی به موفقیت هایشان بهره می بردند [۲۲]. اگر چه امروزه برای سازمانها غیرممکن است که دانش خود را بدون استفاده از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی قابل نفوذ نمایند؛ اما همواره این انتظار از مدیران می رود که پیش از هر چیز دیگری از مهارت های ضروری مدیریت برخوردار باشند و مذاکرات

اندرکاران اینگونه سازمانها دائماً سرگرم مطالعه و پژوهش به منظور یافتن راههای جدید برای پاسخگویی به نیازهای روزآمد مشتریان باشند. بدین ترتیب سازمان های ارزش آفرین، ناخواسته "استعداد دانشی" [۱۵] خود را تقویت می نمایند و همین امر قابلیت اطمینان به آنان را نزد مشتریانشان افزایش می دهد.

ارتقای عملکرد، بهره وری، افزایش ظرفیت تولید و رضایت کارکنان از کار همگی اهداف دیگری هستند که یک سازمان ارزش آفرین دنبال می کند. بنابراین، سازمانهای ارزش آفرین بیش از همه می تواند مورد توجه و علاقه مؤسسات صنعتی و تولیدی باشد چرا که این سازمانها دقیقاً به چیزهایی اولویت می دهند که مورد توجه نهادهای صنعتی است. نکته قابل توجه دیگر این است که سازمان های ارزش آفرین می توانند ساز و کار و چارچوب های مورد نیاز مؤسسات صنعتی را در قالب بسته های نرم افزاری ارائه نمایند. بدین ترتیب "دانش رسمی" [۱۶] برای اینگونه مؤسسات به "دانش کاربردی" [۱۷] تبدیل می شود. از اینرو، پرسشی که اغلب در ذهن دست اندرکاران "اقتصاد دانش" [۱۸] مبنی بر اینکه "آیا دانش نیز مانند کالا قابل فروش است؟" مطرح می شود، در قالب یک روش شناسی کاربردی پاسخ مثبتی را در پی دارد.

معنای واقعی سازمان های ارزش آفرین زمانی آشکار می گردد که این سازمانها امر آموزش مؤسسات صنعتی را بر عهده می گیرند و منابع انسانی فعال در آنها را بر مبنای استراتژی های انعطاف پذیر بازار تحت آموزش قرار می دهند. سازمانهای ارزش آفرین در بعد آموزش سه هدف اصلی را دنبال می کنند:

- (الف) ارائه دیدگاههای تجاری جدید به افراد تحت آموزش به گونه ای که سبب افزایش "هوش تجاری" [۱۹] در آنان گردد.
- (ب) عمق بخشیدن به تفکر سازمانی و مدیریت بازرگانی آنان
- (ج) تشویق آنان به تسهیم دانش میان همکاران [۱۱].

• چه کسی رهبر دانش است؟

بدون شک رهبران دانش شکل جدیدی از مدیران سازمانی هستند. این مدیران کاملاً در چارتهای مرسوم سازمانی نمی گنجند. این دسته از مدیران اغلب در نقاط اتصال درون سازمان ها و درست در مرز اشتراک بخش ها و واحدهای سازمانی یافت می شوند. پست های فرماندهی و کنترل سازمان نیز معمولاً خالی از این نوع مدیران نیستند.

ارایه تعریفی برای رهبر دانش مستلزم پذیرش و داشتن درک واقع بینانه از این عنوان است. همچنین مستلزم آن است که یک فرد فرهیخته [۲۰] به هنگام شنیدن این اصطلاح، مسؤولیت های مدیریت دانش را متمرکز بر توسعه کارکردها و راه حل های مدیریت

مدیران دانش خواهد بود و در صورت شکست یکی از آنها سازمان نمی تواند اهداف خود را بطور کامل محقق سازد. با وجود چنین احتمال خطری، مدیر دانش می تواند با موفقیت در یک سازمان به یک رهبر دانش تبدیل شود چرا که کلیه هماهنگی های ضروری را برای انجام فرایندها شخصاً بر عهده دارد و از زیر و بم فعالیت های هر واحد به خوبی باخبر است. همین امر سبب می شود تا تسهیم دانش به خوبی در میان کلیه واحدهای سازمان صورت گیرد. گاهی ممکن است بر اثر انباشت و تراکم بیش از حد دانش، سازمان متوسل به یک منبع واحد اطلاعاتی جهت گردش اطلاعات در سازمان گردد. در این حالت سازمان دچار نوعی انقباض دانش می شود و در این صورت کنترل، فرماندهی و هماهنگی فعالیت های کلیه گروههای تولید کننده دانش در سازمان بر عهده یک مدیر دانش خواهد بود. همکاری کلیه اعضای تیم یا واحد سازمانی با مدیر دانش در این مقطع از اهمیت خاصی برخوردار است و کوشش های وی را ثمربخش خواهد نمود.

مدیر دانش ارشد مسؤؤل هماهنگی گسترده میان کلیه فعالیت های رهبری دانش است. مدیر دانش ارشد یا اصطلاحاً CKO اغلب به عنوان رهبر دانش اصلی سازمان در نظر گرفته می شود. نکته قابل توجه در این میان این است که نباید او را با مدیر اجرایی ارشد یا مدیر عامل [۲۵] (CEO) اشتباه گرفت. اگر چه ممکن است CKO بخشی از ساز و کار انسانی IT [۲۶] در سازمان در نظر گرفته شود، اما اغلب اینگونه نیست. CKO مسؤؤل مالکیت زیرساخت اطلاعاتی در یک سازمان نیست، بلکه مسؤولیت روش ها، کارکردها و راه حل های مدیریت دانش را بر عهده دارد. در حال حاضر این نقش معمولاً به صورت انفرادی بر عهده مدیران گذاشته می شود و اغلب پرسنل یا تیمی از کارکنان برای آن در نظر گرفته نمی شود. به عبارت دیگر هر مدیر مسؤؤل مدیریت دانشی است که با آن سر و کار دارد. CKO باید از مهارت و دانش پیشرفته گردآوری دانش برخوردار باشد و بتواند برای نیازهای اطلاعاتی سازمان تدابیر به هنگام و مناسبی بیاندیشد. یک CKO موفق کسی است که در بحبوحه تعاملات مشتریان با کارکنان سازمان "دانش ضمنی" [۲۷] را به دانش کاربردی تبدیل نماید و آن را به صورت مدون و منظم در مخازن مربوطه جهت استفاده های بعدی ذخیره نماید. چنین قابلیت هایی سبب تقویت جنبه پاسخگویی سازمان می شود.

قرار دادن یک CKO در یک پست سازمانی کمترین کاری است که یک سازمان می تواند برای رهبری دانش خود انجام دهد. شاید کار یک سازمان با یک نفر که دیدگاه مدیریت دانش را دارد نیز راه بیافتد، اما مدیریت واقعی دانش مستلزم تحمل هزینه ها و صرف زمانی است که در دراز مدت به نفع تمام سازمان خواهد بود. بدون

و ارتباطات مبتنی بر شبکه را پا به پای ارتباطات چهره به چهره به پیش ببرند.

• انواع رهبران دانش

بسیاری از سازمان ها گام های اولیه را در مسیر انتخاب یک مدیر دانش ارشد [۲۲] برداشته اند تا در ذهن جمعی سازمان خود نفوذ کنند. این رویکرد موضوع بسیاری از مباحث رهبری دانش بوده است. اگر چه تعدادی از سازمان ها چنین جایگاهی را در چارت سازمانی خود برای این دسته از رهبران یا به عبارت بهتر مدیران در نظر گرفته اند، اما این رویکرد تنها یکی از چندین رویکردی است که امروزه برای نهادینه کردن امر رهبری دانش مورد استفاده قرار می گیرد. سازمانهای زیادی رهبران دانش را به کار گرفته اند و برای چنین متخصصانی عنوان "تحلیل گر دانش" [۲۳]، "مدیر دانش" یا "مباشر دانش" [۲۴] را برگزیده اند. وظیفه و نقش این افراد بسیار مشکل تر از مدیر دانش ارشد است و اغلب عقاید و دیدگاههای صریحی را بر علیه در اختیار داشتن انحصاری دانش ابراز می نمایند.

تحلیل گر دانش مسؤؤل گردآوری، سازماندهی و اشاعه دانش است که معمولاً بر حسب درخواست یا دستور چنین فعالیت هایی را انجام می دهد. تحلیل گران دانش، مخازن متحرک بهترین کارکردها هستند و رهبری دانش را به این شکل فراهم می نمایند. این افراد در واقع کتابخانه ای از اطلاعات مربوط به چگونگی تسهیم و تشریح دانش در سازمان هستند. البته قابلیت اطمینان چیزی است که از یک تحلیل گر دانش بطور طبیعی انتظار می رود و کتابخانه متحرکی که می خواهد اطلاعات مربوط به چگونگی تسهیم و تشریح اطلاعات را در اختیار اعضای یک سازمان بگذارد، باید از چنین ویژگی مهمی برخوردار باشد. باید توجه داشت در صورتی که این افراد سازمان را ترک کنند، این دانش را نیز همراه خود خواهند برد، از اینرو باید همواره مراقب سطوح دسترسی این افراد به اطلاعات ذی قیمت موجود در سازمان بود. خطر اصلی زمانی افزایش می یابد که این دانش و اطلاعات به دست سازمان های رقیب بیافتد، لذا باید تدابیری را نظیر تأمین مالی تحلیل گران دانش پس از ترک سازمان اندیشید تا صیانت کامل از دانش سازمان به عمل آید. مدیر دانش مسؤؤل هماهنگی کوشش های مهندسان، کارفرمایان و تحلیل گران است. مدیر دانش اغلب در سازمان های بزرگ مورد نیاز است چرا که معمولاً در این سازمان ها فرایندهای بیشمار تسهیم دانش روی می دهد. مدیر دانش هماهنگی لازم میان این فرایندها را در یک واحد کاری فراهم می سازد. خطر داشتن مدیران دانش این است که نتیجه نهایی حاصل موفقیت کلیه

و کارکردهای تخصصی مدیریت دانش می تواند این پشتیبانی را به عمل آورد. مباشر دانش از کاربردی ترین و فرصت ساز ترین مشاغل سازمان برخوردار است. یک مباشر دانش معمولاً فردی است که نقش یاری رسان به دیگران را برای فهم بهتر و استفاده مناسب از فناوری و کارکرد مدیریت دانش بر عهده دارد. واژه "مباشر" به خاطر ملاقات های پیاپی چنین فردی با کسانی که در مطالعه گروه دلفی مورد مصاحبه قرار گرفتند، به کار رفت [۲]. این واژه در برگیرنده مسؤولیت و تمایل به راهنمایی دیگران است هر چند که شاید کاربرد این واژه به تنهایی چندان روشن نباشد و تا حدودی سبب ابهام در ذهن شنونده آن شود.

شک کلیه گروههایی که در سطح سازمان سرگرم مدیریت دانش هستند، به یک رهبری کلان و واحد نیاز دارند. مدیریت دانش بنا بر طبع ذاتی خود متأثر از خطوط کار یا اصطلاحاً [۲۸] LOB و افرادی است که در رأس سازمان قرار دارند. از اینرو بهترین کاری که می توان انجام داد، ایجاد نوعی هماهنگی میان فعالیت هایی است که خروجی های اطلاعاتی و دانشی دارند. بنابراین یک رهبر دانش منفرد که در میان کلیه خطوط کار حضور دارد می تواند این هماهنگی را به بهترین شکل ایجاد نماید.

مباشر دانش مسؤول فراهم ساختن پشتیبانی حداقل و در عین حال مداوم از کاربران دانش است که در قالب تأمین ابزارها، روش ها

• نیاز سازمان شما چیست؟

رهبران دانش مربیان بهترین کارکردها و مشاورانی برای ایجاد چارچوب هایی هستند که ایجاد و تسهیم دانش را تسهیل می نمایند. اما این افراد مالکان و صاحبان دانش نیستند. رهبران دانش تنها پل هایی را میان تولید کنندگان و مصرف کنندگان دانش می سازند. این رهبری سازمان است که فرهنگ حاکم بر سازمان را می سازد. و بالاخره این کارکنان دانش هستند که دلایل منطقی را برای بهره برداری از رهبری دانش مطرح می نمایند. همانطور که گذشت، CKO، مدیر دانش، کارفرما یا مباشر همگی می توانند انواع رهبر دانش باشند اما این سازمان است که باید نیاز خود را بدرستی تشخیص دهد و متناسب با آن رهبر دانش را به کار گیرد. معاون رئیس یا مدیر سیستم ها الزاماً نمی تواند رهبر دانش مناسبی هم برای سازمان شما باشد. شاید هیچ کس در سازمان شما از چنین ویژگی برخوردار نباشد. به وضعیت تسهیم دانش در سازمان خود توجه کنید و سطوح مسؤولیت را برای رهبری دانش تعیین نمایید. این سطوح ارتباط تنگاتنگی با فرهنگ حاکم بر سازمان شما دارند. سپس بر مبنای این سطوح عمل کنید. به عنوان مثال قرارداد یک CKO در سازمانی که علاقه و منافع اجرایی کمی در امر مدیریت دانش دارد، یک اشتباه فاحش است و همچنین در جایی که مدیران LOB اساساً اعتمادی به یکدیگر ندارند، سخن گفتن از رهبری دانش بیشتر به یک شوخی یا جوک شبیه است تا یک اصل مدیریتی. یک CKO نمی تواند درمانی را برای برطرف نمودن ارتباطات ضعیف و بی اعتمادی حاکم بر یک سازمان ارایه دهد چرا که این وضعیت ارتباط مستقیم با جو سازمان و ارزشهای رایج در آن دارد. شکی نیست که رهبری دانش جزئی مهم در مجموعه کارکردهای مدیریتی هزاره جدید است. سازمان ها باید در صدد تعریف ساز و کارهای مناسبی برای بکارگیری این امکان جدید در سازمان های خود باشند. قواعد و مقررات مکتوب بر کاغذ تنها مقدمه ای برای آغاز این حرکت است و ابعاد واقعی مدیریت دانش در عمل و به هنگام کار خود را نشان می دهد.

گردآوری: مهدی جانباز

منابع:

1. Knowledge Leadership: Leveraging Knowledge That Creates Value
<http://www.pepitone.com/content/know.asp>
2. Stacie Capshaw and Thomas M. Koulopoulos, "Knowledge Leadership", DM Review Magazine
http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=۲۰

واژگان:

The Delphi Group [۲۱]
Chief Knowledge Office (CKO) [۲۲]
Knowledge Analyst [۲۳]
Knowledge Steward [۲۴]
Chief Executive Officer (CEO) [۲۵]
Information Technology [۲۶]
Implicit Knowledge [۲۷]
Lines [۲۸]

Value Creator Organizations [۱۱]
Unparalleled Knowledge Leadership [۱۲]
Commercial Knowledge [۱۳]
Human-dependent Knowledge Work [۱۴]
Knowledge Potential [۱۵]
Formal Knowledge [۱۶]
Practical Knowledge [۱۷]
Knowledge Economy [۱۸]
Business Intelligence [۱۹]
Intellectual [۲۰]

Knowledge Management [۱]
Think Tanks [۲]
Knowledge Leadership [۳]
Value Creation [۴]
Knowledge-based Organizations [۵]
Valuable Knowledge [۶]
Impressive Knowledge [۷]
Knowledge System [۸]
Knowledge Workers [۹]
Market Value [۱۰]
Of Business

موج سوم

پرونده ویژه



سیر تکامل مدیریت دانش

جهان پس از گذر از مراحل انقلاب کشاورزی و انقلاب صنعتی که به ترتیب در آنها منبع کلیدی زمین و سرمایه و نیروی کار، بشمار می رفت؛ شاهد انقلاب اطلاعاتی بوده است که در آن منبع ارزشمند و اصلی خلق ثروت و درآمد، دانش است^۱. به عبارت دیگر، امروزه دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای موفقیت کسب و کارها بدل شده است و با مقوله دانش مانند دیگر منابع ملموس به طور سیستماتیک رفتار شده و از تحقیق در حوزه مدیریت دانش به منظور پیشرفت و تقویت رقابت پذیری استفاده می شود. شرایط خاص دنیای امروز که در آن نرخ بالای جابجایی و خروج نیروی انسانی، رقابت جهانی و تغییرات سریع محیط رقابتی، موجب گردیده که سازمانهای امروزی بدون وجود مدیران و کارکنان خبره و نیز بدون روشهای کسب، مدیریت و بهره برداری دانش افراد، امکان رقابت مؤثر نداشته باشند^۲. از این رو، مدیران سازمانها و بنگاه های بزرگ جهانی، دانش نیروی انسانی را بعنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه سازمانی می دانند که با مدیریت آن می توان بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود. به زعم پیتر دراگر، مدیریت دانش به تدریج چنان جای خود را باز کرده که به راز موفقیت سازمانها در قرن 21 تبدیل شده است^۳.



1. نکیوکار و حکیم

2. اکبری و مرادی

قبل از ورود به مقوله روش ها و مدل های مدیریت دانش جا دارد تا نحوه تکامل مدیریت دانش از منظر تاریخی مد نظر قرار گیرد. بررسی سیر تکاملی مدیریت دانش این امکان را فراهم می آورد تا علاوه بر مرور برخی از مفاهیم کلی این حوزه، جایگاه طرح موضوعی آنها نیز مورد توجه قرار گیرد. از این رو در این بخش از مستند بررسی تاریخچه مدیریت دانش در دستور کار قرار گرفته که این بررسی بر اساس آنچه در ادامه توضیح داده خواهد شد، از جنبه های مختلف پیگیری شده است.

الف- در یک نوع بررسی سیر تحول مدیریت دانش به چهار مرحله تقسیم بندی می شود (نفیسی، ۱۳۸۸).

مرحله اول- رویکرد تکنولوژی اطلاعات: این رویکرد از اوایل سال ۱۹۹۲ با تمرکز بر بهره وری درونی سازمان و همراه با نصب و راه اندازی انواع پایگاه های داده ها در سازمان آغاز شد.

مرحله دوم- مشابه مرحله اول با تمرکز بر مشتری و تعاملات یک طرفه بود.

مرحله سوم- مرحله تعاملات دوطرفه: از سال ۱۹۹۴ با ایجاد صفحات وب، تجارت الکترونیک و تکنولوژی، اطلاعات تعاملی و تبادلات الکترونیکی تمام وقت آغاز و تا سال ۲۰۰۱ ادامه یافت.

مرحله چهارم- ارزش دانش افراد: در این مرحله با سرمایه گذاری روی افراد و استخدام افراد توانمند و ایجاد محیط مناسب اقدام به ایجاد یک سازمان خلاق پایدار می شود.

ب- در بررسی دیگر سیر تحول مدیریت در حیطه گسترده بررسی شده که در ادامه ارائه میگردد:

ریشه اصلی مدیریت دانش به انقلاب صنعتی قرون ۱۸ و ۱۹ و تفکرات مدیریتی که به همراه آن افزایش تولیدات و توسعه صنایع مطرح شد، بر می گردد (لاهیجانیان، ۱۳۸۴).

در سال ۱۹۵۹، پیتر دراکر، از واژه "دانش ورز" در کتابی به نام "افق های آینده"^۵ استفاده کرد. او عنوان کرد که یک طبقه کاری جدید از کارگران صنعتی در حال ظهور است. این کارگران، آموزش رسمی و توانایی خوبی برای کسب و به کارگیری دانش تحلیلی و نظری داشتند. در سال ۱۹۶۶، مایکل پولانی، قضیه دانش را تبیین و تفاوت های بین دانش نهان و عیان را تعریف کرد. نه تنها تمرکز بر توسعه دانش بلکه بر اینکه چگونه بشر، دانش را کسب می کند و به کار می گیرد، شروع شد. او توجه خود را بر دانش نهان تمرکز کرد و استدلال کرد که این نوع دانش، منبع همه اشکال دانش است. رساله او نشان گر آغاز پی بردن به این مطلب بود که دانش نمی تواند بدون تعامل مستقیم افراد وجود داشته باشد و از این لحاظ، فراتر از مدیریت اطلاعات است (فراپائولو، ۲۰۰۶، 6).

در دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن جایگاه دانش و تأثیر آن بر قدرت رقابت در بازارهای اقتصادی، اهمیت آن مضاعف شد. در این دهه، نظام های مبتنی بر هوش مصنوعی و نظام های هوشمند برای مدیریت دانش به کار گرفته شد و مفاهیمی چون فراهم آوری دانش^۷، مهندسی دانش^۸ و نظام های دانش مدار^۹ رواج یافت (حسن زاده، ۱۳۸۷).

4. Knowledge Worker
5. Land marks of morrow
6. Frappaolo
7. Knowledge Acquisition
- 8 . Knowledge Engineering
- 9 . Knowledge-Based System

در سال ۱۹۸۲ دو مشاور مدیریت گم نام و ناشناخته یعنی توماس پیتر^{۱۰} و رابرت واترمن^{۱۱}، کتابی را با عنوان "جستجوی برتری" در زمینه درس هایی از بهترین شرکت های امریکایی منتشر کردند. در سال ۱۹۸۵، پل استراسمن^{۱۲}، کتاب "بازدهی اطلاعات"^{۱۳} را منتشر کرد. او در این کتاب این نظریه را مطرح کرد که هیچ شرکتی نمی تواند باقی بماند، مگر ابزاری داشته باشد که به وسیله آن ارزش سرمایه انسانی را اندازه گیری و درک کند. این مفهوم که دانش به صورت دارایی، قابل اندازه گیری و شناسایی است، ظاهر شد (فراپائولو، ۲۰۰۶).

در اواخر دهه ۱۹۸۰ سیر سعودی انتشار مقالات مربوط به مدیریت دانش را در مجلات حوزه های مدیریت، تجارت و علوم کتابداری و اطلاع رسانی می توان مشاهده کرد. اصطلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان آمریکا در سال ۱۹۸۹ ثبت گردید. در آغاز دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترد شرکت های امریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به طور چشم گیری افزایش یافت. ظهور وب جهانی در اواسط دهه ۱۹۹۰ تحرک تازه ای به حوزه مدیریت دانش بخشید. شبکه بین المللی مدیریت دانش در اروپا، مجمع مدیریت دانش ایالات متحده، فعالیت های خود را در اینترنت گسترش دادند (حسن زاده، ۱۳۸۷). هم چنین در این دوره، لیف ادوینسون^{۱۴} که برای شرکت اسکاندیا^{۱۵} که پایگاه آن در سوئد بود کار می کرد به اولین مسئول دانش در جهان تبدیل شد (فراپائولو، ۲۰۰۶). در سال ۱۹۹۵، اتحادیه اروپا طی برنامه ای به نام اسپریت^{۱۶}، بودجه قابل ملاحظه ای را برای اجرای طرح های مدیریت دانش اختصاص داد (حسن زاده، ۱۳۸۷). هم چنین در این سال نوناکا کتاب "شرکت تولید کننده دانش" را نوشت و جهان را با مفهوم "ایجاد دانش سازمانی" آشنا کرد (فراپائولو، ۲۰۰۶).

وسیع ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط نوناکا و تاکه اوچی در همین کتاب و با این سؤال اساسی که "چگونه شرکت های ژاپنی، نوآوری و پویایی را به وجود می آورند؟" صورت پذیرفته است (شیرانی و رجب زاده، ۱۳۸۸). در سال ۱۹۹۷، توماس استوارت^{۱۷}، کتاب "سرمایه فکری: دارایی جدید سازمان" را منتشر کرد. این کتاب، نور بیشتری را بر اقتصاد عصر دانش با پیام مستقیم به شرکت های بین المللی تاباند. ادوینسون نیز به همراه مایکل اس. مالون، کتابی را در مورد سرمایه فکری با نام "درک ارزش واقعی با پیدا کردن قدرت ذهنی پنهان آن" نوشت (فراپائولو، ۲۰۰۶). اکنون مدیریت دانش در سال های آغازین قرن ۲۱ برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دست یابی به قدرت توسعه است. شرکت های بزرگ اروپایی از سال ۲۰۰۰ به بعد حدود ۵۵٪ درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده اند (حسن زاده، ۱۳۸۷). جدول ۱-۱ گاه شمار مدیریت دانش را به طور خلاصه نشان می دهد (گوهری، ۱۳۸۸).

10 . Thomas Peter
11 . Robert Waterman
12 . Paul Strasman
13 . Information-Payoff

14 . Leif-Edvinsson
15 . Skandia
16 . Sprit
17 . Thomas Stewart

جدول ۱-۱- گاه شمار مدیریت دانش

عنوان کتاب	رویداد	طراح	تاریخ
افق های آینده	- شناسایی دانش ورز - شناسایی دانش عیان و نهان	پیتر دراگر مایکل پولانی	۱۹۵۹
			۱۹۶۶
بازدهی اطلاعات	- شناسایی بهترین عملکردهای شرکت های آمریکایی - مفهوم	توماس پیتر و رابرت واترمن پل استراسمن	۱۹۸۲
			۱۹۸۵
	- ترازنامه نامشهود - ابداع مفهوم مدیریت دانش	سوییسی و کوانراد کارل ویگ ^{۱۸}	۱۹۸۶
	- شروع تلاش های درونی برای اداره رسمی دانش - ثبت اصلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان آمریکا	شرکت های منشور مدیریتی بزرگ	۱۹۸۹ ۱۹۸۹
	- افزایش فعالیت شرکت های امریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش		آغاز دهه
	- گسترش فعالیت شبکه بین المللی مدیریت دانش در اروپا و مجمع مدیریت دانش ایالات متحده به دلیل ظهور وب جهانی - مسئول دانش در جهان	لیف ادوینسون	اواسط دهه
	- تخصیص بودجه برای اجرای طرح های مدیریت دانش	اتحادیه اروپا	۱۹۹۵
- شرکت تولید کننده دانش سرچشمه های دانش	- مفهوم "ایجاد دانش سازمانی"	نوناکا و تاکه اوچی دروتی ^{۱۹} لئونارد ^{۲۰} بارتون ^{۲۱}	۱۹۹۵
- سرمایه فکری - دارایی جدید سازمان - درک ارزش واقعی شرکت با پیدا کردن قدرت ذهنی پنهان آن	- تاکید بر سرمایه های فکری - تاکید بر سرمایه فکری	توماس استوارت اوینسون و مالون	۱۹۹۷
	- تخصیص ۵۵٪ درآمد به مدیریت دانش	شرکت های بزرگ اروپایی	۲۰۰۰

گردآوری: سعید دمیرچی

18 . Karl Wing
19 . Dorothy
20 . Leonard
21 . Barton

موج چهارم

رویدادها



هشتمین کنفرانس بین المللی اطلاعات، پردازش و مدیریت دانش

۵-۹ اردیبهشت ۹۵، ونیز، ایتالیا

8th International Conference on Information, Process, and Knowledge Management (eKNOW 2016)

24 –28 Apri 2016, Venice, Italy



محورهای مورد بحث در کنفرانس:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • پردازش معناشناسی دانش و هستی شناسی: <ul style="list-style-type: none"> - هستی شناسی دانش پویا. - هستی شناسی دانش مشارکتی - تطبیق دانش - استدلال متنی • پیش بینی های فن آوری و مدل سازی تکامل اجتماعی و اقتصادی: <ul style="list-style-type: none"> - شبکه های پیش بینی و تصمیم گیری - مدیریت اطلاعات کارشناس - پشتیبانی از سیستم های پیش بینی - تولید توصیه های فن آوری و رتبه بندی • مدیریت فرایند: <ul style="list-style-type: none"> - معیار برای اندازه گیری از مدل های فرایند کسب و کار - نظارت بر فرآیندهای کسب و کار - تجسم فرآیند کسب و کار | <ul style="list-style-type: none"> • اصول دانش: <ul style="list-style-type: none"> - کسب دانش، پردازش، و مدیریت - مدل سازی دانش و مجازی سازی - وضعیت کسب دانش - به روز رسانی دانش • شناسایی و کشف دانش: <ul style="list-style-type: none"> - معدن دانش - شناسایی دانش - کشف دانش - طبقه بندی دانش • سیستم های مدیریت دانش: <ul style="list-style-type: none"> - سیستم داده های دانشی - عدم دقت/ عدم قطعیت در پایگاه داده های - سیستم های بدون دانش - سیستم های خبره و سیستم آموزشی |
|--|---|

مهلت ثبت نام: تا ۱۱ اسفند ۹۴ (۱ مارچ ۲۰۱۶)

برای اطلاعات بیشتر به سایت <http://www.aria.org/conferences2016/eKNOW16.html> مراجعه گردد.

گردآوری: رویا امام

موج پنجم

مقالات



بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمان ها

مؤلفین: دکتر علی رضائیان و دکتر علی محمد احمدوند و روح الله تولایی

موضوع: مدیریت دانش

سال انتشار (میلادی): ۲۰۱۰

منبع: دوماهنامه علمی-ترویجی "توسعه انسانی پلیس"، شماره ۲۷

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

چکیده: در مطالعات مدیریت دانش، استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش مفاهیمی جدید و ابداعی می باشند که اغلب در پروژه های داخل کشور چندان مورد توجه قرار نگرفته است. از همین رو تحقیق حاضر با هدف بررسی و تبیین ضرورت ها، کارکردها و الگوهای مربوط به این دو مفهوم و بیان تفاوت های آن ها در سازمان ها انجام شده است. این تحقیق با روش مطالعات کتابخانه ای انجام شده و ابزار گردآوری اطلاعات در آن فیش برداری از منابع پایگاه های اطلاعاتی شبکه جهانی اینترنت، کتب و مقالات علمی فارسی و لاتین و پایان نامه های مرتبط با موضوع تحقیق بوده است. در این مقاله پس از بیان مسئله و اهمیت آن، الگوهای استراتژی مدیریت دانش و الگوهای استراتژی دانش با استفاده از منابع دست اول بررسی شده است. نتایج تحقیق حاضر نشان می دهد با توجه به تفاوت ماهیت و کارکرد این دو مفهوم، سازمان ها برای انجام پروژه های مدیریت دانش نیازمند تدوین استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش خود به صورت جداگانه می باشند. استراتژی مدیریت دانش بر مبنای دسته بندی دانش به انواع دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی) تعریف می شود و استراتژی دانش بیان می کند که سازمان چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی و از چه طریقی برای پشتیبانی از برنامه استراتژیک خود بایستی کسب نماید.

واژه های کلیدی: دانش، مدیریت دانش، استراتژی دانش، استراتژی مدیریت دانش، استراتژی دانش.

مقدمه

بندی سرمایه ای- دارایی های ملموس و مالی بستگی داشت. این در حالی است که در اقتصاد دانش محور این رویکرد به چند دلیل، دیگر عملی نیست. اول اینکه، با توجه به طول عمر کم دانش و میزان بالای نوآوری، حفظ موقعیت رقابتی برای مدت طولانی دیگر امکان ندارد. بهینه سازی به مثابه یک فرایند، در اقتصاد دانش محور نیز اهمیت دارد، اما به تنهایی نمی تواند ارزش را خلق یا حداکثر کند. تنها روش خلق ارزش در اقتصاد دانش محور، پذیرش نوآوری به عنوان یک فرایند کسب و کار است. توانایی سازمان برای خلق ارزش به فرایند نوآوری، منابع فکری، و خلاقیت منابع انسانی (دارایی های فکری) آن بستگی دارد.

از دهه ۱۹۷۰ میلادی با پیشرفت سریع فناوری های برتر در جهان، به ویژه در زمینه های ارتباطات و رایانه، الگوی رشد اقتصادی جهان به طور اساسی تغییر کرد و به دنبال آن، از دهه ۱۹۹۰ میلادی دانش به عنوان مهم ترین سرمایه جایگزین سرمایه های پولی و فیزیکی شد. در اقتصاد صنعتی، سازمان ها قادر به حفظ موقعیت رقابتی قوی خود برای سال ها بودند. آنها، ارزش را از طریق فرایند بهینه سازی (یا صرفه جویی) خلق یا حداکثر می کردند. سازمان هایی با عملکرد خوب، فرایند تولیدشان را از طریق کاهش زمان تولید، بهبود کیفیت محصول، و کاهش تعداد کارکنان، بهینه سازی می کردند. بنابراین، خلق ارزش بیشتر به قابلیت صنعتی و بودجه

ضرورت و اهمیت تحقیق:

سازمان ها برای انجام مأموریت ها و دستیابی به اهداف خود دارای منابع و دارایی های متعددی می باشند. برخی از این منابع و دارایی ها بسیار ارزشمند و راهبردی هستند که برای کسب مزیت رقابتی سازمان نقش محوری دارند. دانش برای تمام سازمان ها از جمله ی این منابع و دارایی ها است، به طوری که صاحبان علم مدیریت، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می دانند (Toffler, 1990). همچنین پیتر دراگر معتقد است که در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید مانند کار و سرمایه و زمین نیست، بلکه تنها منبع معنی دار عصر حاضر به شمار می رود (Drucker, 1992). در واقع دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده، بلکه بر ارزش آن نیز افزوده می شود (Glaser, 1998). این دانش در رویه ها، دستورالعمل ها، دیدگاه ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر می یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود.

الگوهای استراتژی مدیریت دانش

راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می نماید که هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. در راهبرد مدیریت دانش فرآیند پیاده سازی، فعالیت ها و استاندارد سازی اجزاء اصلی راه حل ها مد نظر قرار می گیرند (TECTEM, 2001). مجموعه عملیات ها و فعالیت های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می گردد تا نظام مدیریت دانش به صورت موثر و کارآمد عمل نماید، به فرهنگ سازمان ملحق گردد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد موثر خود ادامه دهد. ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات، و ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان ها و شرکت ها می باشند.

در ادامه با مروری بر تحقیقات و مطالعات انجام شده در خصوص استراتژی های مدیریت دانش در سازمان ها و موضوعات مرتبط با آن، به تبیین دیدگاه های مطرح شده در مورد آن خواهیم پرداخت.

۱- استراتژی های مدیریت دانش نوناکا و تاکاشی (۱۹۹۵ میلادی)

نوناکا و تاکاشی (Takeuchi, 1995 & Nonaka) بیان می کنند که برای اولین بار پولانی (۱۹۶۶) در تحقیقات خود به طور تلویحی دانش را به دو دسته آشکار و پنهان تقسیم کرده است. بر همین اساس آنها بیان می کنند که دانش آشکار (صریح) می تواند در قالب واژگان و اعداد بیان و به شکل داده ها، فرمول، مشخصات، دستورالعمل ها و نظایر آن تسهیم شود. این نوع دانش می تواند به آسانی کدگذاری شود و به سادگی بین افراد به طور رسمی و نظام مند منتقل شود. از طرف دیگر دانش پنهان (ضمنی) در ذهن افراد موجود است و به طور عمیق در اقدامات، تجارب، ارزش ها و مطلوب های افراد می باشد. مدل های ذهنی، شهود و تصورات در این حوزه از دانش قرار می گیرند.

نوناکا و تاکاشی (۱۹۹۵) چهار نوع استراتژی خلق و تبدیل دانش های صریح و ضمنی در سازمان ها را ارائه نموده اند که عبارتند از: ۱- اجتماعی سازی، ۲- برونی سازی، ۳- ترکیب سازی و ۴- درونی سازی.

- استراتژی اجتماعی سازی (پنهان به پنهان): در این استراتژی دانش پنهان انتقال می یابد و مجدداً به دانش پنهان تبدیل می گردد. در استراتژی اجتماعی سازی، افراد تجارب و مدل های ذهنی خود را جهت بهبود دانش، با دیگران به اشتراک می گذارند. این فرایند شامل دستیابی افراد به درک متقابل از طریق تعاملات اجتماعی چهره به چهره، تسهیم دیدگاه ها، هم اندیشی، تعاملات حمایت گری و غیره می باشد. برای مثال می توان به روابط پیشرفته همکاران، آموزش ضمن کار، روش آزمون و خطا، تقلید از دیگران، جلسات طوفان مغزی، تمرین و آموزش، تبادل عقاید، گفتگوی بسیار، اقدامات تشویقی از جمله روز دانش و کافه دانش و... اشاره نمود.

- استراتژی برونی سازی (پنهان به آشکار): در این نوع استراتژی، دانش پنهان از طریق فرایند برونی سازی به دانش آشکار تبدیل می گردد. این فرایند به افراد اجازه می دهد که به صورت انفرادی مفاهیم دانش ضمنی را تدوین نموده و با دیگران به اشتراک بگذارند و دانش جدید به وجود آورند. به عبارت دیگر، دانش شخصی یا ضمنی، به صورت استعاره ها، تشبیه ها، فرضیات و مدل ها به دانش صریح تبدیل می شود. شخص، زمانی که از تبدالات و توجهات جمعی جهت این فرایند طراحی استفاده می کند، اغلب به برونی کردن اقدام می کند.

استراتژی های مدیریت دانش و تجربیات شرکت های پیشرو در دنیا، به نظر می رسد بهترین حالت برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش بر اساس نظریه نوناکا و تاکاشی، سرمایه گذاری بر روی یک یا دو استراتژی مدیریت دانش به عنوان استراتژی های اصلی و به کارگیری بقیه استراتژی ها به عنوان استراتژی های پشتیبان می باشد.

۲- مطالعات هانسن و همکاران (۱۹۹۹ میلادی)

بر اساس مطالعات انجام شده توسط هانسن و همکاران (etal., 1999 & Hansen) که اقدامات مدیریت دانش را در چندین صنعت مورد مطالعه قرار داده اند، به این نتیجه رسیدند که سازمان های موفق در مدیریت دانش یک روش متحدالشکل را برای استقرار و بهره برداری از مدیریت دانش تعقیب نمی کنند و به طور کلی دو راهبرد اصلی برای به کارگیری مدیریت دانش توسط این سازمان ها اتخاذ می شود. این راهبردها عبارتند از:

الف- راهبرد تدوین دانش (فرد با مستندات)

ب- راهبرد تبادل فردی دانش (فرد با فرد).

شناخت صحیح این دو راهبرد و آشنایی با نقاط و جنبه های مختلف آنها می تواند مدیران و پروژه های مدیریت دانش را به سمت سرمایه گذاری صحیح و برنامه ریزی بهتر رهنمون نماید.

۳- مطالعات بات (۲۰۰۲ میلادی)

دسته بندی دیگری از استراتژی های مدیریت دانش توسط دکتر بات (استاد دانشگاه مریلند آمریکا) ارائه شده است. بر اساس مطالعات انجام شده توسط بات (Bhatt, 2002)، گرچه تخصص در سطوح فردی متفاوت از دانش سازمانی است لکن سازمان ها نمی توانند اهمیت کنترل دانش شخصی را نادیده بگیرند. چنانچه افراد مهارت ها و دانش لازم را نداشته باشند در آن صورت تعاملات آنها در جهت ایجاد دانش سازمانی با ارزش غیرمحمتمل است. از این رو، هدف مدیریت سازمان تشویق کارکنان به افزایش تعامل با افرادی است که دارای تخصص ها و مهارت های مخصوص هستند تا از این رهگذر دانش پایه خویش را همواره به روز کنند.

• استراتژی (۱): در استراتژی شماره یک، چالش اصلی مدیریت، قدرت بخشیدن به کارکنان است. از آنجایی که کارکنان با مسائل و مشکلات روزمره مواجه هستند، درک صحیحی از مسائل و موقعیت ها از طریق آموزش به دست می آورند. با وجود این، درجه صلاحیت افراد

در این استراتژی اصول مدیریت محتوا به منظور آرشبو کردن، به روزآوری و بازیابی دانش آشکار شده مورد نیاز خواهند بود. نوناکا و تاکاشی از برونی کردن به عنوان فرایندی کلیدی در تبدیل دانش یاد می کند. زیرا در اینجاست که دانش ضمنی تجدید می شد و طراحی های آشکار ظهور می کند.

• استراتژی ترکیب سازی (آشکار به آشکار): در استراتژی ترکیب سازی دانش تجزیه شده موجود، به اشتراک گذاشته شده و ترکیب و تفسیر می گردد. در این حالت دانش صریح به دانش صریح پیچیده تری تبدیل می شود، به عبارت دیگر، عقاید در این مرحله با یک سیستم دانش (مانند پایگاه داده) ترکیب می شوند. افراد به تبادل دانش می پردازند و این دانش از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق فناوری ها و ابزارهایی مانند شبکه های کامپیوتری ترکیب می شوند. دانش جدید نیز می تواند از طریق ساختاردهی مجدد اطلاعات کنونی به وسیله ذخیره سازی، افزودن، ترکیب و طبقه بندی دانش صریح ایجاد می شود. ترکیب، نوعی از ایجاد دانش است که در مقوله آموزش و تحصیلات گنجانده می شود. نمونه هایی از استراتژی ترکیب سازی، سیستم های دانش و اطلاعات، تیه گزارشات مروری، تحلیل روند و خلاصه مدیریتی می باشند.

• استراتژی درونی سازی (آشکار به پنهان): استراتژی درونی سازی شیوه ای است که دانش آشکار از طریق تفسیر دانش، درونی می شود و به دانش ضمنی تبدیل می گردد. این امر می تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت بگیرد و دانش مستند سازی شده، نقش حیاتی را در این فرایند بازی می کند. درونی سازی زمانی رخ می دهد که کارگران جدید دانش، یک پروژه را با مطالعه بایگانی های آن، احیاء کنند. همچنین درونی سازی را زمانی می توان مشاهده کرد که مدیران یا خبرگان با تجربه سخنرانی کنند و یا نویسندگان تصمیم به نوشتن بیوگرافی از یک کار آفرین یا موسسه داشته باشند. به محض درونی شدن، دانش های جدید مورد استفاده کارکنانی قرار می گیرد که آن را در پایگاه دانش پنهان موجود خود توسعه داده و سازماندهی مجدد کرده اند. (et al., 2005 & Gary)

در مجموع با توجه به مطالعات مشابه انجام شده در حوزه

خود را برای ریسک پذیری تشویق می کند، بلکه یک مجموعه راهبردهایی را در زمینه منابع سازمان، برنامه ها، و پروژه هایی که خبرگان آن را ابداع کرده اند، تدوین نموده است.

- استراتژی (۳): در این استراتژی به کارگیری تیم های خود سازمان یافته و تعاملات اجتماعی که موجب تقویت و غنای دانش پایه سازمانی می شود، مورد توجه قرار می گیرد. تاکید بر روی اطلاعات و تفسیرهای چندگانه علاوه بر ایجاد واقعیت های نوین، موجب احیای تعهدات سازمان در جهت تکمیل مجدد مفاهیم دانش بنیان می شود (Nonaka and Takeuchi, 1995). فرایند تفسیرهای چندگانه دانش بسیار حائز اهمیت است، از آنجایی که به افراد اجازه می دهد سیستم های اعتقادیشان را در ارتباط با دیگران اصلاح، شکل دهی مجدد و اصلاح کنند. سازمان ها در راستای بهبود تعاملات بین کارکنان می توانند گونه های وسیعی از دیدگاه های متفاوت نظیر هم اندیشی، تفکرات دیالکتیک (جدلی) و تجربیات مستمر را مورد استفاده قرار دهند و برای درک واقعیت های بازار لازم است که نسبت به محرک های محیطی حساس شوند که این امر نیز از طریق ایجاد دیدگاه چندگانه در دانش میسر می گردد. به علاوه تفسیرهای چندگانه، سازمان ها را در جهت ارزیابی قابلیت کاربرد و مخاطره پذیری استفاده از نوع خاصی از دانش در موقعیت های گوناگون قادر می سازد. از آنجایی که وظیفه های سازمانی پیچیده نیازمند تجزیه و تحلیل عمیق مسائل است، لذا نقش مدیریت در ایجاد یک جوی مشارکتی مهم است. با وجود این، اجرای راه حل های گسترده سازمانی مستلزم تعهد کارکنان است. چنانچه دیدگاه ها و نظرات کارکنان در یافتن راه حل های مشکلات سازمانی در نظر گرفته نشود، احتمال آسیب پذیری سازمان از جانب این مشکلات اجرایی وجود دارد. شرکت های ای. جی. پی. و ۳-ام به لحاظ به کارگیری این نوع استراتژی و ایجاد محیط مشارکتی مشهور شده اند.

- استراتژی (۴): در استراتژی شماره چهار، چالش عمده ی سازمان ها تدوین و کدگذاری قوانین و رویه ها در یک قالب ساده است برای اینکه کارکنان بتوانند به آسانی آنها را به دست آورده و درک کنند. چنانچه قوانین و رویه ها به وضوح تدوین نشوند، همواره امکان

براساس تجربه شغلی آنها مشخص می شود. همچنین مدیریت باید راهنمایی های گسترده ای را در جهت به کارگیری کارکنان از نظراتشان ارائه کند. هنگامی که کارکنان نسبت به مسئولیت ها و اختیارات خود آگاه شوند، این احتمال وجود دارد که به طور منطقی از نظرات خود استفاده کنند. هدف دیگر مدیریت باید پیگیری آموزش کارکنان در جهت ارتباط بیشتر آنها با وظایف و فرایندهای شغلی روزانه باشد. یعنی علاوه بر آموختن مهارت های تخصصی وظیفه ای، لازم است در جهت درک واقعیت های پنهان تجاری در محیط رقابتی و پویای کنونی آموزش های لازم را فراگیرند. به منظور دریافت بازخورد مناسب از مشتریان می بایست احترام به مشتریان، دقیق و به موقع بودن پاسخ به نیازهای آنها و حساس بودن به تقاضای مشتریان همواره مورد توجه قرار گیرد تا از این رهگذر مدیریت بتواند سطوح صلاحیت کارکنان را مجدداً مورد ارزیابی قرار دهد و بر اساس آن عمل کند.

- استراتژی (۲): در استراتژی شماره دو، هدف اصلی مدیریت کردن انگیزش و پرورش مهارت متخصصان است. مدیریت نه تنها بایستی سطوح بالاتری از انتظارات متخصصان را ایجاد نماید، بلکه باید آنها را تحت تشویق و پاداش نیز قرار دهد. روش دیگری که از طریق آن سازمان می تواند از عهده مسئولیت های خود برآید، به کارگیری افراد باهوش و مستعد (خبره) است. از آنجایی که اغلب خبرگان بسیار فعال و از خصایص فردی خاصی برخوردار هستند، لذا همواره درانجام وظایفشان به دنبال آزادی عمل می باشند. برقراری تعادل میان الزامات سازمان و خلاقیت های متخصصان امری حیاتی برای مدیریت محسوب می شود. خبرگان اغلب به دنبال برنامه کاری خود بوده و به محدودیت های رسالت، اهداف و استراتژی های سازمان توجهی نمی کنند و آنها را محدودیتی برای به کارگیری تخصصشان برای سازمان نمی بینند. بنابراین، مدیریت سازمان باید به منظور برقراری تعادل میان نیازهای سازمان (بهره برداری از دانش خبرگان) و تمایلات خبرگان (جستجوی دانش جدید) روش های مناسبی را اتخاذ کنند. مایکروسافت به عنوان یک شرکت نرم افزاری پیشرو، نحوه اداره موثر این معضل را در مدیریت دانش به کار گرفته است. این شرکت نه تنها خبرگان

اولین مطالعه تجربی در خصوص استراتژی دانش توسط بیرلی و چارکرابارتی (Charkrabarti, 1996 & Bierly) انجام شده است. آنها استراتژی دانش را به عنوان "مجموعه ای از پاسخ های جمعی مدیران به نیازهای یادگیری راهبردی سازمان تعریف نموده اند."

بیرلی و چارکرابارتی معتقد بودند که عموماً مدیران تصمیمات استراتژیک خود را در خصوص استراتژی دانش بر اساس عواملی از قبیل سرعت یادگیری، عمق دانش مورد نیاز، نوع یادگیری سازمانی (درونی یا بیرونی - تدریجی یا بنیادی) اتخاذ می کنند. با استفاده از داده ها و اطلاعات جمع آوری شده از فعالیت های ۲۱ شرکت داروسازی آمریکایی طی سال های ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۶ میلادی و با استفاده از فن خوشه بندی، می توان این شرکت ها را با توجه عوامل فوق الذکر، به لحاظ استراتژی دانش به چهار گروه تقسیم نمود:

۲- مطالعات زاک (۱۹۹۹ میلادی)

زاک (Zack, 1999) با مطالعه روی ۲۵ شرکت به نتایج قابل توجهی در خصوص استراتژی دانش دست یافته است. او معتقد است دانش راهبردی هر سازمان را با توجه به توانمندی و قابلیت آن در پشتیبانی و حمایت از جایگاه رقابتی سازمان می تواند به سه گروه تقسیم بندی شود: دانش پایه، دانش پیشرفته و دانش نوآورانه.

دانش پایه، حداقل میزان و سطح دانش مورد نیاز برای فعالیت در عرصه یک کسب و کار است. به دلیل اینکه دانش پایه عموماً در اختیار اعضاء و رقبای یک کسب و کار است، این میزان از قابلیت دانشی، باقی ماندن در عرصه رقابت را در طولانی مدت تضمین نمی کند.

دانش پیشرفته، دانشی که سازمان ها می توانند به پشتوانه آن در عرصه رقابت باقی بمانند. سازمان های پایدار در عرصه رقابت، علاوه بر برخورداری از دانش پایه، دارای محتوای دانش تخصصی نیز می باشند که اغلب در میان رقبا تفاوت می کند و تمایز دانش را موجب می شود.

دانش نوآورانه، دانشی است که یک سازمان را قادر می سازد تا رهبری و هدایت صنعت و رقبایش را بدست گیرد و به طور قابل ملاحظه ای خود را از رقبایش متمایز نماید. دانش نوآورانه اغلب یک سازمان را توانمند می سازد که بتواند بر قواعد موجود کسب و کار تاثیر گذار بوده و گاهی این قواعد را تغییر دهند. نکته قابل توجه این است که دانش ایستا نیست، لذا آنچه که امروزه دانش خلاقانه می

برداشت های شخصی متفاوتی از سوی کارکنان وجود دارد. هنگامی که قوانین و رویه ها واضح باشند از ابهام موجود در درک و تفسیر آنها کاسته می شود. کدگذاری و استاندارد کردن وظایف و برنامه ها ابزارهایی معمول در جهت رفع این ابهام هستند. قوانین و مقررات در سرتاسر چرخه حیات سازمان به یک شکل باقی نمی ماند. همزمان با تغییرات شدید محیط خارجی لازم است که مدیریت قوانین، رویه ها و سیاست های موجود را با دقت مورد بازبینی قرار دهد. چنانچه قوانین، رویه ها و سیاست های موجود با وضعیت جاری واقعیت های تجاری سازگار نباشد، آنگاه مدیریت می بایست در پی جستجو و ابداع قوانین، رویه ها و سیاست های جدیدی باشد. به عبارت دیگر، به منظور هم جهت شدن با واقعیت های در حال تغییر بازبینی و تجدیدنظر در قوانین، رویه ها و سیاست ها به عنوان یکی از مهمترین اهداف شرکت در می آید. تعدادی از ابداعات و ابتکارات بهبود کیفی که چند شرکت عهده دار انجام آن هستند تحت این طبقه بندی قرار می گیرند.

الگوهای استراتژی دانش

استراتژی دانش، روش ویژه ای است برای بهینه سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان (McDermott Consulting Firm, 2005). از دیدگاه آقای زاک (Zack, 1999)، استراتژی دانش برای پرکردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می شود. هدف استراتژی دانش پاسخگویی به سوالات استراتژیک می باشد که بر هوشمندی رقابتی و سیستم های بازیابی دانش داخلی تاکید دارد. (etal., 2007 & Kruger) به محض اینکه دانش کافی در دسترس باشد، استراتژیست ها می توانند ترکیب هماهنگی را بین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمان به وجود آورند. به طور کلی انجام هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش، باید بخشی از یک مجموعه فرایند تدوین استراتژی کسب و کار سازمان باشد و باید در راستای جهت گیری های آتی سازمان و اهداف سازمان حرکت کند. بر همین اساس تا کنون نظریه ها و تعاریف مختلفی از استراتژی دانش توسط صاحب نظران ارائه شده است که در ادامه به بررسی مهمترین آنها می پردازیم:

۱- مطالعات بیرلی و چارکرابارتی (۱۹۹۶ میلادی)

خصوص تشخیص، کسب، توسعه، ذخیره سازی، مدیریت، بازیابی و بکارگیری دانش خود شکل می دهد.

استراتژی دانش به عنوان جزئی از استراتژی اصلی سازمان، بین جهت گیری های استراتژیک سازمان، ساختارها و فعالیت های دانشی آن، اتصال و ارتباط برقرار می کند. این ساختارها و فعالیت ها اغلب شامل سیستم های مدیریت دانش می شوند، از این رو استراتژی دانش می تواند به عنوان اصول راهنمای سیستم های مدیریت دانش مطرح شود.

در تحقیقی که توسط کستن در سال ۲۰۰۶ میلادی انجام شده، در خصوص استراتژی دانش و تاثیر آن بر شرکت ها بررسی هایی صورت گرفته است. در این تحقیق سازمان های حوزه های مختلف شامل مراکز درمانی، خدمات مالی و بیمه مورد بررسی قرار گرفته اند.

جمع بندی و نتیجه گیری

در مطالعات مدیریت دانش، مفاهیم مربوط به نگرش استراتژیک به مدیریت دانش، مفاهیمی جدید و ابداعی می باشد. در خصوص تعریف دو مفهوم "استراتژی مدیریت دانش" و "استراتژی دانش" میان صاحب نظران اختلاف نظر وجود دارد که مخصوصاً بایستی در ترجمه های متون این حوزه مدنظر مترجمان قرار گیرد. برخی از صاحب نظران این دو مفهوم را به یک معنا در نظر گرفته و تعریف خود را ارائه نموده اند. اما با توجه به تفاوت ماهیت و کارکرد این دو مفهوم در سازمان ها، اغلب صاحب نظران نویسندگان منابع دست اول این حوزه، تعاریف متفاوتی را از این دو مفهوم ارائه نموده اند. بر اساس نتایج مطالعات انجام شده در این تحقیق، لازم است تا میان این دو مفهوم تفاوت قائل شویم. با مرور مطالعات انجام شده در زمینه استراتژی دانش و استراتژی های مدیریت دانش، می توان تفاوت این دو مفهوم را به شرح زیر بیان نمود:

به طور کلی می توان گفت استراتژی مدیریت دانش بر مبنای دسته بندی دانش به انواع دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی) تعریف می شود. استراتژی مدیریت دانش بیان می کند که سازمان جهت مدیریت دارایی های دانشی خود و اجرای فرایندهای مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، انتقال و به کارگیری دانش)، چگونه و با چه حجم سرمایه گذاری بایستی بر دارایی های دانشی کنترل

باشد در آینده ای نه چندان دور، دانش پیشرفته خواهد بود و دانش پیشرفته، دانش پایه خواهد شد.

۳- مطالعات دی پابلوس (۲۰۰۲ میلادی)

یک نمونه با ارزش مطالعات تجربی انجام شده بر مبنای نوع شناسی استراتژی دانش بیرلی و چارکرابارتی (۱۹۹۶)، توسط دی پابلوس (de pablos, 2002) انجام شده است. بر اساس مطالعه و بررسی صورت گرفته توسط وی بر روی ۱۲۳ شرکت صنعتی اسپانیایی، دی پابلوس چهار نوع استراتژی دانش را شناسایی نموده است که عبارتند از: جدا افتاده، جستجوگر، بهره بردار و نوآور.

مهمترین نتیجه این تحقیق این است که استراتژی دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد و بنابراین، استراتژی دانش عبارتست از "یکی از اجزاء استراتژیک پازل عملکرد سازمانی".

علیرغم اینکه مطالعه دی پابلوس قابل اتکا است، ولی در دو زمینه دچار کاستی و کمبود می باشد، اول اینکه او مشخص ننموده است که چگونه استراتژی های دانش به صورتی که بیرلی و چارکرابارتی ارائه نموده اند را عملیاتی نموده و دوم اینکه در تحقیق وی تاثیر عملکردی هر یک از استراتژی ها مشخص نشده است.

۴- مطالعات بیرلی و دالی (۲۰۰۲ میلادی)

بر اساس مطالعات تئوریک انجام شده توسط بیرلی و دالی (Daly, 2002 & Bierly) استراتژی دانش عبارتست از: مجموعه انتخاب های استراتژیک سازمان در خصوص دو بعد دانش زیر:

۱- خلق یا کسب دانش جدید.

۲- به کارگیری و اهرم سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرایندهای سازمانی جدید.

بر همین اساس بیرلی و دالی چهار نوع استراتژی دانش را برای شرکت ها تعریف می کنند که عبارتند از: استراتژی خلق دانش؛ استراتژی یادگیری دو وجهی؛ استراتژی حفظ وضع موجود و استراتژی بهره برداری دانش

۵- مطالعات کستن (۲۰۰۷ میلادی)

کستن (Kasten, 2007) معتقد است استراتژی دانش یک مقوله جدید در ادبیات مدیریت دانش است، همانگونه که به کارگیری دانش به عنوان یک ابزار راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی، نظریه جدیدی است.

کستن، استراتژی دانش را اینگونه تعریف می کند: مجموعه ای از خطوط راهنما که تصمیمات یک سازمان را در

دانشی آشکار و پنهان در بلند مدت را با تدوین استراتژی مدیریت دانش مشخص و تبیین نماید.

در گام بعد سازمان ها برای رقابت موفقیت آمیز و پایدار بر اساس دانش نیازمند همسوسازی استراتژی کسب و کار با آنچه سازمان می داند یا توسعه دانش و قابلیت های فکری مورد نیاز برای حمایت از استراتژی مطلوب کسب و کار خود می باشد. سازمان ها باید به لحاظ استراتژیک منابع و قابلیت های دانشی خود را ارزیابی و به طور وسیع استراتژی دانش خود را به منظور تمرکز بر شکاف های میان آنچه که سازمان می داند و آنچه که سازمان باید بداند، مشخص کنند. در نتیجه استراتژی دانش سازمان ها بایستی از طریق فرایندهای خلق، تسهیم و کاربرد دانش برای پر کردن آن شکاف و پشتیبانی از استراتژی رقابتی سازمان بهره گیرد. استراتژی دانش هر سازمانی بایستی با استراتژی رقابتی سازمان همسو باشد. لذا جهت تعیین استراتژی دانش در ابتدا بایستی جهت گیری استراتژیک سازمان در کسب و کار مشخص شود و سپس دانش مورد نیاز جهت همسویی و پشتیبانی از استراتژی رقابتی سازمان، در قالب استراتژی دانش تعیین و ارائه شود.

و از دانش های صریح و ضمنی موجود در سازمان بهره گیری نماید و بیشتر بر بهره برداری از کدام نوع دانش متمرکز باشد.

در حالی که تدوین استراتژی دانش به سازمان کمک می کند تا در فراگرد مدیریت دانش به صورت استراتژیک مشخص نماید که سازمان چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی؛ توسط چه کسی و از چه طریقی برای پشتیبانی از برنامه استراتژیک خود بایستی کسب نماید.

با توجه به تفاوت بیان شده، اگر مدیریت دانش در سازمان ها بخواهد ماندگار شود و تنها به عنوان یک سرگرمی موقتی تلقی نشود، باید با خلق ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی پیوند برقرار کند. از همین رو سازمان ها برای اجرای کارآمد و اثر بخش فراگرد مدیریت دانش بایستی ابتدا با توجه به دانش های آشکار و پنهان موجود در سازمان، استراتژی مدیریت دانش خود را انتخاب نمایند تا جهت گیری اصلی سازمان برای سرمایه گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود. بر همین اساس سازمان ها پیش از هر اقدامی در جهت استقرار مدیریت دانش، بایستی با توجه به ماهیت کاری و دانش های موجود و مرتبط با کسب و کار خود، نحوه بهره برداری مطلوب از سرمایه های

منابع و مأخذ:

۱. دهقان، نبی اله (۱۳۸۶)، گونه شناسی استراتژی های مدیریت دانش، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۲. رضائیان، علی (۱۳۸۱)، چرخه حیات دانش؛ فصلنامه پیام مدیریت؛ سال دوم؛ شماره ۴-۳.
۳. قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۸)، مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها
۴. گزنی، علی (۱۳۸۶)، تعیین راهبرد مدیریت دانش سازمانی: تدوین دانش یا تبادل فردی دانش، فصلنامه کتاب، شماره ۶۹، صص ۱۰۶-۹۳.
۵. Bartlett, C. (1996), McKinsey & Company: managing knowledge and learning, Boston, MA: Harvard Business School, Jun 1996.
۶. Bierly, P., Chakrabarti, A. (1996), Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry, Strategic Management Journal, Vol. 17 .
۷. Bierly, P., Daly, P. (2002) , The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Edited by: chan Wie choo & Bontis, N. Oxford university press.
۸. Bhatt, G. (2002), Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, Issue 1, pp. 31-39.
۹. Chen, J., Z. Zhu and H. Y. Xie (2004), Measuring intellectual capital: a new model and empirical study, Journal of Intellectual Capital, 5(1): 195-212.
۱۰. Cohen, M. D. (2006), What's Your Return on Knowledge?, Harvard Business Review, December 2006, Vol. 84, Issue 12
۱۱. De Pablos, Patricia Ordóñez (2002), Strategies for management and organizational learning: typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 1.

- ۱۲Drucker, P. (1992), *Managing for the future: The 1990s and beyond*, New York: Truman.
- ۱۳Figall, C., Rhine, N. (2002), *Building the knowledge management network*, [S.L]: Willey Technology Publishing.
- ۱۴Glaser, R. (1998), *Measuring the knower: toward a theory of knowledge equity*, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, P: 175-194.
- ۱۵Gary H. Judy, Densten L. Iain (2005), *Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management*, Internet.
- ۱۶Hansen, Morten T., Nohria, Nitin, Tierney, Thomas (1999), *What's Your Strategy for Managing Knowledge*, *Harvard Business Review*, March/April 1999, Vol.77, Issue2.
- ۱۷Karlenzig, W. (1999), *Chrysler's new know mobiles*, *Knowledge Management Magazine*, (May 1999), pp. 58-66.
- ۱۸Kasten, J. (2007), *Knowledge strategy and its influence on knowledge organization*, *Proceeding of The North American Symposium on Knowledge Organization*, Vol. 1 .
- ۱۹Krishna, V., Rens, S., Marting, G. (2003), "Supporting knowledge strategy in consulting organization: codification, personalization or both", *7th Pacific Asia Conference on Information Systems (10- 13 July, Adelaide, South Australia)*.
- ۲۰Kruger & etal (2007), *Formulation of a Strategic Knowledge management maturity model*, Internet.
- ۲۱McDermott Consulting Firm (2005), *Knowledge Strategies*, Internet.
- ۲۲Moore, C. (1999), *Eureka! Xerox discovers way to grow community knowledge And customer satisfaction*, *KMWorld magazine*, October 1999, Volume 8, Issue 10.
- ۲۳Nonaka, I & H. Takeuchi (1995), *The knowledge – creating company*, Oxford University Press. Oxford.
- ۲۴Prokopenko Joseph. (2002), *Human capital and Knowledge Management Strategies and Their performance Measures*, http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_kjjj200711152.aspx .
- ۲۵TECTEM (2001), *Benchmarking project knowledge management*, Benchmarking Center, University St. Gallen, Switzerland, Screening Report: 37.
- ۲۶Toffler, A. (1990), *Power shift: knowledge, wealth and violence at the Edge of the 21st century*, New York: Bantam Books .
- ۲۷Wenger, E., Mcdermott, R., Snyder, W., (2002), *Cultivating communicates of practice*, Boston, Massachuset: Harvard Business School Press.
- ۲۸Zack, M. H. (1999), *Developing Knowledge strategy*, *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, Spring 1999, pp. 125-145.

استراتژی های مدیریت برای دانش شخصی و سازمانی

مؤلف / مترجمان: مهدی خیراندیش - علیرضا افشارنژاد

موضوع: مدیریت دانش

سال انتشار (میلادی): ۲۰۰۴

منبع: Journal of Knowledge Management; 2002, Vol. 6 Issue 1, p31-39, 9p

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت / www.SYSTEM.parsiblog.com

چکیده: در جامعه فراصنعتی امروز، دانش به یک منبع کلیدی تبدیل گردیده است. با وجود این، سازمانها در پرورش و اداره دانش با چالشهای بی شماری مواجه هستند. از آنجایی که صرفاً قسمتی از دانش به وسیله سازمان و قسمتی دیگر به وسیله افراد درونی می شود لذا نظارت و کنترل بر فعالیتهای دانشی برخلاف فعالیتهای تولیدی دشوار است. این دوگانگی بین دانش شخصی و سازمانی، استراتژی های مدیریتی متفاوتی را در خصوص مدیریت آن می طلبد. هدف این مقاله ارائه چارچوبی در جهت جستجوی اختلافات بین دانش سازمانی و شخصی است و در این راستا مجموعه ای از استراتژی های مدیریتی را برای اداره آنها پیشنهاد می کند. این مقاله همچنین روشهای مورداستفاده یک سازمان در جهت تبدیل دانش شخصی به دانش سازمانی را نیز مورد بحث و بررسی قرار خواهد داد.

مقدمه

هماهنگی فعالیتهای از طریق برنامه ها، رویه ها و قوانین مناسب تسهیل می شود. با وجود این، از آنجایی که نمی توان افراد حرفه ای را برای انجام مجموعه های متنوع از فعالیتهای دانشی تحت آموزش قرارداد فعالیتهای دانشی را نیز نمی توان به طور منظم و مرتب تجزیه کرد. افراد حرفه ای اغلب در حوزه های محدودی دارای تخصص هستند زیرا که ایجاد و توسعه تخصصی خاص مستلزم صرف سالهای متممادی همراه با آموزشهای تئوری و عملی است (سایمون ۱۹۷۶). ثانیاً، علی رغم اینکه مدیران روشهایی را به منظور نظارت و کنترل فرایندهای تولیدی دریافته اند با وجود این، هیچگونه روش اثبات شده ای مبنی بر اینکه آنها می توانند از مدیریت دانش استفاده کنند وجود ندارد.

اگرچه مجموعه ای از ادبیات در زمینه دانش سازمانی در حال تکامل است با این حال اکثر این مطالعات به صورت موردی و ماهیتاً هنجاری است (گاروین ۱۹۹۳). شماری دیگر از این مطالعات مدیریت دانش را به نحوی تعریف می کند که هر فعالیت سازمانی موفقیت آمیز را تحت حوزه و گسترده مدیریت دانش طبقه بندی می کند. (دانپورت و همکاران ۱۹۹۶). با وجود این معتقدیم که این توضیحات ما را به سوی دام حشوگویی سوق می دهد و هیچ رهنمودی را برای مدیران به ارمغان نمی آورد. از این

در جامعه فراصنعتی امروزه دانش به یک منبع کلیدی اقتصادی تبدیل گردیده است. (بل ۱۹۷۳). در رویارویی با رقابتهای جهانی و محیطهای پویا به سازمانها توصیه می شود که برای دسترسی به بازارهای جدید و فناوریهای نوین از تخصص و مهارتهای افرادی با استعدادهای متنوع بهره گیری کنند. سازمانهای سلسله مراتبی بزرگی که زمانی به لحاظ تسهیلات فیزیکی و زیرساختهای فناوری گسترده خویش رسوخ ناپذیر تلقی می شوند امروزه در پاسخ به بازارهای ناپایدار و نیز برآوردن نیازهای مشتریان، از حیث ارائه سریع کالاها و خدمات، با مشکل مواجه گردیده اند. بنابر نظر مدیران، برای بقا در محیطهای پیچیده و پویا ضروری است که سازمانها از چابکی و انعطاف پذیری لازم برخوردار باشند و نیز در اداره دانش به صورت کارا عمل کنند. مع هذا، اکثر مدیران در درک جنبه های عملی مدیریت دانش با چالشهای زیادی روبرو هستند (دانپورت و همکاران ۱۹۹۶). از آنجایی که به طور سنتی مدیران با منابع فیزیکی و ملموسی کار کرده اند وقوع چنین چالشهای اجتناب ناپذیر است. براساس پیش بینی های بلندمدت و طرحهای آینده در زمینه تولید مدیریت سازمان به تخصیص منابع می پردازد و همچنین، به طور سنتی،

بررسی و تفسیر می شود (رلین، ۱۹۹۷). با وجود این، قسمتی دیگری از دانش به طور انحصاری در حوزه و تسلط افراد باقی می ماند. این دانش را نمی توان به طور کامل انتقال داد و صرفاً از طریق افراد درک می شود. (پولانی ۱۹۶۷، نلسون و وینتر ۱۹۸۲، نانوکا و تاکشی ۱۹۹۵) برای اداره اثربخش دانش، یک شرکت در حد قابل توجهی به ساختار سازمانی سازگار و انعطاف پذیر نیاز دارد. به عنوان مثال پراهالد و هامل (۱۹۹۰) پیشنهاد می کنند که در محیطهای کنونی ضروری است. سازمانها براساس قابلیتهای اصلی (CORECOMPETENCIES) خود ساختار بندی شوند و این بدین دلیل است که این ساختارها به طور ذاتی پویا و منعطف بوده و می توانند سطوح بالایی از عدم اطمینان محیطی و آشوب را تحمل کنند (نوناکو ۱۹۹۴).

بنابراین، مدیریت دانش فرایند تسهیل فعالیتهای مرتبط با دانش نظیر خلق، کسب، تغییر شکل و استفاده از آن است (بات، ۲۰۰۰). در این راستا، فرایند مدیریت نیز دربرگیرنده محدوده ای از فعالیتهای شامل یادگیری، مشارکت و آزمایش در جهت ادغام مجموعه های متنوعی از وظایف و بکارگیری سیستم های اطلاعاتی مقتدر نظیر اینترنت، اینترنت و اکسترانت هاست.

دانش شخصی در مقابل دانش سازمانی

شماری از محققان همانند «ویک» (۱۹۷۸) و «سایمون» (۱۹۷۶) بر این باورند که سازمانها قابلیتهای یادگیری ندارند و در سازمانها بیشتر افراد هستند که یاد می گیرند. با وجود این، برخی از محققان نظیر «استاربوک» (۱۹۸۳)، «نلسون» و «وینتر» (۱۹۸۲) بر این عقیده اند که سازمانها از طریق قابلیتهای یادگیری خود تکامل می یابند. سازمانها یاد می گیرند و دانش را از طریق مستندات و برنامه های روزمره خود کسب می کنند که در سوابق سازمانی خاصی قرار دارند (نلسون و وینتر ۱۹۸۲). روشی که از طریق آن دانش مستندات و برنامه های روزمره مختلف با هم منسجم و هماهنگ و دانش جدید خلق می شود به وسیله سوابق و فرهنگ سازمانی شکل می گیرد (بارنی ۱۹۸۶). در این دیدگاه سازمان به عنوان عنصری مواجه شونده با مسئله و حل کننده آن در نظر گرفته می شود. به عبارت دیگر، یادگیری موجود در سازمان به مقدار

رو، هدف ما توضیح برخی از این ابهامات و ارائه چارچوبی بین دانش شخصی و سازمانی است. استفاده از این چارچوب مدیران را در جهت درک چگونگی مفهوم گرایی و اداره انواع متفاوت دانش یاری می رساند.

تعریف دانش

تعریف دقیق دانش به دلیل ماهیت مبهم و غیرملموس آن دشوار است. آنچه برای فردی دانش تلقی می شود، ممکن است برای فرد دیگری اطلاعات باشد. بنابراین، به دلیل عدم تضمین کسب بهره وری از دانش آزمون نشده (UNTRIED KNOWLEDGE)، ارزیابی دانش مخاطره آمیز است. به علاوه، اگر دانش نتایج موردانتظار را فراهم نکند می تواند مسئولیت و پاسخگویی را به همراه داشته باشد. به عنوان مثال، اکثر تکنیک های مدیریتی که هم اکنون به وسیله شرکتهای زیادی استفاده می شوند، در تقابل شدیدی با اصول سنتی مدیریت هستند. این اصول زمانی به عنوان اساس و بنیادی برای افزایش رقابت پذیری شرکتهای تلقی می شدند ولی در محیط کنونی، استفاده از این اصول و روشها دارای مسئولیت و پاسخگویی است و دیگر برای کسب مزایای رقابتی به شرکتهای پیشنهاد نمی شوند. (ببینید نوناکو و تاکشی ۱۹۹۵ و پراهالد و هامل ۱۹۹۰). صرف نظر از مشکلات موجود در تعریف دانش، بسدیهی است که دانش ترکیبی سازمان یافته از ایده ها، قوانین، رویه ها و اطلاعات است.

(ماراکاس، ۱۹۹۰، ص ۲۶۴). یعنی صرفاً از طریق سازمان است که اطلاعات حیات می یابد و به دانش تبدیل می شود. (کوئین و همکارانش، ۱۹۹۶) دانش را با هوش و خرد حرفه ای برابر می دانند. براساس دیدگاه او دانش سازمانی در بهترین حالت یک استعاره است، از آنجایی که این سازمان نیست بلکه افراد درون سازمان هستند که دانش را به وجود می آورند. (نانوکا، ۱۹۹۴) دانش را اعتقادات موجه و مشروع تعریف می کند، جایی که اعتقادات برای توجیه منافع شخصی استفاده می شود. این مفهوم دانش با دیدگاه ساختارگرا تناسب دارد. در این دیدگاه، عاملان به وضع و ایجاد واقعیهایی می پردازند که مبتنی بر مدل های ذهنی آنها بوده و از طریق تفسیرها و گفتمان بین اعضا شکل می گیرد (دروین، ۱۹۹۴). بنابراین، قسمتی از دانش به کالای عمومی تبدیل می گردد که دائماً به وسیله اعضای اجتماعی

گذاشته می شود، به وسیله حرفه ایها، نه به وسیله مدیریت تعیین می شود. ضمناً، برخلاف فعالیتهای مبتنی بر تولید، که به طور جزئی تخصصی شده اند، فعالیتهای دانشی اغلب غیرساختاری بوده و نمی تواند به طور جزئی تعریف شوند. یعنی بازده فعالیتهای دانش بر غیرقطعی است. بنابراین، مشارکت دانشی گزینه ای است که به وسیله حرفه ای ها انتخاب و استفاده می شود، برخلاف تجربه رسمی فعالیتهای ساختاری که به وسیله مدیریت تحمیل می شود مشارکت دانشی فرایندهای اجتماعی و غیررسمی است.

به عبارت دیگر، اینکه چگونه حرفه ای ها دانش را پردازش کرده و به اشتراک می گذارند به تجربه، خلاقیت و تخصص شخصی آنها بستگی دارد. براساس تجربه و تخصص آنها، حرفه ای های دانشی تصمیم می گیرند با چه کسی تعامل کنند، و اینکه چه دانشی را جستجو کنند. «کاپلی» (۲۰۰۰ ص ۱۰۴) به طور متقاعد کننده ای مباحث زیر را ارائه می کند:

رقابت باز با افراد شرکت دیگر که زمانی به ندرت در تجارت اتفاق می افتاد، هم اکنون یک حقیقت پذیرفته شده است، مدیران اجرایی می دانند که بازارهای تندرو به سازمانهای تندرویی نیاز دارند که به طور پیوسته به وسیله ظرفیتهای نوین تجدید می شوند. او سپس اضافه می کند: امروزه وقتی شرکت نفت درصدد گسترش فروش تولیدات در ایستگاههای خدماتی است، مدیرانی از پیسی و فریتولی با تخصص خرده فروشی استخدام می کند.

همچنین وقتی یک شرکت هواپیمایی می خواهد اداره روابط مشتری را بهبود بخشد، مدیران اجرایی را از ماریوت با تخصص خدمات مشتری استخدام می کند. (کاپلی، ۲۰۰۰، ص ۱۰۵)

سناریوهای فوق بر اهمیت تخصص فردی تاکید دارد. به منظور درک بهتر روابط بین دانش شخصی و دانش سازمانی، ما چارچوبی را همان طور که در شکل ۱ نشان داده شده است ارائه کرده ایم. برای بحث در مورد هدفها، یعنی ماهیت تعاملات و ماهیت وظایف که به عنوان دو مفهوم خطی وابسته و مرتبط به هم تعریف شده است، عوامل مهمی برای خلق دانش در سازمانها تلقی می شوند.

محور افقی در شکل ۱ ماهیت تعاملات را در محدوده کم یا غیروابسته تا زیاد یا وابسته نشان می دهد. همچنین محور عمودی ماهیت وظایف را نشان می دهد که در محدوده برنامه های روزمره و قابل تشخیص تا کار غیرروزمره و

زیادی از پیچیدگی وظایف و محیط سازمانی آن تاثیر می پذیرد.

همان طوری که اشاره شد دانش شخصی و دانش سازمانی از همدیگر متمایز است با وجود این، هنوز به هم وابسته اند. اندازه تعاملات هر فرد با دیگران به فرهنگ سازمانی وابسته است (بات ۱۹۹۹). ما این دیدگاه را از این جهت می پذیریم که در محیط کنونی، افراد در درون سازمانها به منظور حل مشکلات مشتریان نیاز به اخذ تصمیمات سریع دارند. یعنی به جای استفاده از قوانین و مقررات به عنوان شکل هدایت شده سلسله مراتبی حل مسائل، کارکنان مجبور به ارائه راه حلهایی درجهت حل کارای مسائل و مشکلات تجاری هستند. (استاک، ۱۹۹۸).

به عبارت دیگر، در وضعیتهای پیچیده، جایی که وظایف سازمانی به اندازه زیادی به هم وابسته اند و کارکنان نمی توانند سطوح موردنیاز تخصص را جهت حل مسائل میان رشته ای در اختیار داشته باشند، برای اشتراک دانش و تخصص خود نیاز به مشارکت با دیگران دارند. بسیاری از این نوع وظایف در شرکتهای حرفه ای اتفاق می افتد، جایی که معمولاً افراد به دلیل پیشینه آموزشی و شغلی خود در حوزه خاصی تخصصی دارند.

در شرکت های حرفه ای افراد به محض مواجهه با وظایف موجود در حوزه های تخصصی خود، می توانند آن را به آسانی و بدون نیاز به تعامل با دیگران انجام دهند. با وجود این، زمانی که ماهیت وظایف پیچیده است و به هماهنگی تخصصها از حوزه های میان رشته های زیادی نیاز دارد، افراد درجهت دستیابی به دانش سازمانی به سطوح بالایی از تعامل با دیگران محتاج هستند.

اگرچه یک سازمان می تواند از تخصصهای فردی درجهت یافتن راه حل مسائل گسترده سازمانی استفاده کند، ولی با این حال نمی تواند ادعایی درخصوص درستی دانش افراد داشته باشد. برعکس، سازمان خودش در برابر تخصص های تغییرپذیر و خصایص فردی متخصصان آسیب پذیر است. بنابراین، این امکان وجود دارد که حتی پس از به کارگیری شماری از متخصصان هنوز نتواند به طور کامل از پتانسیل آنها در حل مسائل پیچیده و گسترده سازمانی استفاده کند.

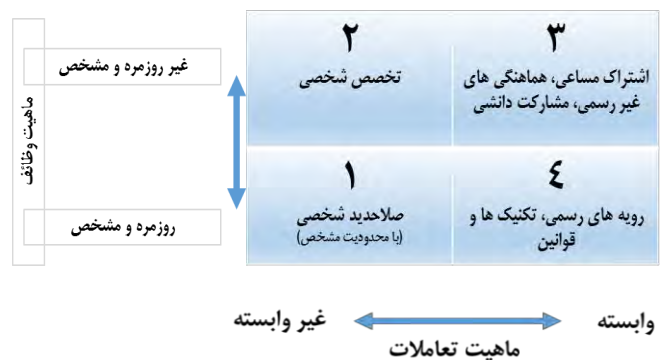
مشارکت دانشی برای حل مسائل پیچیده با تجزیه فعالیتهای دانشی مترادف نیست. اینکه چه نوع دانشی به مشارکت گذاشته می شود و چگونه دانش به مشارکت

متخصصان حفاری و سخت افزار ارتباط برقرار می کرد. دوربینهای ویدئویی با بزرگ نمایی بالا تصویری از قسمتهای ناقص تجهیزات را برای متخصصان فراهم می کند که می توانند به طور سریع راه حلهایی برای مسائل بیابند. دریافت و کسب آگاهی از متخصصان در خصوص وظایف و مشکلات خاص با گزارش وظایف غیر روزمره و غیرمشخص به سطوح بالای سلسله مراتب متفاوت است. به طور سنتی، هر سازمانی مجموعه ای از سیستمها را ایجاد می کند که مدیریت خود را برای اتخاذ و انجام اعمالی در خصوص موارد استثنایی قادر می سازد. امروزه، اکثر فعالیتهای متخصصان خاصی نیاز دارند. بنابراین، این مورد یعنی هدایت و سوق وظایف غیرمشخص به سمت بالای سلسله مراتب غیرموجه است، چرا که این کار فقط تاخیر در حل مسئله را سبب می شود. به همراه این انفجار اخیر، شبکه جهانی وب، شماری از شرکتها، اطلاعاتی را در خصوص متخصصان خود در اینترنت قرار داده اند که نامها، تخصصها و شماره تلفن آنها را نشان می دهد.

سلول ۳ - در این سلول، درجه تعاملات زیاد است و ماهیت وظایف نیز پیچیده است. برای برخورد با این نوع وضعیتهای کارکنان به طور مستمر نیاز به مشارکت تخصص و مهارت خود با دیگران دارند، چرا که از این طریق می توانند به صورت متفق القول وظایفشان را هماهنگ کنند. با همه این حرفها موجودیت بیشتر سازمان به هماهنگ کردن وظایف آن وابسته است. اما، سازمان نمی تواند قوانین هماهنگی و مشارکت دانش را تحمیل کند. از آنجایی که صرفاً قسمتی از دانش صریح به وسیله سازمان و بقیه قسمتها توسط کارکنان درونی می شود، بنابراین، این موضوع برای سازمان مهم خواهد بود که برخی از تشابهات و همانندیهای بین این دو نوع دانش را بیابد و محرکهای لازم را برای کارکنان در جهت مشارکت دانش خود و تقویت و افزایش محتوا و مضامین دانش پایه سازمانی را فراهم کند و در محیطهای بسیار رقابتی و پویا، این نوع دانش که به وظیفه خاصی مربوط است را نمی توان به آسانی مشخص ساخت. بر همین اساس، اغلب کارکنان، جامعه متخصصان غیررسمی خود را در جهت تهیه دانش موردنیاز خود تشکیل می دهند. به عنوان مثال، گروههایی حرفه ای در سازمانهای زیادی از گردهمایی مباحثه ای «آنلاین» در جهت کسب دانش از منابع بیرونی استفاده می کنند. مشارکت دانشی برای

غیرقابل تشخیص است. این دو مفهوم چهار طبقه بندی از دانش را به صورت زیر فراهم می کند:

سلول ۱ - در این سلول، سطح تعامل بین کارکنان کم است و وظایف سازمانی نیز روزمره است. تحت چنین ملاحظاتی، این اقدام سازمان برای توانمندسازی کارکنان در جهت استفاده از صلاح دید و نظر آنان محتمل است. این مورد به طور خاصی در محیط پرتلاطم و پویای امروزی مهم است، چرا که سرعتی که با آن مسائل سازمانی حل می شود، مزایای رقابتی را برای تجارت ایجاد می کند (استاک ۱۹۸۸). در چنین محیطهایی این احتمال وجود دارد که سازمان کارکنانش را در جهت حل فوری و بی درنگ مسائل روزمره توانمندسازد. و از ارجاع مسائل به سطوح بالای سلسله مراتب به منظور بررسی و ارائه راه حلهایی برای آنها پرهیز کند. برای مثال، اخیراً برخی از شرکتهای مربوط به تلفن نظیر T&AT شروع به اختیاردادی به اپراتورهایشان در جهت ارائه فوری و بی درنگ اطلاعات اعتباری به مشتریان به دلیل اختلافات ارتباطی و قطعی خطوط کرده اند.



شکل ۱- رابطه بین دانش شخصی و دانش سازمانی

سلول ۲ - در این سلول، درجه تعاملات کم است و ماهیت وظایف نیز غیرروزمره و شخصی است. بنابراین، هرکسی در سازمان شایسته حل مسائل غیرمشخص و غیر روزمره نیست، از آنجایی که انجام این وظایف به سطوح بالایی از تخصص نیاز دارد. بنابراین، به کارکنان خط اول گفته می شود تا این مسائل و وظایف غیرمشخص را به سمت افرادی در سازمان سوق دهند که در حوزه خاصی متخصص هستند. برای مثال (BP) وقتی با نواقصی در تجهیزات حفاری خود مواجه می شد، به صورت الکترونیکی با

موضوعهای سیاسی نیز اتکاء مدیریت به متخصصان را به چالش کشیده اند.

نقش سازمانها در ایجاد دانش سازمانی

شکل ۱ نشان می دهد که یکی از مؤلفه های اصلی دانش سازمانی تعاملات است. در سازمانی که میزان تعاملات میان اعضا اندک است، بیشتر دانش به جای سازمان در کنترل افراد خواهد بود. با وجود این، بخش عظیمی از دانش در داخل سازمان از طریق تعاملات و جلسات غیررسمی بین کارکنان درونی می شود. (بات، ۱۹۹۸) در این فرایند تعاملی نه تنها افراد دانش خود را غنا می بخشند بلکه قسمتی از دانش را که ماحصل این تعاملات است در دسترس سازمان قرار می دهند. به عبارت دیگر، دانش درونی شده در سازمان تنها از سوی اعضای سازمان ایجاد نمی شود بلکه تعاملات نیز در پدید آمدن آن نقش بسزایی دارد. در صورتی که دانش شخصی با دیگران به مشارکت گذارده نشود، تاثیر اندکی بر دانش پایه سازمان خواهد داشت. بنابراین، از مهمترین وظایف مدیریت تسهیل تعاملات میان کارکنان و حساس کردن آنها به سوی محرکهای محیطی است، برای اینکه دانش شخصی آنها برای کمک به دانش پایه سازمان توسعه یابد و درونی گردد. (نوناکو، ۱۹۹۴) انحراف دانش از جهت ایجاد دیدگاه جدید در دانش شخصی از طریق کنترل های اعتبار دار اهمیت است که خود پیامد مباحثه ها و انتقادات در سطوح گروهی است. (ویک، ۱۹۷۸)

استراتژی های مدیریت در مدیریت دانش

گرچه نشان دادیم که تخصص در سطوح فردی متفاوت از دانش سازمانی است لکن سازمانها نمی توانند اهمیت کنترل دانش شخصی را نادیده بگیرند. چنانچه افراد مهارتها و دانش لازم را نداشته باشند در آن صورت تعاملات آنها در جهت ایجاد دانش سازمانی با ارزش غیرمتمم است. از این رو، هدف مدیریت تشویق کارکنان به افزایش تعامل با افرادی است که دارای تخصصها و مهارتهای مخصوص هستند تا از این رهگذر دانش پایه خویش را همواره به روز کنند. شکل ۲ چگونگی اداره انواع مختلف دانش توسط سازمان را نشان داده شده است که به صورت فرایندی شامل ایجاد، نگهداری، پخش و استفاده از دانش برای انجام وظیفه مشخص شده است. (بات، ۲۰۰۰)

سازمانهای بزرگ و آنهایی که از لحاظ جغرافیایی در مکانهای مختلف پخش شده اند ضروری است. با مشارکت دانش در موقعیتهای جغرافیایی مختلف، افزایش دانش و همچنین به پیش بردن مفهوم جمعی واقعیتها که از خلق دانش ناشی می شود برای کارکنان سازمان محتمل است. «ارنست و یانگ» یکی از بزرگترین شرکتهای مشاوره ای، معمولاً این نوع شبکه ها را بین کارکنان خود در جهت مشارکت دانش آنها و آزمایش مفروضات آنها در خصوص مسائل تازه که برای مراجعان شرکت اتفاق می افتد به کار می برند.

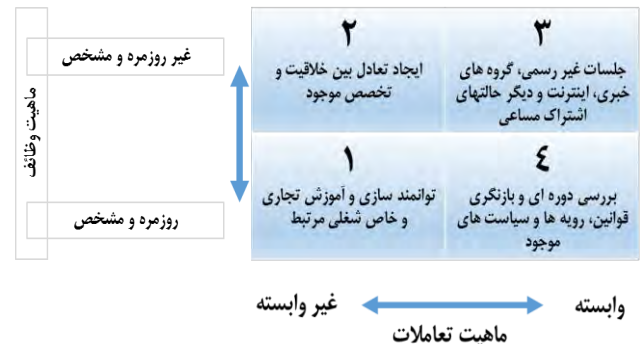
سلول ۴ - در این سلول درجه تعاملات بالا است و ماهیت وظایف نیز روزمره و مشخص است. بنابراین، اغلب سازمان قوانین و رویه های رسمی را دنبال می کند. اکثر مسائلی که برای سازمانهای سنتی اتفاق می افتد به این سلول متعلق است که در آن دانش، گزارشها و کارهای روزمره سازمانی مشخص می شود. این قوانین، رویه ها، و ساختارهای سازمانی رسمی تضمین می کنند که سازمان می تواند به طور کارا وظایف و فرایندهای کاری خودش را در یک روش منظم هماهنگ کند.

حرکت در میان این سلولها

اگرچه ما نشان دادیم که هر سازمانی می تواند وظایفش را با استفاده از چهار نوع دانشی که در شکل یک نشان داده شد انجام دهد، اما این بدین معنی نیست که سازمان هرگز برخی از وظایف و مشکلاتش را از سلولهای موجود به سلولهای دیگر انتقال نخواهد داد. در محیطی که پاسخگویی یکی از جنبه های عمده رقابت پذیری است، شماری از شرکتهای برخی از وظایف خود را از سلول دو (که بر تخصص شخصی تاکید دارد) به سلول سه (که بر مشارکت تاکید می شود) منتقل می کنند. در مراحل اولیه یک سازمان، متخصصان نقشی اساسی را در پاسخگویی به مسائل و چالشهای سازمانی ایفا می کنند، با وجود این، هنگامی که سازمان رشد می کند و به مرحله بلوغ می رسد تاکید بر تخصص و مهارت ابزاری کافی در جهت برخورد با مسائل نخواهد بود و از جمله راه حلهای مورد استفاده سازمان برای برخورد با این وضعیت ایجاد جو مشارکتی بین اعضا و استفاده از آن است. این دلایل برای گردهم آوری کارکنان برای حل مسائل گسترده سازمانی صرفاً بر موضوعهای اقتصادی مبتنی نیست بلکه شماری از

فردی خاصی برخوردارند لذا همواره در انجام وظایفشان به دنبال آزادی عمل هستند. برقراری تعادل میان نیازهای سازمان و خلاقیت‌های متخصصان امری حیاتی برای مدیریت محسوب می شود. متخصصان اغلب به دنبال برنامه کاری خود بوده و به رسالت، اهداف و استراتژی های سازمان توجهی نمی کنند و از این الزامی برای به کارگیری تخصصشان برای سازمان نمی بینند. بنابراین، مدیریت باید به منظور برقراری تعادل میان نیازهای سازمان (بهره برداری از دانش متخصصان) و تمایلات متخصصان (جستجوی دانش جدید) روشهای مناسبی را اتخاذ کنند. مایکروسافت به عنوان یک شرکت نرم افزاری پیشرو، نحوه اداره موثر این معضل را در مدیریت دانش، یافته است.

سلول ۳: در این سلول به کارگیری تیم های سازمان یافته و تعاملات اجتماعی که موجب تقویت و غنای دانش پایه سازمانی می شود مورد توجه قرار می گیرد. تاکید بر روی تفسیرهای چندگانه علاوه بر ایجاد واقعیت‌های نوین موجب احیای تعهدات سازمان در جهت تکمیل مجدد مفاهیم دانش پایه می شود. (نوناکوو تاکشی، ۱۹۹۵) فرایند تفسیرهای چندگانه دانش حائز اهمیت است، از آنجایی که به افراد اجازه می دهد سیستم های اعتقادیشان را در ارتباط با دیگران اصلاح، شکل دهی مجدد و جرح و تعدیل کنند (بات، ۲۰۰۰). سازمانها در راستای بهبود تعاملات بین کارکنان می توانند گونه وسیعی از دیدگاههای متفاوت نظیر طوفان مغزی، تفکرات دیالکتیک و تجربیات مستمر را مورد استفاده قرار دهند (بات، ۱۹۹۸) و برای درک واقعیت‌های بازار لازم است که نسبت به محرک‌های محیطی حساس شوند که این امر نیز از طریق ایجاد دیدگاه چندگانه در دانش میسر می گردد. به علاوه دیدگاههای چندگانه، سازمانها را در جهت ارزیابی قابلیت کاربرد و ریسک استفاده از نوع خاصی از دانش در موقعیت‌های گوناگون قادر می سازد. از آنجایی که وظیفه های سازمانی پیچیده نیازمند تجزیه و تحلیل عمیق مسائل است لذا نقش مدیریت در ایجاد یک جو مشارکتی مهم است. با وجود این، اجرای راه حل‌های گسترده سازمانی مستلزم تعهد کارکنان است. چنانچه دیدگاهها و نظرات کارکنان در یافتن راه حل‌های مشکلات سازمانی در نظر گرفته نشود احتمال آسیب پذیری سازمان از جانب این مشکلات اجرایی وجود دارد. شرکتهای هیولت پاکارد و ۳ - ام به لحاظ ایجاد محیط مشارکتی مشهور شده اند.



شکل ۲- استراتژی های مدیریت دانش

سلول ۱: در سلول یک چالش اصلی مدیریت قدرت بخشیدن به کارکنان است. از آنجایی که کارکنان با مشکلات روزمره مواجه هستند، درک صریحی از مشکلات و موقعیتها از طریق کار مرتبط با آموزش به دست می آورند. با وجود این، درجه صلاحدید افراد براساس تجربه شغلی و درجه آنها مشخص می شود. همچنین مدیریت باید راهنمایی‌های گسترده ای را در جهت به کارگیری کارکنان از نظراتشان ارائه کند. هنگامی که کارکنان نسبت به مسئولیتها و اختیارات خود آگاه شوند. این احتمال وجود دارد که به طور عاقلانه از نظرات خود استفاده کنند. هدف دیگر مدیریت باید پیگیری آموزش کارکنان در جهت ارتباط بیشتر آنها با وظایف و فرایندهای شغلی روزانه باشد. یعنی علاوه بر آموختن مهارت‌های تخصصی وظیفه ای، لازم است در جهت درک واقعیت‌های پنهان تجاری در محیط رقابتی و پویای کنونی آموزش‌های لازم را فراگیرند. به منظور دریافت بازخور مناسب از مشتریان می بایست احترام به مشتریان، دقیق و به موقع بودن پاسخها به نیازهای آنها و حساس بودن به تقاضای مشتریان همواره مورد توجه قرار گیرد تا از این رهگذر مدیریت بتواند سطوح صلاحدید کارکنان را مجدداً مورد ارزیابی قرار دهد و براساس آن عمل کند.

سلول ۲: در سلول ۲ هدف اصلی مدیریت انگیزش و پرورش مهارت متخصصان است. مدیریت نه تنها بایستی برای سطوح بالاتری از انتظارات متخصصان را به چالش بکشد بلکه باید آنها را تحت تشویق و پاداش نیز قرار دهد. روش دیگری که از طریق آن سازمان می تواند از عهده مسئولیت‌های خود برآید به کارگیری افراد باهوش و مستعد است. از آنجایی که متخصصان بسیار فعال و از خصایص

خصوص اینکه چگونه بایستی تدریس کنند و اینکه چه مفاهیم و موضوعهایی را در دوره بگنجانند و همچنین اینکه چگونه بایستی دانشجویان را درجه بندی کنند به وسیله استادان دانشگاه راهنمایی می شدند. اما به دنبال افزایش فشارها در زمینه چاپ و نشر و پژوهش، اکثر استادان دیگر تمایلی در خصوص تهیه و ارائه موارد فوق از خود نشان نمی دهند. به بیان دقیق تر، استادان این قبیل مسئولیتهای آموزشی را به دستیاران خود واگذار کرده اند. بنابراین، برای دستیاران آموزشی، تدریس یک کلاسی با مالکیت خودش به یک هنجار تبدیل شده است. هم اکنون دستیاران آموزش در خصوص مفاهیم درسی که بایستی پوشش دهند و نحوه درجه بندی دانشجویان، خود تصمیم می گیرند.

با وجود این، اغلب تخصص شخصی کافی نیست. به عنوان مثال، طراحی و تدوین برنامه های نرم افزاری پیچیده مستلزم استفاده از متخصصان زیادی است که با درخواستها و مدلهای متفاوتی کار کرده اند. در این مورد، فرهنگ سازمانی و الگوهای تعاملی میان متخصصان نیز مهم است. به همین ترتیب، می توانید تولید محصول جدید برای یک شرکت را تصور کنید. در این مورد، دانش سازمانی به مراتب نسبت به تخصص شخصی مهمتر است که در اختیار بازاربایها، محققان، پژوهشگران و تولیدکننده هاست. برای موفقیت در شروع یک برنامه تولیدی یکسان سازی تخصص میان کارکردی و یادگیری جمعی مهم و حیاتی است (پراهالد و هامل ۱۹۹۰). شماری از پژوهشگران در هواداری از توانمندسازی بحث و گفتگو می کنند. آنها معتقدند که اگر افراد توانمند شوند، شروع به پذیرفتن مسئولیتهای بیشتری برای حل مسائل سازمانی از طریق یادگیری مهارتها و مشاغل جدید می کنند. این موضوع می تواند برای وظایف خاصی درست باشد. از آنجایی که ممکن است آنها با تنظیم و تعدیلات اندکی حل شوند اما لازم به ذکر است که توانمندسازی ضرورتاً به نتایج بهتر منجر نمی شود. آموزش شخصی و ماهیت وظایف از عوامل عمده ای هستند که بر نتایج توانمندسازی تاثیر می گذارند. به عنوان مثال، وظایف روزمره نظیر کنترل اعتبارات، صورت حسابها و دیگر پرسشهای مشتری را می توان به آسانی در سطوح مشخصی تعیین کرد. با وجود این، وقتی سازمانی با وظایف غیرمشخصی روبرو می

سلول ۴: در سلول ۴ چالش عمده سازمانها مرتب کردن و کدگذاری قوانین و رویه ها در یک قالب ساده است برای اینکه کارکنان بتوانند به آسانی آنها را به دست آورده و درک کنند. چنانچه قوانین و رویه ها به وضوح مرتب و نوشته نشوند، همواره امکان برداشتهای شخصی متفاوتی از سوی کارکنان وجود دارد. مع هذا هنگامی که قوانین و رویه ها واضح باشند از ابهام موجود در درک و تفسیر آنها کاسته می شود. اتوماسیون و استاندارد کردن وظایف و برنامه ها ابزارهایی معمول در جهت رفع این ابهام هستند. قوانین و مقررات در سرتاسر چرخه حیات سازمان به یک شکل باقی نمی ماند. همزمان با تغییرات شدید محیط خارجی لازم است که مدیریت قوانین، رویه ها و سیاستهای موجود را با دقت مورد بازبینی قرار دهد. چنانچه قوانین، رویه ها و سیاستهای موجود با وضعیت جاری واقعیتهای تجاری سازگار نباشد آنگاه مدیریت می بایست در پی جستجو و ابداع قوانین، رویه ها و سیاستهای جدیدی باشد. به عبارت دیگر، به منظور هم جهت شدن با واقعیتهای در حال تغییر بازبینی و تجدیدنظر در قوانین، رویه ها و سیاستها به عنوان یکی از مهمترین اهداف شرکت درمی آید. تعدادی از ابتکارات بهبود کیفی که چند شرکت عهده دار انجام آن هستند تحت این طبقه بندی قرار می گیرند.

مفاهیم

در محیط پرشتاب و پویای کنونی، نیاز به دانش سازمانی واضح و آشکار است. با وجود این، نیاز به دانش و تخصص شخصی در موقعیتهای زیادی ضروری است. این موضوع خود به ماهیت وظایف و ماهیت تعاملات بین افراد بستگی دارد. اگر انجام وظیفه ای به تخصص خاصی نیاز داشته باشد، متخصص می تواند از دانش خود در جهت حل آن استفاده کند. از طرف دیگر، اگر انجام وظیفه ای دانشی را از حوزه های گوناگون بطلبد، ممکن است دانش شخصی به تنها راه حل مسئله نباشد. در این مورد، اینکه چگونه اعضای سازمانی تعامل می کنند و چگونه در جهت مشارکت دانش خود همکاری می کنند موضوع بسیار مهمی است. همچنین درجه مشخص و نامشخص بودن مسئله به محیط سازمانی موجود و تمایل مدیریت در جهت توانمندسازی کارکنان بستگی دارد. به عنوان مثال، در یک عرصه دانشگاهی، تا چند سال پیش دستیاران آموزش در

که سازمان آن را تولید کرده و به مشتریان می فروشد. تخصص شخصی یک دارایی است با وجود این اگر مدیریت به طور دقیق تخصص شخصی را پرورش ندهد، خود بیانی های شخصی مسئولیت و پاسخگویی سازمانی را به همراه خواهد داشت. بنابراین، ضروری است مدیریت محیطی ایجاد کند که کارکنان را در جهت مشارکت دانشی تشویق سازد. این موضوع خود به افزایش دانش کارکنان و خلق دانش سازمانی از طریق افراد منجر می شود.

گردآوری مقالات: فتح ا.. خوشبختی

شود یادگیری جمعی و تعاملات سریع بین گروهی از کارکنان در حل سریع مسائل محتمل است. ما معتقدیم که دانش شخصی محصولی از تعاملات اجتماعی است که در فرهنگ ایجاد شده اجتماعی خلق می شود. هدف اصلی مقاله تاکید این مورد است که دانش شخصی به اندازه دانش سازمانی مهم است و اهمیت نسبی هر دو به ماهیت وظایف، سطح آموزش و انگیزش افراد و تمایل مدیریت در جهت واگذاری برخی از مسئولیتهای سنتی خود به کارکنان سطح پایین تر بستگی دارد.

نتیجه گیری

در محیط پرتلاطم کنونی، سازمانها با تغییری از رویکردهای استراتژی های کنونی به منابع داخلی شرکت به همراه توجه مزایای آن بر عملکرد شرکت مواجه شده اند. (بارنی ۱۹۸۶، بارهالد و هامل ۱۹۹۰، تسکی و همکاران ۱۹۹۷) تمرکز بر دیدگاه مبتنی بر منابع به معنی نقش سازمانها در ایجاد، استقرار و کاربرد قابلیت های منابع کمیاب است. در این دیدگاه، دانش به عنوان منبع کلیدی ملاحظه می شود، اما بسیاری از سازمانها هنوز نحوه اداره آن را نمی دانند. سازمانهای کمی نظیر فدرال اکسپرس، هیولت پاکارد و ۳ - ام استفاده از دانش را در جهت رقابت پذیری خود آموخته اند. اما اکثر سازمانها با چالشهای بی شماری در خصوص بهره گیری از دانش مواجه هستند. این مقاله مطرح می کند که بخشی از دانش عمومی و بخشی دیگر از آن خصوصی است. اگرچه سازمان می تواند دانش عمومی را کنترل و نظارت کند، ولی کنترل دانش خصوصی برای سازمان مشکل است. یک روش برای اداره دانش خصوصی توسط سازمان ایجاد محیطی با جو مشارکتی و هماهنگی های غیررسمی است. در انجام چنین امری، سازمان نه تنها به دانش کارکنانش عمق می بخشد بلکه دانش سازمانی جدیدی را نیز خلق می کند. از طریق مشارکت و همکاری، سازمان در جهت جایگزینی دانش قدیمی با نوع جدید آن طرحی اشتراکی ایجاد می کند که برای بهبود پیشرفت مستمر در نوآوری موردنیاز است. (ویک ۱۹۹۵)

این مقاله پیشنهاد می کند که دانش شخصی و سازمانی از یکدیگر متمایز هستند با وجود این، به همدیگر وابسته اند. دانش شخصی اغلب از طریق خلاقیت و خود بیانی ابراز می شود. دانش سازمانی در تولیدات و خدمات انعکاس می یابد

موج ششم

دانش نما



« مدیریت دانش کاربردی »



نویسندگان: وندی آر. بوکوویتز - روث ال. ویلیامز
ترجمه: دکتر علی حسین کشاورزی، و دکتر علی رضائیان
انتشارات: سمت

تعداد صفحات: ۵۱۲ صفحه

این کتاب حاوی ۱۰ فصل به شرح ذیل است:

فصل اول: نحوه استفاده از کتاب مدیریت دانش کاربردی

فصل دوم: ارزیابی مدیریت دانش

فصل سوم: اکتساب دانش

فصل چهارم: استفاده از دانش

فصل پنجم: یادگیری دانش

فصل ششم: تسهیم دانش

فصل هفتم: ارزیابی

فصل هشتم: تولید و حفظ دانش

فصل نهم: واگذاری دانش

فصل دهم: نگاهی به آینده: مدیریت از دیدگاه دانشی



پایگاه اطلاع رسانی دنیای مدیریت دانش

www.kmworld.com

حاوی هزاران مطلب در مورد مدیریت دانش اعم از شرح، مقالات و موضوعات مرتبط



پایگاه اطلاع رسانی مدیریت دانش ایران

www.kmiran.com

پایگاه اطلاع رسانی کنفرانس بین المللی مدیریت دانش ایران حاوی مستندات و سوابق کنفرانس های برگزار شده، مقالات ارائه شده ..

گردآوری: فتح ا.. خوشبختی

مستند سازی تجارب و دانش نهفته دریانوردان

امروزه سرمایه واقعی سازمان‌ها «دانایی و هوشمندی» است و دیگر سازمان‌ها به انبوهی تولید و فزونی ذخایر مالی و فیزیکی خود نمی‌بالند بلکه بالندگی و پیشی گرفتن سازمان‌ها در عرصه رقابت در گرو سرمایه هوشمند و انسان‌های دانش‌آفرین است. تجربه‌های ارزشمند موجود نزد پیشکسوتان هر حوزه کاری، یکی از با اهمیت‌ترین ذخائر دانشی نهفته می‌باشد که در صورت ثبت و مستند سازی تجربه‌های عینی و عملی کارآزمودگان هر حوزه و انتقال این تجارب ارزشمند به روش‌های علمی به نسل‌های جوان بعدی، نه تنها خطر از بین رفتن این تجارب کاهش خواهد یافت بلکه با انتشار و اطلاع‌رسانی علمی آن در خوشه‌های دانش ضمنی موجب هم‌افزایی علمی شده و در دسترس همگان خصوصاً تازه‌کاران قرار می‌گیرد. شاید یکی از دلایل پیشرفت و توسعه یافتگی برخی از جوامع را نیز بتوان در حاکم شدن فرهنگ مستند سازی و ثبت و ضبط روزانه وقایع کاری دانست و شاید دفتر خاطرات نویسی را بتوان نمونه‌ای از مصادیق شخصی یا خانوادگی این فرهنگ تلقی نمود.

وجود احتمال خارج شدن برخی تجارب و وقایع دانشی از ذهن خبرگان با توجه به گذشت زمان و حبس اطلاعات دانشی ناشی از استراتژیک بودن آن در کنار میسر شدن امکان آشکار سازی و مستندسازی دانش و تجارب دریایی دریانوردان، فراهم‌سازی موجبات هم‌افزایی دانش کسب شده در استفاده از تجربیات امکان آموختن و همچنین کسب بازخورد از تجارب و پیشنهادات کسب شده از دریانوردان در چارچوب یادگیری عملی از طریق گردش اطلاعات ذخایر دانش ضمنی دریانوردی از موضوعات حائز اهمیت در ضرورت ثبت دانش کسب شده بوده فلذا در همین راستا پروژه "مستند سازی تجارب نهفته دریانوردان" از سوی مرکز مطالعات بررسی‌های راهبردی سازمان بنادر و دریانوردی به منظور نیل به اهداف عنوان شده فوق انجام گردید. حوزه این تحقیق، دریانوردان فعلی کشور شامل فرماندهان، افسران، کاپیتان‌ها و ناخداهای کشتی‌های تجاری و لنج‌داران شاغل در شرکت‌های کشتیرانی و دامنه آن در حوزه جغرافیایی شهرها و بنادر کشور بوده است که با تکیه بر حافظه فعالان دریانوردی از طریق مستند سازی و ثبت تجارب ذهنی دریانوردان و استفاده از دانش شفاهی آنان می‌باشد. در شماره‌های آتی نشریه امواج دانش بخش‌هایی از نتایج بدست آمده از این پژوهش متناسب با موضوعات، به‌مراه واژگان دریایی ثبت شده ارائه می‌گردد.

تعمیرات کشتی

هر کشتی تجاری بجز کشتی‌های مسافری بین پنج سال بازه زمانی دو بار باید برای انجام تعمیرات ادواری به حوضچه خشک اعزام شود بیشترین حجم تعمیرات روی قسمت‌های زیر آب زنگدائی و رنگ آمیزی این قسمت‌ها و انجام تعمیرات اساسی موتور و مولدهای برق و ماشین‌آلات و تجهیزاتی است که در مدت توقف کشتی در کنار اسکله به دلیل نیاز به از رده خارج کردن اکثر ماشین‌آلات مسئولین بندری اجازه انجام چنین تعمیراتی را نمی‌دهند. افسران ارشد کشتی از چندین ماه قبل از موعد اعزام به حوضچه خشک لیست‌های لازم در بخش‌های عرشه، موتور، برق و الکترونیک و سالن را تهیه و برای اخذ موافقت به دفتر مرکزی ارسال می‌نمایند. دفتر مرکزی هم به نوبه خود کارخانجات کشتی‌سازی مناسب را انتخاب و در موعد مقرر کشتی را به این کارخانجات اعزام می‌نماید. ورود کشتی به حوضچه خشک حاوی تشکیل جلسات هماهنگی و کاهش و افزایش مقدار و تعداد تعمیرات است و پس از گذشت مدتی و انجام تعمیرات وفق لیست‌ها کشتی مجدداً در آب شناور و برای بارگیری و ارائه خدمت اعزام می‌شود. تجربیات ناشی از به حوضچه خشک رفتن، انجام بیشتر کارها بصورت غیر دقیق و یا در مواقعی در حین تعمیرات حذف برخی از تعمیرات به دلیل هزینه‌های احتمالی بوده که منجر به بروز مشکلات بعدی اعم از اخذ مجوزهای بازرسی موسسات رده بندی و نیز مواجه شدن با ایرادات بعدی پس از ترک حوضچه خشک می‌گردد.

انجام تعمیرات سفری مربوط به ماشین آلات و موتور اصلی و موتورهای فرعی کمکی موتورخانه و ابزار و تجهیزات عرشه کشتی در بنادر کشور به دلایلی اعم از:

- ۱- محدودیت های تامین قطعات و لوازم تخصصی
- ۲- عدم امکان نظارت نمایندگان سازنده تجهیزات در بنادر کشور
- ۳- عدم صدور گزارش نصب و راه اندازی تجهیزات که لازمه امور بیمه ای است عمده مشکلات تعمیرات در داخل کشور است.

از سوی دیگر مقرون به صرفه بودن انجام برخی تعمیرات سفری در بنادر کشور در مقایسه با سایر بنادر خصوصا بنادر خارجی بدلیل امکان بهره مندی از مزایای حضور در سرزمین اصلی و سهولت برقراری ارتباط بین پرسنل کشتی و تیم تعمیرات از مزایای انجام در داخل کشور است. در این راستا می توان گروهی متشکل از مهندس های موتورخانه یا سرمهندس به صورت آماده (stand by) در منزل یا یک جای مشخص در بنادر تشکیل داده، تا به محض ورود کشتی به بنادر ایرانی و در صورت نیاز به تعمیرات، توسط این گروه انجام شود.

براساس نتایج، بهترین و باتجربه ترین افراد از نظر کیفیت کاری در زمینه مسایل مربوط به "تعمیرات حین سفر" شامل: ماشین آلات و موتور اصلی و موتورهای فرعی کمکی موتورخانه و ابزار و تجهیزات عرشه کشتی، پرسنل کشتی می باشند لکن بایست با تمهیداتی اعم از ایجاد مشوق های لازم رضایت آنان را از این امر بالا برد.

واژگان دریایی (بخش الف)

- آب پایین: جزر، آب کم
- آبل: زحمت کشیدن و دست و پنجه نرم کردن با لنج، بار لنج و یا وسیله ای در لنج
- آزاد: حالت خلاصی موتور لنج
- آلی: قسمت رو به دریای لنج در زمان حرکت در دریا
- آلیه: نمای سینه لنج از ابد: چوبی عمودی در جلو دکل
- آبیذار: چوبی بر روی «فنه تفر» که طناب عقب دکل روی آن بسته می شود. لنج را به سه قسمت تقسیم می کند و آلیه قسمت جلویی آن است. (تفر: عقب لنج)
- اتاق سینه: در قسمت جلو لنج دو اتاق به نام اتاق سینه درست می کنند که داخل آنها بار می زنند
- اتاق وسط: علاوه بر اتاق بار، دو اتاق تو در تو برای بار لنج وجود دارد که به آن اتاق وسط موسوم است
- اتفه: چوبی بسیار محکم که «شلمون» را به بدنه لنج وصل می کند
- اذه: زنبیل وسایل
- ارز: زمانی که باد در پهناي لنج بوزد که وضعیت سختی در دریا برای لنج بوجود می آورد
- استان: حرکت لنج به سمت عقب، فرمان حرکت به عقب لنج
- اشکن: در محل اول و هشتم ماه که آب دریا کم می شود
- اشکه زدن: بالا و پائین رفتن سینه لنج در اثر امواج دریا
- امار: طناب لنگر کشتی
- امرانی: دو گیره در طرفین لنج، که دکل را نگاه می دارد
- انچ: تخته ای که بین «سته» (عرشه) و «برد» (پهلوی) از «سینه» تا «تفر» قرار می گیرد
- انگف: برداشتن لنگر
- اوپری: بالا آمدن آب دریا
- اوخالی: پایین رفتن آب دریا
- اوخر: آب خور
- او دادن: آب دادن، در صورت وجود سوراخ در بدنه لنج و ورود آب بدخل لنج
- اوری: قایق کوچک یک نفره، هوری
- اوزال: با شرع و بادبان، بادبان مثلثی نصب شده روی دکل بزرگ لنج
- اوشار: به آب انداختن هر نوع شناور
- ایب: ایراد موجود در بدنه لنج که منجر به ورود آب گردد



توصیف لوگوی مجله:

فرم کلی لوگوی مجله متشکل از دو بخش اصلی است: نمادی از مغز انسان و نمادی از امواج دریا. که این دو نشانه‌هایی از عنوان مجله یعنی "امواج دانش" هستند؛ که در یک دایره آبی رنگ محاط شده اند، که بیانگر انسجام و اتحاد است و در مرکز آن یک دایره ی فیروزه ای رنگ که نماد خرد ورزی و هوش است قرار دارد. فرم اصلی حالتی پویا و در حال چرخش دارد تا انتشار و حرکت را تداعی نماید.

طراح: محمد حسین شوکت پور



What is today as knowledge management, knowledge based assets or management science (Knowledge management - KM) is an approach that is mentioned it to increase productivity, wealth creation and added value in the production of goods or services competitive, information and scientific reserves, the way things are done systematically placed at the disposal of other persons or parties involved.

At the micro level (macro) due to economic globalization and competition between producers of goods and services, necessary regulation and findings of the accumulated empirical knowledge, professional organizations or active in international markets is far more important and it will be remembered as one of the important strategies of each organization.

1st year | Volume 1 | Apr. 2016