

## نقش فرهنگ در تبادل دانش و پیاده سازی موفق چرخه مدیریت دانش

دکتر سعید خرقانی، استادیار دانشگاه صنعت آب و برق  
مینو سلسله، کارشناس ارشد مدیریت دولتی<sup>1</sup>

### چکیده

تأکید رو به رشد بر بهبود خدمات مشتری، بازار کار رقابتی که نوآوری هر روزه را طلب می کند، سیکل تولید محصول کوتاه شده، نیاز به سازگاری سازمانی و سیر نزولی منابع موجود در سازمان ها (اعم از انسانی، مالی و فیزیکی) از جمله تغییرات مستمر و ریشه ای هستند که دنیای پیرامون سازمان های امروز را محاط کرده اند. در این میان، سازمان هایی می توانند با حفظ بهره وری خود همچنان در صحنه رقابت باقی بمانند که به طور مستمر دانش تولید کنند، آن را سازماندهی نمایند، در سراسر سازمان اشاعه دهند و در محصولات و خدمات خود به کار بگیرند. به عبارت دیگر، هر قدر محیط پیچیده تر و پویاتر باشد، مدیران به منظور مقابله با نوسانات و تلاطمات محیطی و سازمانی، بیشتر باید از مدیریت دانش استفاده کنند.

در میان چهار حلقه خلق، سازماندهی، تبادل و به کار بستن دانش، حلقه تبادل دانش اهمیت حیاتی دارد. در حقیقت اگر دانشی که در سازمان خلق شده، به خوبی هم سازماندهی شده باشد، اما به هر دلیلی در میان اعضای سازمان تبادل نشود، نابود می شود و چرخه مدیریت دانش با سستی و اضمحلال رو به رو می شود. اما چرا با وجود همه مزایایی که پیاده سازی چرخه مدیریت دانش در سازمانها می تواند داشته باشد، باز هم سازمانها در حلقه اصلی آن یعنی تبادل دانش با مشکلات جدی رو به رو هستند؟ تبادل دانش يك فعالیت خنثی نیست، بلکه فعالیتی اجتماعی است که در يك بافت اجتماعی نیز رخ می دهد و میزان موفقیت آن به طور فزاینده ای تحت تاثیر نگرش افراد نسبت به دانش و ارزشی است که برای تبادل آن قائلند. به عبارت دیگر، در تبادل دانش، فرهنگ حاکم در سازمان مهمترین نقش را بر عهده دارد(19).

در این مقاله پس از معرفی مدل چهار حلقه ای چرخه مدیریت دانش که متشکل از چهار حلقه تولید دانش، سازماندهی دانش، تبادل دانش و به کار بستن دانش است، اهمیت حلقه تبادل دانش در پیاده سازی این چرخه تبیین می شود. سپس نقش فرهنگ به عنوان عاملی تقویت کننده یا بازدارنده در حلقه تبادل دانش بررسی می شود.

**واژگان کلیدی:** چرخه مدیریت دانش، حلقه تبادل دانش، فرهنگ، روان شناسی، مشوق های مادی

<sup>1</sup> آدرس ایمیل: [mselseleh@yahoo.com](mailto:mselseleh@yahoo.com)

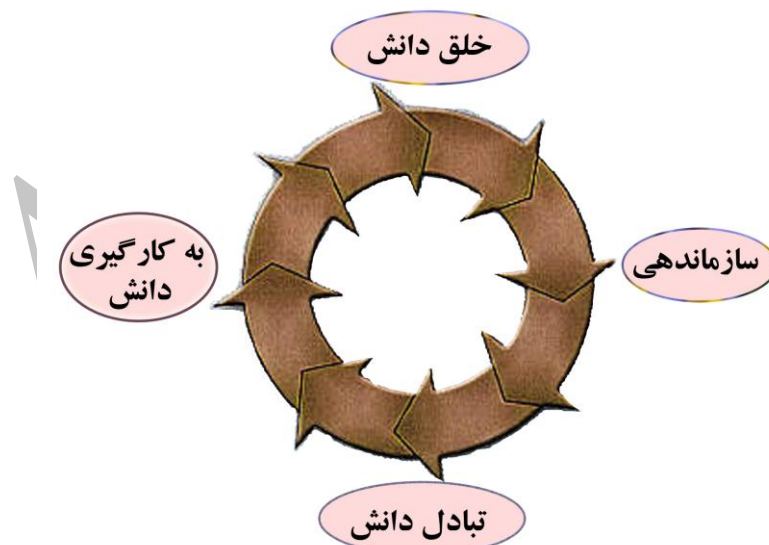
## 1- مقدمه

پیاده سازی چرخه مدیریت دانش در سازمان، به کارکنان اجازه می دهد تا درک بهتری از کار خود به عمل آورند، راه حل های نوآورتری مطرح کنند، به سرپرستی مستقیم کمتری نیاز داشته باشند و در موقعیت های چند وظیفه ای فعال باشند. از طرف دیگر، سازمان در درک کامل مشتری، بازار و رقابت توانمندتر می شود و قادر به شناسایی شکاف ها و فرصت های رقابتی خواهد شد. از دیگر مزایای استقرار چرخه مدیریت دانش در سازمان، بهبود کیفیت تصمیم گیری هاست، چرا که چرخه مدیریت دانش، نوع و کیفیت دانش مورد نیاز برای تصمیم گیری های اثربخش را شناسایی می کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می بخشد. در نتیجه، تصمیمات سریعتر و بهتری می تواند در سطوح پایین تر سازمانی اخذ شود (20).

اما چرخه مدیریت دانش از چه اجزایی تشکیل شده است؟ جایگاه و اهمیت حلقه تبادل دانش در این چرخه کدام است؟ چرا اندیشمندان مدیریت دانش، نقش فرهنگ را در فرایند تبادل دانش، حیاتی می دانند؟

## 2- چرخه مدیریت دانش

جاشاپارا، چرخه مدیریت دانش را در قالب یک چرخه چهار حلقه ای اینگونه تعریف می کند: فرایندهای یادگیری اثربخش که توأم با خلق، سازماندهی، تبادل دانش و به کار بستن آن باشد که سبب ارتقای سرمایه عقلانی سازمانی و بهبود عملکرد آن می شود. شکل (1) این مدل را نشان می دهد.



شکل 1: مدل چهار حلقه ای چرخه مدیریت دانش (8)

در این حلقه دانش به سه طریق خلق می شود: استخراج دانش تخصصی کارکنان دانش مدار سازمان، کسب دانش عمومی از منابع خارجی، خریداری دانش مهم از منابع خارجی. این حلقه با تعریف نیازهای اطلاعاتی سازمان شروع می شود که طی آن مسئول جمع آوری دانش، با کلیه نیازمندی های دانشی سازمان آشنا می شود. دانش، همچنین ممکن است شامل شرح فرایندها و عملکردهای برتر کارکنان سازمان باشد. تبادل این بخش از دانش، برای حفظ مزیت رقابتی در سازمان نقشی حیاتی دارد(2).

نوناکو و تاکوچی(1995) معتقدند دانش از چهار شیوه مختلف تولید می شود: 1- جامعه پذیری، 2- آشکار سازی و بروز عقاید و افکار 3- ترکیب 4- درون سازی. به اعتقاد آنان خلق دانش نیاز به ابزاری دارد که افراد را به فکر کردن و می دارد، بنابراین متغیرهای انگیزشی که در اثر آنها افراد تشویق به خلق دانش می شوند، باید در سازمانی که به دنبال پیاده سازی چرخه مدیریت دانش است، وجود داشته باشد. بنابراین نقش سازمان تسهیل یادگیری و ایجاد دانش است که با حمایت و تقویت آن و متبلور ساختن و تلفیق در سطح گروهی از طریق گفتگو، بحث، تبادل مشاهدات و تجربیات محقق می شود (7). از طرف دیگر، مزیت رقابتی پایدار از خلاقیت ناشی می شود. خود خلاقیت، به واسطه خلق دانش جدید حاصل می شود و دانش جدید نیز در فرایند یادگیری سازمانی به وجود می آید. بنابراین، مدیریت دانش را می توان خلق مزیت رقابتی پایدار از طریق یادگیری مداوم سازمانی دانست (8).

## 2-1-1- اهرم های خلق دانش

خلق دارایی های با ارزش دانشی توسط سازمان، با به کارگیری آنچه اسکیمر آن را هفت اهرم دانش می نامد، صورت می پذیرد:

1. **دانش مشتری.** سازمان ها نوعاً بیشتر از آنچه فکر می کنند، دارای دانش از مشتریان خود هستند. اغلب، این دانش در سراسر سازمان در نظام های تولید و پایگاه های داده ای مختلف پخش است. قسمت اعظم این دانش، به صورت دانش ضمنی در ذهن کارکنان یا در نامه ها، پیشنهادها و اسناد طبقه بندی شده است که در سراسر گروه کاری و رایانه های شخصی افراد قرار دارند. سازمان، می تواند دانش مشتری خود را با پژوهش های اضافی (پژوهش های جمعیت نگارانه و روان نگارانه) که از منابع خارجی به دست می آیند، تقویت کند و گسترده تر سازد.

2. **روابط صاحبان سهام.** عرضه کنندگان، شرکاء، کارکنان، صاحبان سهام، جامعه محلی، مقامات دولتی، ناظران، گروه های وابسته قومی و سایرین، دارای دانش ضمنی و صریح هستند که می تواند ارزش بالایی برای سازمان داشته باشد. گفتگو و برقراری ارتباط، سازمان ها را قادر خواهد ساخت تا از این دانش آگاهی یابد و آن را به صورت دانش صریح خلق کند.

3. **محیط کار.** محیط کلی سازمان، منبعی غنی از دانش است. انتشارات، خبرنامه ها، سمینارها، کنفرانس ها و نمایشگاه های تجاری همگی فرصت هایی را برای در اختیار قرار دادن دانش فراهم می آورند.

4. **حافظه سازمانی.** سازمان از قبل دانش کافی را از بهترین پایگاه های داده ای، مهارت ها، کتاب های راهنما، ذخایر، منابع انسانی، تابلوی اعلانات الکترونیکی، آیین نامه های اسنادی، دست نامه ها، راهنماها و سایر مطالب در اختیار دارد که به حافظه سازمانی مشهور است و منبعی غنی برای خلق دانش محسوب می شود.

5. **فرایند کار و تجارت.** دانش گسترده سازمانی، در فرایندهای کار و تجارت (که اغلب نهفته هستند) به کار گرفته می شود. سازمان ها باید دانش نهفته در فرایندهای کار و تجارت را بیرون بکشند تا تمامی افراد بتوانند در آن سهیم شوند.

6. **تولیدات و خدمات.** دانش اغلب در خدمات و تولیدات سازمان به کار می رود. این دانش را می توان شناسایی کرد یا به عبارت دیگر در جهت افزایش فروش و درآمد استخراج کرد.

7. **افراد انسانی.** کارکنان در برگیرنده منبعی غنی از دانش صریح و مهم تر از همه دانش ضمنی هستند که می توان آن را رشد و توسعه داد. چالش هایی که در اینجا وجود دارد بیشتر فرهنگی هستند (9).

### **3- حلقه سازماندهی دانش**

دانش فردی ابتدا خلق می شود و در صورتی که سازماندهی شود، می تواند در بین سایر افراد در یک گروه کوچک منتقل شود و اگر به کار گرفته شود، می تواند مبدل به دانش گروهی شود که بخشی است از دانش سازمانی. به عبارت دیگر، دانشی که متعلق به فرد است به گروه منتقل می شود، به دنبال آن بین گروه ها، ادارات و کل سازمان، انتشار می یابد و در نهایت تبادل دانش

سبب ظهور دانش سازمانی می شود. بنابراین حلقه سازماندهی در چرخه مدیریت دانش، نقش بسیار مهمی در تداوم تشکیلاتی حلقه های بعدی و انتشار دانش دارد (10).

عواملی که به سازماندهی دانش در سازمان کمک می کند عبارتند از: کوشش در جهت تعریف دانایی پنهان در سازمان، ثبت و حفظ دانایی های قابل انتقال در سازمان، وجود حافظه الکترونیکی که اعضای سازمان به طور مرتب دانش خود را در آن ثبت و ضبط نمایند، مستند بودن دانایی های سازمان به شیوه ای که قابل استفاده باشد (3).

به طور خلاصه می توان اذعان داشت که دانش در درون افراد، سیستم ها، فایل ها، کابینت ها و در هر جایی از سازمان نهفته است. اما تا دانش سازماندهی نشود و در قالب یک طبقه بندی مناسب قرار نگیرد، قابل استفاده نخواهد بود. هایک<sup>2</sup> (از فلاسفه) گفته است که ذهن حتی نمی تواند متوجه وجود خودش شود، چه رسد به دانش های نهفته و انتزاعی. در حقیقت سازماندهی دانش، تلاشی است برای مطلع ساختن ذی نفعان از دانش مکتوم سازمانی (1).

#### 4- حلقه تبادل دانش

تبادل دانش عبارت است از حرکت، توزیع و پخش دانش بین افراد و پایگاه های دانش سازمانی که مکانشان نیزه و غیر مکانیزه به صورت دو سویه و 90 درصد از موفقیت مدیریت دانش، به تبادل صحیح دانش بستگی دارد (4).

در حقیقت، تبادل دانش در سازمان هایی که در شرایط کاملاً رقابتی قصد دارند، ضمن ادامه حیات، نیازهای مشتریان درونی و همین طور اهداف استراتژیک سازمان را در سطح مطلوب تأمین نمایند، مسأله مهمی است. برنامه ریزی برای تبادل و انتقال دانش، برای هر سازمانی ضروری است، چرا که هیچ سازمانی قصد ندارد، در موقعیتی قرار بگیرد که دانش و اطلاعات سازمانی نزد افراد، بدون انتقال آن به سایرین از سازمان خارج شود. البته انتقال دانش تلویحی که ریشه در فعالیت، تجارب، عقاید، ارزش ها و انگیزه های افراد دارد، عملاً مشکل و در برخی موارد امکان ناپذیر است. هر چند دانش تلویحی در هر سطح سازمانی وجود دارد، اما ماهیتاً شخصی است و به راحتی نمی توان آن را فرمول بندی کرد. اما این یک حقیقت است که دارایی های دانشی نیز همانند سایر دارایی ها، مستقل از کسانی هستند که آنها را ایجاد

<sup>2</sup> - F.A. Hayek

کرده اند، و می توانند توسط سایر افراد برای حل مسایل و بالا بردن عملکرد استفاده شوند(11).

عواملی که به مبادله دانش در سازمان کمک می کند عبارت است از ارسال به موقع اطلاعات به افرادی که دقیقاً مورد نیازشان است و در همان زمان مناسب، عدم وجود فرهنگ وسواس محرمانه بودن اطلاعات در سازمان، میزان استقبال کارکنان از تبادل دانش و اطلاعات در ارتباط با اهداف مدیریت دانش، وجود حافظه الکترونیکی که اعضای سازمان را در جریان مهمترین رویدادها و مستندات قرار دهد (3).

#### **1-4- روش های تبادل دانش**

1- **فرستادن یا قرار دادن دانش در محلی خاص.** با استفاده از شبکه های

الکترونیکی \_\_\_\_\_ می باشد. صرف کنندگان احتمالی و بالقوه و در قالب تکه های کوچک یا اسناد طولانی میسر است و هر اندازه سازمان از تکنولوژی بیشتری برخوردار باشد، به طور مؤثرتری می تواند در این رابطه عمل کند.

2- **به اشتراک گذاشتن دانش.** به معنی در دسترس گذاشتن اطلاعات و

دانش جهت استفاده تک تک افراد است. این کار می تواند از طریق اسناد در کتابخانه یا محل نگهداری اسناد دانشی صورت بگیرد. در این روش که انتقال توسط فرد به اسناد نیز نامیده می شود، کارکنان متخصص که از دانش و مهارت ویژه ای در حوزه شغلی مشخصی برخوردارند، اطلاعات و دانش خود را به پایگاه یا سیستم دانش جمعی در قالب اسناد منتقل می کنند که در هر زمان می تواند در دسترس دیگر کارکنان قرار گیرد. این راهبرد مستلزم دو چیز است: اول ایجاد سیستم الکترونیکی برای جمع آوری و توزیع دانش مدون و دوم در نظر گرفتن پاداش برای افرادی که در تجهیز پایگاه دانش از نظر محتوایی، مشارکت می کنند.

3- **انتقال دانش به صورت رو در رو.** انتقال دانش به صورت رو در رو، هم اشاره

به انتقال رو در رو دانش در درون گروه غیر رسمی دارد و هم به زمینه های آموزش ضمن خدمت به صورت سازمان یافته تأکید دارد. اولی سطحی را برای انتقال دانش تلویحی از طریق تصریح نمودن آن توسط خود فرد انتقال دهنده به وجود می آورد و دومی ابزار و بسترهایی را برای انتقال دانش به یک روش سازمان یافته و سیستماتیک فراهم می آورد(19).

زمان مورد نیاز برای تبادل دانش یا مدت زمانی که صرف می شود که اطلاعات از يك نقطه به نقطه اي ديگر منتقل شود، یکی از معیارهای مهم در موفقیت حلقه تبادل دانش در چرخه مدیریت دانش محسوب می شود.

اغلب موارد، هر قدر زمان انتقال کوتاه‌تر باشد، قابلیت استفاده و به کار بستن دانش منتقل شده افزایش می‌یابد.

مکانیزم‌های حمایتی اصلی در این مرحله شامل شبکه‌های انتقال و در برخی موارد، تجهیزات انتقال فیزیکی اطلاعات می‌باشد. اینترنت‌ها (شبکه‌های داخلی)، اینترنت و وب سایت، از جمله فن‌آوری‌های مورد استفاده در برقراری ارتباطات لحظه‌ای در یک چرخه مدیریت دانش هستند که زمان برقراری ارتباط را تا حد قابل توجهی کاهش می‌دهند (5).

تبادل دانش که یکی از حلقه‌های اصلی چرخه مدیریت دانش است، منجر به ارتقای خودباوری آموزش دهنده می‌شود، چرا که فرد در می‌یابد که تجربیات اش ارزش انتقال دارند. همچنین انگیزه لازم را برای خلق دانش جدید در وی به وجود می‌آورد و این امر نیز به خودی خود، سبب آمادگی بیشتر افراد سازمان، برای رویارویی با چالش‌های سازمان می‌شود. چون دانش تبادل می‌شود، در نتیجه توسعه و افزایش می‌یابد (8).

با ارزش‌ترین نوع انتقال یا تبادل دانش، تعامل دو سویه است که به هنگام صحبت و جلسات فردی و گروهی با همکاران اتفاق می‌افتد. جدول (1) ابزارهای انتقال دانش را نشان می‌دهد که بر حسب میزان اشتراک‌گذاری دانش رتبه بندی شده اند:

#### جدول 1: ابزارهای انتقال دانش بر حسب میزان اشتراک‌گذاری

درجه بالا	چهره به چهره
	↑ کنفرانس ویدئویی
	تلفن
	گفتگوی نوشتاری (چت)
	اینترنت/اینترنت
درجه پایین	پایگاه اطلاعاتی اسناد

(5)

هر چه از پایین به سمت بالای این جدول حرکت می‌کنیم، ابزار تبادل دانش، از درجه بالاتری از کارایی برخوردار می‌شوند، به عبارت دیگر بیشترین دانش طی آن تبادل می‌شود. تحقیقات حاکی از آن است که در محیط‌هایی که فرهنگ قوی در مورد مدیریت دانش وجود دارد، سهم بالایی از تبادل دانش به شکل چهره به چهره و داوطلبانه در بین کارکنان محقق می‌شود.

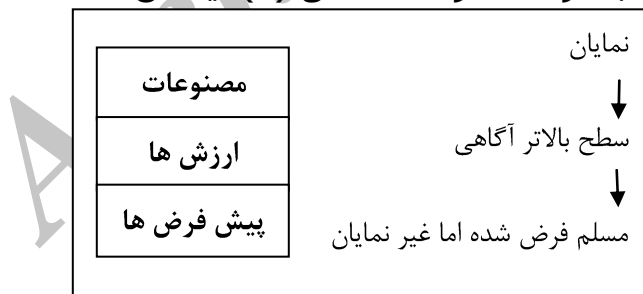
#### 5- حلقه به کار بستن

حلقه به کار بستن دانش، به معنای آمیختن دانش با عمل، یعنی انعکاس دانش در خدمات و کالاهای یک سازمان است. به گفته پیتر دراکر، همه سازمان‌ها مملو از دانشی هستند که نمی‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد و

اغلب چنین دانشی برای کارکنان و مشتریان آن قابل رؤیت نیستند. در حقیقت، به کار بستن دانش به موارد زیر بستگی دارد: آگاهی از اینکه دانش در دست چه کسی است و به چه شکلی است، قابلیت و امکان دسترسی دانش یعنی در همان زمان نیاز و قبل از آنکه دیر شود، افراد مربوط بتوانند به آن دسترسی داشته باشند (12). عواملی که به کار بستن دانش در سازمان کمک می کند، عبارت است از اعلام نتایج پروژه های انجام شده در سازمان به افرادی که می توانند از آن بهره برداری کنند، میزان راحتی و در دسترس بودن منابعی که اطلاعات و دانش سازمان از آن مجرا به کارکنان منتقل می شوند: نظیر کتابخانه، بانک های اطلاعاتی، سیستم های اطلاعات مدیریت، میزان تمایل کارکنان به استفاده از اطلاعاتی که از این مجرا داده می شود، وجود منابع مستند و مرتب به روز شده برای استفاده کارکنان در موضوعات متنوع و در راستای اهداف مدیریت دانش (6).

## 6- فرهنگ و مدل سه لایه ای شاین

فرهنگ، سیستمی است از ارزش ها و فرضیات مشترک و برای فعالیت هر سازمانی نقش حیاتی و بسیار مهم دارد. فرهنگ بر کارکردهای سازمان، تعاملات بین افراد و نحوه تصمیم گیری شان اثر گذار است. در حقیقت مجموعه ارزش هایی که تشکیل دهنده فرهنگ هستند، بر نگرش کارکنان یک سازمان درباره پذیرش یا عدم پذیرش هر چیز تازه ای در سازمان حاکم هستند. به زعم شاین فرهنگ هر سازمان از سه لایه تشکیل شده است: لایه عمیق و زیرین باور ها و پیش فرض ها، لایه وسط ارزش ها و هنجارها و لایه سطحی مصنوعات بشرساز. شکل (2) این مدل را نشان می دهد:



شکل 2: مدل فرهنگ شاین

(2)

در لایه عمیق و زیرین پیش فرض ها و باورهای عمیق افراد قرار دارد که اغلب ناخودآگاهند، فرد آنچنان در درستی آنها یقین دارد که اصلاً جایی برای بحث درباره آن نمی بیند. این لایه نحوه درک، اندیشیدن و احساس افراد را تحت تاثیر قرار می دهد. آنچه در این لایه قرار دارد، حقیقتی غیر قابل سؤال است و در هر جنبه از زندگی افراد نفوذ می کند و رفتار آنان را تحت تاثیر قرار





می دهند، حساسیت نشان دهد و سخاوتمندانه پاداش دهد<sup>3</sup>). به زعم هالت<sup>3</sup> (2005) برای اینکه فرهنگ همساز با چرخه مدیریت دانش باشد، باید متضمن ارزشهایی قوی درباره تبادل دانش باشد. از طرف دیگر، چیس<sup>4</sup> در سال 1998 با بررسی در 500 شرکت به عمل آورد نشان داد که فرهنگ سازمانی موجود مانع از اجرای موفق چرخه مدیریت دانش می شود، چرا که افراد به طور ناخودآگاه سبب تضعیف تبادل دانش می شدند. بررسی دیگری که توسط امیدون<sup>5</sup> در 1997 در میان 470 شرکت انجام شد، حاکی از آن بود که فرهنگ داخلی شرکت می تواند مانعی بزرگ بر راه اجرای مدیریت دانش باشد و تقویت فرهنگ تبادل دانش ضرورت دارد.

در سال 1990 اوور<sup>6</sup> مطالعه ای در میان تعمیرکاران موتور به انجام رسانید که حاکی از آن بود در فرهنگی که تبادل اطلاعات تشویق می شود، تعمیرکاران تجارب موفق خود درباره تعمیرات را در قالب داستان برای هم نقل می کردند. با تبادل این دانش، دانش جمعی شکل می گرفت که در مورد مشکلات غیرمعمول موتور که به نظر غیر قابل حل می آمد، در دسترس همه قرار می گرفت و با رفتن تعمیر کار از شرکت خارج نمی شد. مشوق های مادی به عنوان علائمی برای افراد هستند که تبادل دانش ارزشمند است. مدیران باید به سیگنال ها و علامت هایی که می فرستند توجه عمیق کنند. این علائم می تواند در جهت ضعف یا تقویت تبادل دانش عمل کند. سولانسکی<sup>7</sup> در 1996 با بررسی تحقیقی در این زمینه ثابت کرد که فقدان چنین مشوق هایی تبادل اثربخش دانش را دچار نقصان می شود. البته بسیاری از مشکلاتی که در سر راه تبادل دانش وجود دارد از این طرز فکر ناشی می شود که این یک فرایند طبیعی است و خود به خود اتفاق می افتد. و این درحالی است که سازمان ها باید برای تحقق آن، آگاهانه برنامه ریزی کنند. مشوق ها به دو دلیل اهمیت دارند: اول اینکه پاداشی برای یک تبادل موفق دانش هستند یا پاداشی به یک تولید دانش که به شکل کتاب یا مقاله ارائه شده و سبب تبادل دانش شده است. این نوع مشوق های بیرونی نتیجه مدار هستند. دوم اینکه این مشوق همه احزاب و گروه ها را تشویق

می کنند به مشارکت در تبادل دانش یعنی اینکه رفتار مدار اند و روی رفتار افراد متمرکز بوده سعی در اصلاحشان دارند. مشوق هایی که تبادل دانش را تشویق می کنند منجر به رفتارهای مشارکتی تر در بین افراد می شوند.

3 - Hult

4 - Chase

5 - Amidon

6 - Orr

7 - Sulanski

آنکونا<sup>8</sup> (1990) معتقد است در چنین فرهنگی افراد به دنبال راه های جدیدی برای انجام کارها هستند و همکارانشان را هم ترغیب به این کار می کنند. در نتیجه راه های تازه ای برای تبادل دانش می یابند.

تحقیقی که توسط گیک و هوایاک در سال 1998 انجام شد حاکی از آن بود که هر چه افراد از تحصیلات بالاتر دانشگاهی برخوردار باشند، تمایل بیشتری برای تبادل دانش دارند. با توجه به نگرش مثبتی که این دست از افراد در مورد دانش دارند، کمتر دچار در مورد تبادل دانش با دیگران دچار تردید می شوند. بایلی<sup>9</sup> (2004) بر این باور است که چون تبادل دانش یک فعالیت اجتماعی است که در یک محیط اجتماعی نیز رخ می دهد، موفقیتش به میزان زیادی تحت تاثیر تصویری است که افراد در مورد تبادل دانش دارند. البته باید اذعان داشت در محیطی که افراد مرتباً دانش خود را تبادل می کنند، همه تمایل به تبادل پیدا می کنند. تحقیقی که هنسن<sup>10</sup> در سال 1999 انجام داد حاکی از این بود که وجود روابط نزدیک کاری می تواند نقش تقویت کننده در تبادل فرهنگ داشته باشد (13).

پیتر سنگه معتقد است، تبادل دانش یک فرایند زنده و دائمی است و زمانی رخ می دهد که افراد صادقانه اما جسورانه، یکدیگر را نقد و یاری کنند تا ظرفیت های جدیدی برای عمل کردن در آنان به وجود آید. این نوع نگرش است که به توسعه دانایی کمک می کند و یادگیری را در سازمان گسترش می دهد (14).

یافته ها در مورد فرهنگ حاکی از آن است که مشارکت و درگیری فعال در فرایند تصمیم گیری، تبادل دانش را تقویت می کند. چون کارکنانی که در فرایند تصمیم گیری درگیر هستند، احساس مالکیت می کنند. این حس مالکیت سبب می شود تا کارکنان فراتر از مسئولیتهاشان عمل کنند، عاملی که برای تضمین تبادل موفق دانش ضرورت دارد. کارکنان باید احساس کنند که سازمان به آنها اجازه یادگیری از هم را می دهد، امری که واقعی است و تنها در حد حرف نیست.

در رابطه با فرهنگ سازمانی و مشوق های مادی، دو مکتب فکری وجود دارد. یکی که توسط آرگوت و اینگرام<sup>11</sup> در سال 2000 ارائه شد و بر اهمیت منابع تأکید می کرد. بنابر این مکتب، انتقال دانش در سازمان، تنها زمانی می تواند موفقیت آمیز باشد که به حد کافی بر منابع مهم کنترل وجود داشته باشد. برای انجام این کار، کارکنان نه تنها باید دانش جدید را خلق کنند و آن را سازماندهی نمایند، بلکه باید راه هایی بیابند که انتقال و تبادل آن را در

8- Ancona

9 - Baily

10 - Hansen

11 - Argote & Ingram

سازمان روان سازد. چرا که اگر دانش خلق شود، اما به خوبی تبادل نشود، از دست می رود و از آنجا که بشر موجودی است که به وضع موجود عادت می کند و می گیرد، باید برای انتقال موفقیت آمیز دانش، مقاومت در مقابل تغییر به نحو مناسب مدیریت شود.

مکتب فکری دوم که توسط زولو و وینتر<sup>12</sup> ارایه شد، بر این مسأله تأکید داشت که انتقال دانش ماهیتاً و اساساً یک فعالیت اجتماعی است. تبادل موفقیت آمیز دانش، متضمن درک نحوه برقراری ارتباط بین کارکنان است. در اینجا ترکیب تیم ها، فرهنگ و شبکه های سازمانی در تبادل موفقیت آمیز دانش نقش حیاتی دارند. متغیر فرهنگ که عبارت است از سیستمی از ارزش ها و فرضیات مشترک، در حلقه تبادل دانش نقشی بسیار مهم دارد. چرا که فرهنگ، تعیین کننده نحوه تعامل کارکنان، کارکردشان و تصمیماتی است که توسط آنان گرفته می شود. از طرف دیگر، فرهنگ نماینده ارزش هایی است که حاکم بر نگرش های کارکنان برای قبول یا عدم قبول یک ماهیت جدید است. فرهنگ سازمانی که در برگیرنده ارزش ها و هنجارهای قوی درباره تبادل دانش است، تبادل دانش و سهیم شدن دانش کارکنان را تشویق می کند. وجود چنین فرهنگی درباره تبادل دانش سبب می شود که کارکنان، دانش را به عنوان دارایی جمعی سازمان تلقی کنند که باید آن را با همکاران خود سهیم شوند. با ظهور چنین فرهنگی، تبادل دانش شکوفا می شود، چرا که اطلاعات بیشتر و بیشتری وجود دارد در مورد آنچه با مأموریت سازمان تناسب دارد، فعالیت هایی که مشکل آفرین هستند و همچنین راه حل های موجود که می تواند در بین کارکنان تبادل شود.

به زعم بایلی<sup>13</sup> (2004)، تبادل دانش یک فعالیت کاملاً اجتماعی است که در یک متن اجتماعی نیز رخ می دهد. بنابراین فرهنگی که تبادل دانش را در بین کارکنان تشویق می کند، منتهی و منتج به توسعه و ایجاد رویه هایی می شود که انتقال دانش را حمایت می کند و در عوض فرهنگی که دانش را وسیله ای برای انحصار قدرت شخصی می داند، در مقابل تبادل دانش به طور مرتب مانع تراش می دهد. معتقد است تبادل دانش نباید به صورت فعالیتی فوق برنامه تلقی شود، بلکه باید به رویه و کارکرد روزانه همه کارکنان تبدیل شود، به طوری که همه کارکنان با میل و رغبت، اندوخته های دانشی خود را به اشتراک بگذارند و سازمان هم تبادل دانش را در پیشرفت شغلی و شخصی افراد مؤثر سازد.

12 - Zollo & Winter

13 - Baily

برنامه ریزی برای تبادل و انتقال دانش، برای هر سازمانی ضروری است، چرا که هیچ سازمانی قصد ندارد در موقعیتی قرار بگیرد که دانش و اطلاعات سازمانی نزد افراد، بدون انتقال آن به سایرین از سازمان خارج شود (15). فرهنگ سازمانی که در آن "خلاقیت و نوآوری" یک ارزش محسوب می شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است. فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می شود. ارزشهای سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روشهای اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش می تواند توسط افراد، دستورات عملی، روش کار و دستگاههای رایانه ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شوند. تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، بر این باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می شود. به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی شود بلکه تشویق هم می گردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته هایشان به دیگران هستند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده ها برقرار است. تمامی افراد سازمان بر اساس سهمی که در رشد دانش سازمان داشته اند مورد ارزیابی و تشویق قرار می گیرند. از طرف دیگر، افراد به سادگی می توانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آنها بهره مند شوند. ساختار و فضای کاری به گونه ای است که افراد می توانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیر رسمی به بحث و گفتگو بپردازند. جلسات به گونه ای مدیریت می شود که هرگز یک نفر بر جلسه حاکم نیست و گفتگوی آزاد و چند جانبه، با مشارکت همگان، وجود دارد. محیط سازمانی مشخصه های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند. بنابراین، از طریق ارتباط با این مشخصه ها، یک سازمان می تواند منابع دانش خود را پیدا کند. این موضوع می تواند به صورت منبع دانش مجازی که می تواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود، مورد توجه قرار گیرد. برای مثال شبکه گسترده جهانی اینترنت یک منبع دانش مجازی است که به طور نسبی ساده و کم هزینه است.

## 8- مدل شاین و تبادل دانش

هنجارهای مثبت در مورد تبادل دانش، سبب یک رفتار همانند در سازمان می شود. و سازمانها دانش مدار موفق با پایدارسازی هنجارهای مثبت در عمیق ترین سطح فرهنگ یعنی در باور کارکنانشان پیش می روند. کارکنان

شکي ندارند که دانش دارايي متعلق به همه افراد است که باید بين آنها توزيع شود. اما در مورد رفتار سازمان ها در هر يك از اين سه لايه سه نمود وجود دارد: برخي فقط در لايه اولي کار مي کنند و تنها در سطح کلامي از اهميت تبادل دانش سخن مي رانند. چون آنان در سطح مصنوعات فعاليت مي کنند، تنها در سطح مصنوعات برداشت مي کنند. افراد ظاهرا و در کلام از دانش و اهميت تبادل آن سخن مي گویند، اما ارزشي براي تبادل آن قائل نيستند و عملا سازمان در تبادل دانش ناکام مي ماند. در لايه دوم، اندکي کار ارزشي انجام مي شود، در سيستم هاي پرداخت رگه هايي از دانش محوري مي توان يافت، اما نه آنقدر قوي که قدرت را از منفي بافان بگيرد و به افراد قليلي که به تبادل دانش ارجح مي نهند، قدرتي بدهد. مديريت سازمان در عجب مي ماند که چاره را علمي رغبت بر خشي مکانيزم هاي تشويقي باز هم کارکنان زيرکانه کوشش هاي چرخه مديريت دانش و به ويژه مديريت دانش را از بن تحليل مي برنند.

سازمان هاي پيش رو براي تقويت فرهنگ، کار را از لايه هاي سطحي آغاز مي کنند، اما با عميق تر رفتن به سطوح لايه هاي زيرين، ريشه هاي فرهنگي تبادل دانش را تقويت مي کنند. از آنجا که جوهر فرهنگ، هسته پيش فرض هاي بنيادي باورهاي تثبيت شده ي افراد است. اين هسته از طريق ارزش ها و هنجارهاي رفتاري مورد قبول اعضاي فرهنگ که نسبت به آنها واکنش نشان مي دهند و آنها را حفظ مي کنند، نمود خارجي پيدا مي کنند. ارزش ها و هنجار ها هم به سهم خود بر تصميم ها و ساير اقدامات اعضاي فرهنگ تاثير گذارند. در نهايت، اقدامات تحت راهنمائي فرهنگ، مصنوعات را توليد مي کنند. به زعم شايين ارزش هاي جديد فقط بعد از اينکه اهميت خود را در قالب ره آوردهاي سازماني مطلوب مورد نظر اثبات کرده اند، درون پيش فرض هاي بنيادي جاي مي گيرند. فقط زماني که اعضاي فرهنگ منفعت خود را ببينند، ارزش هاي جديد به ارزش هاي مسلم فرض شده تبديل و به سطح پيش فرض هاي ناآگاهانه منتقل مي شوند. مديران عالي متنفذترين اعضاي يك فرهنگ سازماني هستند. چون بيشتر در ديد قرار دارند و چون ساختار قدرت به نفع آنان است، رفتارشان استنادي براي ديگران ايجاد مي کند، و حرف آنها با احتمال بيشتري به کرسی مي نشیند(2)

## 9- ساير پيشنهادات براي تقويت فرهنگ تبادل دانش

♦ **حمایت مديريت سطح بالا.** اگر مديريت سطح بالا با سخن، عمل و رفتار در مورد مديريت دانش، از فرد فرد مديران اجرايي خود حمايت نکند، هر تلاشي در زمينه چرخه مديريت دانش خدشه دار خواهد شد. سازمان مي تواند قطعات فناوري را در سر جاي خود قرار دهد، ولي بدون حمايت مديران

سطح بالا قادر نخواهد بود، تغییرات سازمانی و فرهنگی لازم را که برای رشد دارایی‌های دانشی ضروری هستند، به وجود آورد.

♦ **شکیبایی.** مدیریت دانش منافع خود را به طور تدریجی ارایه می‌دهد. سازمانی ممکن است بازده سریعی را از بهترین دانش پایه اقدامات، دانش پایه مشتری، و دانش پایه حل مسأله به دست آورد، ولی بازده معنادار تر و مهم تر وقتی ظهور پیدا می‌کند که سازمان فرهنگ دانش مدار را بپذیرد و روزانه آن را به کار بگیرد و این چیزی است که زمان بر است و احتیاج به صبر و شکیبایی دارد.

♦ **استقامت.** بزرگترین مانع وقتی روی می‌دهد که از کارکنان خواسته شود رفتار خود را تغییر دهند، به طرز جدیدی همکاری کنند و دانش خود را با دیگران سهیم شوند. مقاومت محتمل است و سازمان باید علی‌رغم این واکنش‌های اولیه در تلاش خود جهت تحقق اهداف اصرار داشته باشد.

♦ **تمایل به تحقق وظایف به طور متفاوت.** برای تحقق تبادل صحیح دانش، کارکنان باید همواره روش‌های کاری خود را تغییر دهند و تمایل به انتقال آن هم داشته باشند.

♦ **تمایل به اعتماد.** تبادل دانش بر میزان معینی از اعتماد دلالت دارد. قرار دادن دانش در دست کارکنان، به این معنی است که مدیران باید در توجه و مواظبت از دانش و به کارگیری توأم با مسئولیت، به کارکنان اعتماد داشته باشند. مدیران باید کارکنانی را استخدام کنند که بتوانند به آنها اعتماد کنند و محیطی را به وجود آورند که رفتار توأم با اعتماد، مورد تشویق، حمایت و شناسایی قرار گیرد و مهم تر از همه پاداش داده شود.

♦ **توانایی گوش دادن.** در سازمان هر کارمندی مقداری دانش ضمنی دارد. برداشت میوه‌های کم ارتفاع پست (یعنی دانش به دست آمده از پایگاه‌های داده‌ای اطلاعات مشتریان یا انتقال یافته توسط حرفه‌ای‌ها) آسان خواهد بود. ولی برای بهره‌برداری کامل از دارایی‌های دانش سازمانی، مدیران باید دانش ضمنی را که هر فرد همراه خود به درون سازمان می‌آورد، جمع‌آوری کنند. این امر به رسمیت شناختن درون‌داده‌های کارکنان یعنی گوش دادن به هر یک از کارکنان را می‌طلبد (17)

## منابع و ماخذ

- 1- برگرن، برايان(1386)، "اصول و مباني مدیریت دانش"، ترجمه دکتر محمد قهرماني انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- 2- هچ، ماري، "تئوري سازمان"، ترجمه دکتر محمد حسن دانايي فرد، نشر افکار، 1385.
- 3- خوارزمي، شهين دخت (1380)، کارگاه "مدیریت دانایی"، انتشارات سازمان مدیریت صنعتي.
- 4- نظري، عمران(1382)، "مدیریت و انتقال دانش در سازمان ها"، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی مجموعه مقالات، انتشارات موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی
- 5- رادینگ، آلن(1383)، "مدیریت دانش"، ترجمه محمد حسين لطيفی، انتشارات سمت .
- 6- امير خاني، اميرحسين(1384)، "مدیریت دانش: فرایند و تواناسازها"، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی مجموعه مقالات، انتشارات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- 7- طباطبائي، سيد احمد (1384) «توسعه دانايي در سازمان ها» دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی مجموعه مقالات، مدیریت دانش: فرایند و تواناسازها، انتشارات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
- 8-Jashapara,Ashok (2004) "Knowledge Management", Financial Times limited
- 9- Earl,M,and I. Scott (1998) "What on Earth is a CKO? " London Business School and IBM", Research Report.
- 10- Zarraga-Oberty(2004), Work teams to favor knowledge management: towards communucate of practice,emaralpublishing.
- 11-[www.tdan.com/i009hy04.htm](http://www.tdan.com/i009hy04.htm)
- 12-Kwakman, Kitty (2004) "The Knowledge- Productive
- 13-Gamble,Paul (2001) "Knowledge Management",Kogan Page.



- 14-Lucas, Leyland (2005) **"Things are not always what they seem: How culture influence knowledge transfer"**  
emeraldpublishing.
- 15-Carneiro, Alberto, "The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management "Journal of Knowledge Management, Volume 5. Number 4, pp. 367-358, 2001
- 16- Drucker, Peter, **The Post – Capitalist Society**, Oxford:  
Butterworth-Heinemann, 1995.
- 17- Nonaka, I., **The Knowledge – creating company** , Harvard Business Review, vol.64, November- December 1991.
- 18- Firestone,J.M(2005), **"Doing Knowledge Management"**, The Learning Organization,Vol.12, No. 2
- 19-[www.kmresource.com](http://www.kmresource.com)
- 20- Tien,Li (2005) **"A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation**