

مرکز آموزش مجتمع فنی مازندران

دوره آموزشی:

# مدیریت دانش سازمانی

مجری:

مرکز آموزش مجتمع فنی مازندران

آدرس: بنابیل - حدفاصل بین کارگر و کشوری - سرداران ۱۰ - پدلاک ۱۳      تلفن: ۰۱-۳۲۲۵۱۸۰۰

ساری - خیابان معلم - کوچه مدیریت - روبروی ساختمان مدیریت و برنامه ریزی سابق      تلفن: ۰۱۷-۳۳۲۵۳۳۱۶

E-mail: [mfmbabol@yahoo.com](mailto:mfmbabol@yahoo.com)

website: [www.mfmbabol.com](http://www.mfmbabol.com)

ما نه تنها در هزاره‌ی جدید، که در عصر جدید زندگی می‌کنیم. در این دوره، اصطلاحات گوناگونی مثل عصر فراصنعتی (هوبر، ۱۹۹۰) عصر اطلاعات (شاپیرو و واریان، ۱۹۹۹) موج سوم (هوپ و هوپ، ۱۹۹۷) یا جامعه دانشی (دراکر، ۱۹۹۳) برای توصیف وضعیت کنونی به کار می‌روند. صرف نظر از اصطلاحات مذکور، اغلب صاحب‌نظران معتقدند که یکی از موضوعات مهم مطرح شده در این دوره، مفهوم مدیریت دانش است؛ مفهومی که هیجان ایجاد کرده و باعث بحث و مناظره‌ی فراوان شده است. مدیریت دانش رویکردی است که به سرعت در حال تکامل است و به چالش‌های اخیر برای افزایش کارایی و بهبود اثر بخشی فرایند‌های تجاری محور، همراه با نوآوری مستمر، توجه زیادی دارد. نیاز به مدیریت دانش براساس رشد ادراک جامعه تجاری، از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود (Grover, ۲۰۰۱ & Davenport).

چنین تغییر جهت اساسی و در سطح بالایی، پیامدهای مهمی در فرایند‌های سطوح میانی و پایانی در سازمان دارد. در حقیقت، جذب و بکارگیری مفاهیم، ابزارها، تکنیک‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش در تحولات آینده، به منظور استقرار شرکت‌های دانش محور، به سادگی امکان پذیر نیست؛ چرا که نیازمند انتخاب صحیح ابزارها و تکنیک‌هایی است که به شیوه‌ای هماهنگ به کار گرفته شوند. به منظور انتخاب صحیح نوع تکنولوژی یا تکنیک‌ها، درک زیر ساخت‌های تکنولوژی موجود، ساختار سازمانی و زیر ساخت‌های تجاری و فرهنگی ضروری است. علاوه بر این، درک چگونگی ترکیب این اجزا برای دستیابی به کارایی و اثر بخشی سازمان، اهمیت زیادی دارد که این خود، منجر به کسب اهداف سازمانی می‌شود. به منظور تبدیل شرکت به مؤسسه‌ای دانش محور از طریق تکنولوژی‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش، ضروری است که در ابتدا، پویایی‌های نهفته در اقتصاد دانشی، دانش و مدیریت دانش مطرح شود. در ادامه، انواع زیر ساخت‌های لازم برای استقرار مدیریت دانش مورد اشاره قرار می‌گیرد.

### تعریف مدیریت دانش

اغلب کتاب‌های مربوط به حوزه‌ی تکنولوژی با تعدادی تعریف شروع می‌شود، اما تعریف مدیریت دانش کار آسانی نیست. نویسندگان مختلف از دیدگاه‌های مختلف و با رویکرد‌های متفاوت و انگیزه‌های گوناگون، به تعریف مدیریت دانش پرداخته‌اند. اغلب، مدیریت دانش به طور کلی تعریف شده و آن را به عنوان هر آنچه که سازمان برای داشتن نحوه‌ی انجام وظایف و فعالیت‌هایش نیاز دارد، تعریف کرده‌اند. این تعریف از مدیریت دانش، شامل دانش رسمی، قوانین برنامه‌ها و رویه‌ها و دانش فنی ناملموس، مهارت‌ها و تجارب افراد است. همچنین تعریف بالا از مدیریت دانش، شامل روش انجام کار توسط سازمان‌ها، ارتباط، تجزیه و تحلیل موقعیت، ارایه‌ی راه حل‌های جدید برای مسائل و توسعه‌ی روش‌های جدید انجام کسب و کار است.

علاوه بر آن، تعریف بالا شامل مباحث فرهنگی، قومی و ارزش ها و روابط با تامین کنندگان و مشتریان نیز هست.

مدیریت دانش، شامل همه‌ی روش هایی است که سازمان، دارایی های دانش خود را اداره می کند که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکار گیری، به روز سازی و ایجاد دانش است (Rubitz, ۲۰۰۷ & Wickramasinghe).

دانشگاه مدیریت دانش تگزاس، مدیریت دانش را اینگونه تعریف می کند: مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک و نظام مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه‌ی اطلاعات است؛ به گونه ای که شناخت افراد را در حوزه‌ی مورد علاقه اش بهبود می بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش بدست آورد و فعالیت خود را بر کسب ذخیره سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری، از این دانش بهره گیرد. مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی های فکری و مغزی جلوگیری می کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید.

### **دو تعریف جامع و کامل از مدیریت دانش:**

۱- مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمانی از طریق ایجاد انگیزه در کارگران دانش و ایجاد تسهیلات برای آنها با توجه به استراتژی شرکت است تا توانایی آنها برای تفسیر داده ها و اطلاعات (با استفاده از نتایج موجود اطلاعات، تجربه، مهارت ها، فرهنگ، شخصیت، خصوصیات فردی، احساسات و غیره) از طریق معنا بخشی به داده ها و اطلاعات افزوده شود.

۲- مدیریت دانش، مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای مربوط به ایجاد، سازماندهی، انتشار و استفاده و اکتشاف دانش است (Grover & Madhavam, ۱۹۹۸).

### **چرا دانش باید مدیریت شود؟**

دانش همیشه برای افراد ارزشمند است. فرهنگ‌های قوی و متمدن، اغلب با کتابخانه های شان مشخص می شوند. کتابخانه‌ی بزرگ موزه‌ی الکساندریا، کتابخانه‌ی بریتیش و غیره همه، محل تجمع دانش یک تمدن است. بنابراین، مدیریت دانش در پیرامون ماست که هنوز به طور وسیع مورد استفاده قرار نگرفته است. همه‌ی ما به گونه ای، با عبارت هایی مثل اقتصاد دانشی و کارگران دانشی آشنا هستیم. در دوره های قبلی، کلید اصلی تولید ثروت، مالکیت و دسترسی به سرمایه و منابع طبیعی بود؛ در حالی که امروز، کلید اصلی ثروت، به میزان دسترسی به ایجاد دانش است. بنابراین، یک دانشکده‌ی کوچک با ارائه‌ی ایده های جدید، می تواند میلیاردها دلار کسب کند. زمانی قطع درختان، معدن طلا، یا آهنگری موجب تولید ثروت می شد، حالا تمام بخش ها به خدمات همدیگر نیاز دارند تا بتوانند ایجاد ثروت کنند.

اغلب شرکت های بزرگ امروز دریافته‌اند که به خاطر مهارت ها و تجارب نیروی کارشان موفق بوده اند، نه به خاطر دارایی های فیزیکی که در اختیار داشتند. مضافا اینکه دریافته‌اند که حتی اگر برخی از محصولات آنها از بازار جهانی کنار گذاشته شود، گذشت زمان و تغییر افراد آن شرکت ضروری است (Wickramasinghe, 2005).

#### ۱.۱. مدیریت دانش از دیدگاه صاحب‌نظران

نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت دانش، از دیدگاه های گوناگون، به تعریف مدیریت دانش پرداخته‌اند، که در این جا برخی از تعاریف مطرح شده را می آوریم:

۱.۱.۱. رابیتز: مدیریت دانش، شامل همه روش هایی است که سازمان، دارایی های دانشی خود را اداره می کند که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکارگیری، به روز سازی و ایجاد دانش است.

۱.۱.۲. لاری پروساک: مدیریت دانش، تلاشی برای آشکار کردن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل این دارایی به دارایی سازمانی است تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند.

۱.۱.۳. تام داوونپورت: مدیریت دانش، عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات است؛ به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.

۱.۱.۴. هوبرت سنت آنگو: مدیریت دانش عبارت است از ایجاد ارزش از دارایی های پنهان شرکت. زمانی این هدف تأمین می شود که بتوانیم توانایی های سازمانی و فردی را به گونه ای پرورش دهیم که در ایجاد، تبادل و گردآوری دانش، توانا باشند. این امر مستلزم آن است که برای افراد بشر، ارزشی بالا قائل شویم.

۱.۱.۵. دانشکده مدیریت تگزاس، مدیریت دانش را این گونه تعریف می کند: مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک و نظام‌مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است؛ به گونه ای که شناخت افراد را در حوزه مورد علاقه اش بهبود می بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش بدست آورد و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری از این دانش بهره گیرد. مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی های فکری و مغزی جلوگیری می کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید.

۱.۱.۶. ویکی پدیا: مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارا و موثر قادر می سازد.

## ۱.۲. دلایل پیدایش مدیریت دانش

۱.۲.۱. تحول از مدل کسب و کار صنعتی که در آن سرمایه های یک سازمان، سرمایه های قابل لمس نظیر تجهیزات تولید، ماشین، زمین و غیره بودند به سمت سازمان هایی که دارایی اصلی آنها مانند دانش و خبرگی غیرقابل لمس است.

۱.۲.۲. حجم انبوه اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات ارزش دانش را افزوده است؛ زیرا فقط از طریق دانش است که این اطلاعات ارزش پیدا می کند، دانش از این منظر که به تصمیم گیری و اقدام نزدیک تر است ارزش بیشتری از اطلاعات دارد؛ زیرا اطلاعات به تنهایی منجر به تصمیم نمی شود، بلکه تبدیل اطلاعات به دانش است که به تصمیم و به دنبال آن به اقدام می انجامد.

۱.۲.۳. تخصصی تر شدن فعالیت ها ممکن است خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه انتقال یا اخراج کارکنان را به همراه داشته باشد، و این مسئله نیاز به مدیریت دانش را آشکار می کند.

## ۱.۳. مفهوم دانش

قبل از توضیح مفهوم دانش، لازم است که بین «داده»، «اطلاعات» و «دانش» تفاوت قائل شویم.

۱.۳.۱. داده ها: «داده‌ها» رشته واقعیت های مجرد در مورد رویدادها هستند. داده‌ها از هر نوع قضاوت، تفسیر و مبنای قابل اتکا برای اقدام مناسب تهی هستند. داده‌ها برای سازمان ها اهمیت زیادی دارند، چراکه مواد اولیه ضروری برای خلق دانش به شمار می‌روند.

۱.۳.۲. اطلاعات: اطلاعات برخلاف داده‌ها، معنی دار هستند. اطلاعات باید متضمن آگاهی و حاوی داده‌هایی تغییر دهنده باشد. داشتن ارتباط و هدف، ویژگی اطلاعات است. داده‌ها زمانی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که ارائه دهنده آن ها، معنی و مفهوم خاصی به آنها ببخشد. با افزودن ارزش به داده‌ها، در واقع آنها را به اطلاعات تبدیل می‌کنیم.

۱.۳.۳. دانش: دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. دانش ترکیب سازمان یافته‌ای است از داده‌ها که از طریق قوانین، فرایندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است. به عبارت دیگر، دانش معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که اطلاعات حیات یافته و به دانش تبدیل می‌شوند. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می‌رود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود.

داده ها به خودی خود عاری از مفهوم بوده و شامل مشاهدات، حقایق یا اعداد هستند. وقتی که داده ها به منظور خاصی سازماندهی شده و در یک متن قرار می گیرند، تبدیل به اطلاعات می شوند. هنگامی که اطلاعات برای آشکار ساختن الگوها و گرایشات نهان مورد تحلیل قرار می گیرد به دانش تبدیل می شود.

#### ۱.۴. دانش سازمانی و انواع آن

هر سازمان دارای دانش است که به وسیله این دانش به ارائه خدمات و محصولات می پردازد. این دانش سازمانی است که سازمان را در بازار رقابتی نگه می دارد و بقای آن را تضمین می کند.

از آن جایی که هر سازمان متشکل از مجموعه افراد است، پس دانش سازمانی از دانش های شخصی شکل می گیرد. دانش می تواند متصل به افراد باشد که «دانش شخصی» نامیده می شود. همچنین دانش می تواند در فرآیندها، قوانین، سیستم های کاری و ... یافت شود که با نام «دانش گروهی» شناخته می شود.

دانش در هر سازمان می تواند به شکل های زیر موجود باشد:

۱.۴.۱. دانش محصول: شامل دانش خود محصول و نحوه تولید آن می باشد. دانش خود محصول به معنی رفع مشکلات ناشی از استفاده از محصول می باشد و دانش نحوه تولید به معنی بهترین و مقرون به صرفه ترین روش تولید محصول می باشد. این نوع دانش، ساخت یافته و درون سازمانی می باشد.

۱.۴.۲. دانش متخصصان: دانش افراد فعال در سازمان که باعث شکل گیری محصولات و خدمات آن سازمان می شود. بیشترین فعالیت سازمان ها در مدیریت دانش، استخراج، مستند سازی و قابل استفاده مجدد نمودن این نوع دانش می باشد.

۱.۴.۳. دانش رهبری: شامل تمام قوانین و فرآیندها و ابزارهای مدیریت کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. این نوع دانش یک دانش درونی است که معمولاً توسط افراد سطح اول هر سازمان تعیین می گردند.

۱.۴.۴. دانش محیطی: این نوع دانش شامل برداشت هایی است که از یک محیط می توان داشت. این نوع دانش به سختی به شکلی خارجی مشاهده می شود و عموماً دانش درونی است.

۱.۴.۵. دانش اجتماعی: تصویری که از یک سازمان و یا مجموعه در اذهان شکل می گیرد، دانش اجتماعی است.

از دیدگاه دیگر، در سازمان ها دو نوع دانش وجود دارد که به عنوان دانش صریح یا آشکار و ضمنی یا پنهان شناخته می شوند. تحقیقات بسیاری نشان می دهد که تنها ۲۰٪ دانش آشکار و صریح و ۸۰٪ مابقی پنهان و ضمنی است دانش آشکار، دانشی است که وضوح کافی برای درک آن وجود دارد. مصادیق این نوع از دانش،

کتاب، مقاله، سخنرانی، روش های مدون سازمانی و سایر مستندات مشابه می باشد اما دانش ضمنی را می توان درون اذهان انسان ها، رویه های سازمان و نیز در اندوخته های فرهنگی جوامع گوناگون مستتر یافت.

دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می گیرد، در حالی که دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می شود که جنبه ی عینی تر و عقلانی تری دارد. دانش صریح به طور معمول هم به خوبی قابل ثبت است و هم قابل دسترسی است. پولانی در تمایز میان دو دانش می گوید: «می توانیم بیش از آن که به زبان می آوریم، بدانیم». او در اصل چنین می گوید که بیان کردن دانش ضمنی با واژه ها دشوار است.

دانش آشکار به راحتی قابل پردازش کامپیوتری، انتقال الکترونیکی و ذخیره سازی در پایگاه های اطلاعاتی است؛ ولی ماهیت ذهنی و حسی دانش ضمنی، پردازش و انتقال دانش کسب شده را از طرق منطقی و ساختارمند بسیار مشکل می سازد. برای اینکه دانش ضمنی در سازمان انتقال و گسترش یابد، باید آن دانش به کلمات یا اعدادی تبدیل شوند که برای هر کس قابل درک و فهم است.

#### ۱.۵. ویژگی های دانش سازمانی

دانش سازمانی دارای ویژگی های زیر است:

۱.۵.۱. منحصر به فرد: هر فردی در سازمان، دانش را بر اساس برداشت شخصی که از اطلاعات درون و برون سازمانی به دست می آورد، در اختیار دارد. علاوه بر این، دانش سازمانی بر اساس گذشته تاریخی و تجربیات و مهارت های جمع شده خود سازمان شکل می گیرد. بنابراین دو گروه یا دو سازمان به شیوه یکسان، فکر و عمل نخواهند کرد.

۱.۵.۲. دارای ارزش: دانش سازمانی، باعث بهبود تولیدات، فرآیندها، فناوری ها یا خدمات می شود و سازمان را قادر می سازد که قدرت رقابت و کارآیی خود را افزایش دهد. دانش به سازمان ها کمک می کند تا با رویکردی جدید به حل مسائل و مشکلات خود بپردازند و خود را با تغییرات فناوری هماهنگ نمایند و آن را با روشی درست برای تسهیل کارکرد و خدمات سازمانی خود به کار گیرند.

۱.۵.۳. غیرقابل جایگزین: یعنی دانش سازمانی به وجود آمده در یک سازمان، قابل به کارگیری در سازمان های دیگر، به عنوان جایگزین نیست، چرا که همان کارکردها، تجربه ها و افراد، نمی توانند در جای دیگر دوباره تکرار شوند.

۱.۵.۴. استراتژیک: دانش سازمانی یک منبع استراتژیک است، لذا سازمان هایی که می خواهند به رقابت ادامه دهند و پویایی خود را حفظ کنند باید ساز و کارها را برای ضبط دانش مربوط ایجاد دهند و آن را به طور دقیق، دائمی، مختصر و به موقع به همه افرادی که به آن نیاز دارند برسانند.

## ۲. مدل های پیاده سازی مدیریت دانش

از آن جا که تاکنون مدل مدیریت دانشی که مورد توافق همگان باشد موجود نیست، بنابراین لازم است تا ضمن آشنایی با مدل های ارائه شده در این زمینه، برحسب مورد و متناسب با موضوع مورد نظر، از آنها بهره جست. در این فصل برای دستیابی به هدف فوق، نخست، دسته بندی های ارائه شده در رابطه با مدل های پیاده سازی مدیریت دانش، معرفی می شود؛ سپس، چندین مدل، با تمرکز بر دو مدل نسبتا کامل که از دو دید مختلف، مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می دهند و کاربرد بیشتری دارند، مطالب این فصل ادامه می یابد. در بخش پایانی این فصل، مدل های معماری مدیریت دانش مورد بررسی قرار می گیرند.

تاکنون بسیاری از نویسندگان مدل هایی را در زمینه فرآیند پیاده سازی مدیریت دانش ارائه داده اند که بیشتر آن ها از نظر محتوایی تقریبا مشابه یکدیگرند اما دارای مراحل متفاوتی هستند.

### ۲.۱. مدل هیسینگ

مدل هیسینگ (۲۰۰۰) از چهار فرآیند زیر تشکیل شده است:

۲.۱.۱. ایجاد دانش: این امر به توانایی یادگیری و ایجاد ارتباط برمی گردد. در این قابلیت، ایجاد ارتباط بین ایده ها و ساختن ارتباط های متقاطع با دیگر موضوعات، از اهمیت کلیدی برخوردار است.

۲.۱.۲. ذخیره دانش: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای دیگر کارکنان و تسهیم موثر دانش فراهم می شود، به وجود می آید. در این سیستم باید، دانش های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.

۲.۱.۳. نشر دانش: این فرآیند به توسعه یک همکاری جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می کند.

۲.۱.۴. بکار بردن دانش: چهارمین فرآیند، از این ایده آغاز می شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرآیند مرکزی مدیریت دانش را تکمیل می کند.

### ۲.۲. مدل مک الروی

وی با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین المللی مدیریت دانش (۲۰۰۲) برای مدیریت دانش، چهار چوب فکری با نام دوره عمر دانش تعریف کرده که در آن، علاوه بر نظریه نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) بر نکته مهم



دیگری نیز تاکید شده است: «دانش تنها پس از اینکه تولید شد، وجود دارد و بعد از آن می توان آن را مهار، کدگذاری یا تسهیم نمود».

بنابراین «مک الروی» فرایند ایجاد دانش را به دو فرایند یعنی تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می کند:

۲.۲.۱. تولید دانش: فرایند خلق دانش سازمانی جدید است که به وسیله یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می گیرد. این فرایند مترادف یادگیری سازمانی است.

۲.۲.۲. پیوسته کردن دانش: از طریق برخی فعالیت ها که اشاعه و تسهیم دانش را تجویز می کنند، انجام می گیرد. این عمل فعالیت هایی از قبیل اشاعه دانش از طریق برنامه وغیره، جستجو، تدریس، تسهیم و دیگر فعالیت های اجتماعی که موجب برقراری ارتباط می گردد را شامل می شود.

۲.۳. مدل بک من

بک من (۱۹۹۹) هشت مرحله زیر را برای فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:

۲.۳.۱. شناسایی: تعیین صلاحیت های درونی، منبع استراتژیک، قلمرو دانش.

۲.۳.۲. تسخیر: رسمی کردن دانش موجود.

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

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

۲.۳.۵. پخش: توزیع دانش برای استفاده کنندگان به طور خودکار بر پایه علاقه و کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه ها.

۲.۳.۶. بکار بردن: بازیافتن و استفاده از دانش در تصمیم گیری ها، حل مسائل، خودکار کردن و پشتیبانی کار و مددکاری شغل و آموزش.

۲.۳.۷. ایجاد: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق.

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

۲.۴. مدل C۷

ایجاد

Create

ایجاد و تفاهم جدید با کار با همکاران،

مشتریان و موسسات بیرونی

تسخیر

Capture

تعیین ایده های بهتر و مستند نمودن آنان

بسط

Contribute

تسهیم ایده های خود برای کمک به دیگران

همکاری

Collaborate

تبادل دانش در سطح عمومی

مصرف کردن

Consume

استفاده از دانش جمعی برای آنچه که باید انجام دهیم

مبادله، ارتباط

Communicate

کمک به دیگران برای توجه به دانش و فایده دانش خارجی و بیرونی که ارزش فراگیری دارد

فرهنگ

Culture

بسط فرهنگ تسهیم دانش در تمامی سازمان

این مدل بر مبنای هفت واژه که حرف اول آن ها C است بنا شده است و از این رو، مدل CV لقب گرفته است.

## ۲.۵. مدل نوناکا و تاکوچی

محققان ژاپنی مدیریت، نوناکا و تاکوچی تاثیر بسیاری بر مبنای مدیریت دانش داشته اند. مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نوناکا برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی معرفی شده است. در این تقسیم بندی، با توجه به همگرایی بین شکل های پنهان و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه گذاری کرده اند که به نام خودشان معروف شده است.

این مدل بر خلاف مدل های پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و نهان مبذول داشته، به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح فردی، گروهی و سازمانی توجه دارد. در این مدل پویا، نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه، به صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) فرآیندی مستمر فرض شده است.

همچنین در تفکر مذکور، فرض بر این است که تنها افراد، به وجود آورنده دانش هستند. بنابراین، فرآیند تولید دانش سازمانی، می بایست به عنوان فرآیندی مستمر باشد که در آن، دانش ایجاد شده توسط افراد، به طور سازماندهی شده ای، تقویت و هدایت شود.

بر پایه مدل نوناکا و تاکوچی مراحل زیر برای انتقال (تبدیل) این دو نوع دانش، در سطوح گوناگون سازمان انجام می شود:

۲.۵.۱. اجتماعی نمودن (پنهان به پنهان): انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر، برای انجام موثر این فرآیند باید میان افراد، فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود. که با استفاده از نظریه های اجتماعی و همکاری میسر می شود. نشست گروهی که تجربیات را توضیح داده، درباره آن بحث می کند، فعالیتی است، که در آن اشتراک دانش پنهان می تواند رخ دهد.

۲.۵.۲. بیرونی سازی (نهان به آشکار): تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود. در این حالت فرد می تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم، سمینار، کارگاه آموزشی به دیگران ارائه دهد گفتگوهای میان یک گروه، در پاسخ به پرسش ها یا برداشت از رخدادها، از جمله فعالیت های معمولی هستند که این نوع از تبدیل در آنها رخ می دهد.

۲.۵.۳. پیوند برقرار کردن (آشکار به آشکار): در این مرحله، حرکت، از دانش آشکار فردی، به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده، به دنبال آن دانش، توسعه می یابد.

۲.۵.۴. درونی سازی (آشکار به نهان): در این مرحله، دانش آشکار به دست آمده در سازمان، نهادینه می شود. همچنین گذراندن این مرحله برای افراد، آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد (کسب دانش پنهان جدید از دانش آشکار موجود)

گذراندن مراحل چهارگانه بالا، باید به صورت پیاپی و حرکت حلزونی شکل، ادامه یابد، تا به این وسیله، هر مرحله‌ای، کامل کننده مرحله پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان، باعث تولید و خلق دانش های جدید نیز شود.

لازم به یادآوری است که باید هر یک از دو نوع دانش یاد شده در سازمان، مدیریت شود و نیز نحوه تعامل، استفاده و تبدیل هر یک به دیگری، مورد شناسایی و استفاده قرار گیرد. این دو نوع دانش، هر کدام می تواند، منشاء ایجاد دیگری باشد و در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تسری و گسترش یابد.

آموزش - تعامل  
ارتباط

نکته مهم دیگر آن است، که هنگامی که افراد در این فرآیندها شرکت می کنند، آموزش سازمانی نیز رخ می دهد، زیرا در این مشارکت، دانش افراد با دیگران، به اشتراک گذارده می شود، توضیح داده می شود، برای دیگران قابل دسترسی می شود و همچنین خلق و تولید دانش جدید از طریق این فرآیندها رخ می دهد. در جدول شماره ۲، مثال هایی در رابطه با فرآیندهای تبدیل شکل های گوناگون دانش به یکدیگر آورده شده است.

جدول ۲- تبدیل دانش بین شکل های نهان و آشکار آن

نهان به آشکار (بیرونی سازی)	نهان به نهان (جتماعی کردن)
مانند گفتگوی درون گروه ها، پاسخ به پرسش ها	مانند نسبت ها و مباحثات یک گروه
آشکار به آشکار (پیوند برقرار کردن)	آشکار به نهان (درونی سازی)
مانند ارسال از طریق پست الکترونیکی	مانند آموختن از طریق خواندن و شنیدن گزارش

البته باید توجه داشت که این فرآیندها در انزوا رخ نمی‌دهند، بلکه در ترکیبات مختلف و در موقعیت های کاری ما بین افرادی که با یکدیگر مشغول به کارند، به وقوع می‌پیوندد. خلق دانش، نتیجه تاثیر متقابل افراد و دانش آشکار و پنهان است. به واسطه تعامل فرد با دیگران، دانش نهان، برون سازی شده و به اشتراک گذارده می شود، همچنین افراد در این فرآیندها از راه مدیریت دانش با به دست آوردن بینش و تجربه سازمانی خود یا توسط کارکنان دیگر، دانش را خلق، منتشر و درونی می کنند.

از آن جا که همه فرآیندهای این مدل مهم اند، بنابراین لازم است آنها را در مدیریت دانش به صورت یکپارچه مورد توجه قرار داده با اندیشیدن تدابیر و برنامه ریزی های لازم و نیز با عنایت به موقعیت سازمان مورد نظر، توازن بین این فرایندها را برقرار کرد.

#### ۲.۶. استفاده از فناوری در چهارچوب مدل نوناکا و تاکوچی

در این بخش، به طرح موضوعاتی مرتبط با فناوری در زمینه دانش های ضمنی و آشکار در چهارچوب مدل مذکور پرداخته می شود. جدول شماره ۳ مثال هایی از فناوری هایی است که می تواند، انتقال و تبدیل دانش را تقویت یا پشتیبانی کند.

جدول ۳ - مثال هایی از فناوری هایی که می تواند، انتقال و تبدیل دانش را تقویت یا پشتیبانی کند.

نهان به آشکار	نهان به نهان
پاسخ به پرسش های تفسیر	نشست های الکترونیکی، همکاری هم زمان (گپ زدن)
آشکار به آشکار	آشکار به نهان
جستجوی متن، دسته بندی اسناد	تصویر سازی، ارایه مطالب صوتی-تصویری با قابلیت جستجو

#### ۲.۷. مدل پایه های ساختمان دانش

این مدل توسط «پروبیست، روب و رمهاردت» (۲۰۰۲) به نام «مدل پایه های سنگ بنای ساختمان مدیریت دانش» نام گذاری شده است. همان گونه که پیشتر گفته شد، با توجه به جنبه کاربردی تر این مدل، آن را به عنوان مدل نسبتاً کاملی که نکات مثبت همه مدل ها را تقریباً در بر می گیرد مورد توجه بیشتر قرار خواهیم داد.

طراحان مدل یاد شده، مدیریت دانش را به صورت سیکل پویایی می بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل، شامل هشت جزء، متشکل از دو سیکل؛ درونی و بیرونی است.

۲.۷.۱. سیکل درونی: به وسیله بلوک‌های: کشف شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد بهره برداری و نگهداری از دانش ساخته می شود.

۲.۷.۲. سیکل بیرونی: شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می نماید.

کامل کننده این دو سیکل بازخور است.

نحوه عملکرد پایه های این مدل به شرح زیر است:

۲.۷.۳. تعیین هدف های دانش: هدف های مدیریت دانش، باید از هدف های اصلی سازمان نشات گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.

۱. سطح استراتژیک: تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاست های لازم در این زمینه انجام می شود.

۲. سطح عملیاتی؛ که در این سطح، با توجه به هدف ها باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش، مشخص و برنامه های لازم برای دستیابی به آن‌ها در زمان معین، طراحی شود و به مرحله اجرا درآید.

۲.۷.۴. شناسایی دانش: با طرح این پرسش که «آیا می دانیم که چه می دانیم؟» باید انجام این وظیفه مدیریت دانش؛ یعنی مرحله کشف دانش را آغاز کرد.

۲.۷.۵. بسیاری از سازمان ها به خاطر ناآشنا بودن با دانش خود، در تصمیم گیری ها و هدف گذاری هایشان دچار مشکل می شوند، البته ناگفته نماند که شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان، به همراه هم انجام می شود.

۲.۷.۶. کسب دانش: در این مرحله، دانش ها باید از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش های مربوط به مشتریان، تولید، همکاران، رقبا و... از منابع شناسایی شده در مرحله کشف، کسب گردد و نیز مشخص نمودن آن که چه قابلیت هایی را می توان از خارج خریداری یا تهیه کرد و مورد استفاده قرار داد، مورد توجه قرار می گیرد.

۲.۷.۷. توسعه دانش: با توجه به پایه های موجود، باید دانش سازمان را گسترش داد، البته این امر، شامل توسعه قابلیت، محصول، ایده های جدید، فرآیندها و... مسائلی از این دست می شود.

2.7.8. تسهیم دانش: مسائلی همچون چگونگی به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش، به گونه ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می گیرد.

2.7.9. استفاده از دانش: اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان، مربوط به این قسمت است. در این بخش، موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است که باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان، به طور عملی در ارائه خدمات و محصولات دانش استفاده کرد.

2.7.10. نگهداری دانش: ذخیره، نگهداری و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می شود. این روش، از نابودی دانش جلوگیری کرده به آن اجازه این که مورد استفاده قرار گیرد را می دهد که البته در این راستا باید ساز و کارهای مناسبی برای به روز کردن سیستم ایجاد شود.

2.7.11. ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور، برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط است. با نگاه به نتایج بعضاً کیفی این فرآیند، ضروری است، آن ها را با توجه به نتایج کمی و هزینه های انجام شده در این زمینه، مورد ارزیابی قرار داد.

### **برخی از موانع استقرار و اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان ها به شرح زیر است:**

۱- عوامل انسانی: یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسانها به دلایل گوناگون نمی خواهند دانش خود را تسهیم کنند و مایلند از آن منحصرأ برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند. ممکن است این تصور اشتباه وجود داشته باشد که چون دانش، قدرت است پس نباید آن را از دست داد.

۲- عوامل سازمانی: عمده این عوامل عبارتند از:

-عوامل ساختاری: ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمیتوانند محمل خوبی برای پیاده سازی دانش باشند.

-عوامل مدیریتی: عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیتها و برنامه های مدیریت دانش، نگرش های کوتاه مدت و جزئی نگری و سبک های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت آمیز برنامه های مدیریت دانش هستند.

-عوامل شغلی: "شرح شغل های نامناسب، مشاغل تکراری و روتین، ابهام و تعارض در نقش نیز برای مدیریت دانش، نامطلوب خواهند بود.

-سیستم های حقوق و دستمزد: افراد زمانی اقدام به توزیع دانش می کنند که انگیزه مالی لازم را برای این کار داشته باشند و از آنان پشتیبانی جبران زحمات شود.

-سیستم های آموزشی: در تبدیل سیستم های سنتی به یک سازمان یادگیرنده، برنامه های آموزشی یک سازمان، نقش حساسی ایفا می کنند. برنامه های آموزشی نامناسب می توانند موانع عمده ای برای توسعه مدیریت دانش باشند.

۳-عوامل فرهنگی: مدیریت دانش بدون وجود فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی تواند به

گونه‌ای موفق بکار گرفته شود اگر یک فرهنگ سازمانی، توزیع و تسهیم دانش را تقویت نکند مدیریت دانش در آن سازمان با چالش‌های ناگوار روبرو خواهد شد.

۴- عوامل سیاسی: ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور، به دلیل اثرگذاری بر فرایند خط‌مشی‌گذاری و ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین وجود فضایی باز در آن افراد به راحتی بتوانند ایده‌های خود را اظهار نمایند بر روند مثبت فعالیتهای مدیریت دانش اثرگذار خواهد بود.

۵- عوامل فنی و تکنولوژیکی: صاحب‌نظران در تقسیم دانش به دو نوع دانش کلی اشاره میکنند دانش نهفته و دانش آشکار. همچنانکه نوناکا تأکید کرده است؛ دانش سازمانی، حاصل تعامل این دو نوع دانش است و این تعامل مستمر است. دانش ایجاد شده باید به طریقی مناسب نگهداری شود. مراکز دانش در سازمان‌ها در حقیقت کانون جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند. ممکن است این مراکز فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این مراکز، هدایت افراد به سوی منابع دانش در داخل یا خارج سازمان است. در این مراکز نقشه‌های دانش تهیه، نگهداری و بهنگام‌سازی می‌شوند "نوناکا، ۱۹۸۳"

#### **پیشنادهایی در زمینه استقرار سیستم مدیریت دانش:**

منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، فرایندها و عوامل برون سازمانی از عوامل اصلی و مؤثر بر استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در هر سازمانی هستند بر این اساس پیشنهادهایی در حوزه‌های زیر ارائه می‌شوند:

حوزه منابع انسانی:

- سیستم ارزیابی عملکرد برای ارزیابی مشارکت کارکنان در فرایند خلق، تبادل و استفاده از دارایی‌های دانشی، طراحی و اجرا شود. میتوان این موضوع را به عنوان یکی از الزامات شغلی افراد در جانشین پروری دانست.
- سیستم انگیزشی توسعه دهنده در زمینه آموزش‌های تخصصی کارکنان در سازمان‌ها، برای ایجاد انگیزه در آنان برای یادگیری عمیق‌تر، بکارگیری آموخته‌ها در محیط کار و انتقال مطالب به همکاران فعال شود.
- کارکنان دانشگر در میان واحدهای مختلف سازمان‌ها و شرکت‌ها گردش داده شوند.
- در فرایند استخدام نیروی انسانی، توجه به جذب افرادی شود که تمایل به یادگیری، خلق و تبادل دانش و بکارگیری دانش جدید و تجربه مفید در شغل و افزایش بهره‌وری سازمان داشته باشند.
- سیستم پاداش‌دهی مادی و ارزشی برای تشویق و تقدیر از کارکنانی که بیشترین مشارکت و نقش را در زمینه کسب، تولید و انتقال دانش داشته‌اند، تدوین و اجرا شود.
- درخواست کارهای چالشی و مطالعاتی از کارکنان برای ارتقای سطح علمی و عملکرد شغلی‌شان از سوی مدیران اقدام شود.
- همایش‌های علمی برای تجارب موفق کارکنان شاغل و بازنشسته در سازمان‌ها برگزار شوند.



حوزه ساختار سازمانی:

- انجمن‌های علمی یا حرفه‌ای (مجموعه مهندسان، محققان و مانند آن) برای تهیه و به اشتراک گذاری دانش شغلی تشکیل شود. به منظور اثر بخشی بهتر باید منابع لازم را برای انجمن‌ها فراهم آورد و به افراد واجد شرایط فرصت، حضور داده شود.
- کار گروهی برای شناسایی، حفظ و نگهداری افراد تیزهوش، کنجکاو و دانش طلب به دلیل دارا بودن توانایی خلق، تسهیم و استفاده از دانش اجرا کرد.
- نظامنامه مدیریت دانش در سازمان‌ها، تدوین و طراحی شود.
- در برنامه‌های سالیانه سازمان‌ها و شرکت‌ها، بودجه مناسبی برای برنامه‌های مدیریت دانش پیش‌بینی شود. دانش، دارایی است و استفاده از آن مانند دیگر دارایی‌های سازمان نیازمند سرمایه‌گذاری و نگهداری است.

حوزه فرهنگ سازمانی:

- حمایت مدیریت ارشد سازمان از مدیریت دانش جلب شود.
- آگاهی و اطلاع کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش افزایش یابد.
- فعالیت‌های فرهنگ‌سازی در زمینه خلق و تبادل دانش، طراحی و اجرا شود. از جمله‌شان و احترام برای افراد صاحب دانش برقرار باشد.
- فرهنگ مدیریت مشارکتی و جایگاه نظام پیشنهادات در سازمان‌ها تقویت شود.
- فرهنگ پرسش و مطالعه در سازمان‌ها نهادینه‌سازی و گسترش داده شود.

حوزه فناوری اطلاعات:

- نشست‌ها، جلسات عمومی و مباحث در زمینه استفاده از تکنولوژی نوین اطلاعاتی دیگر و مباحث مرتبط با دانش برای کلیه کارکنان در سازمان‌ها و شرکت‌ها برگزار شوند.
- پایگاه الکترونیکی دانش در سازمان‌ها ایجاد شوند، و افراد بتوانند دانش ضمنی خود را بدون نیاز به مواجهه چهره به چهره، به کمک ابزارهایی از جمله پست الکترونیک، گروه‌های گفتگو، اتاق‌های گفتگو و کنفرانس‌های صوتی و ویدیویی به اشتراک گذارند.
- امکان دستیابی سازمان‌ها به اطلاعات و دانش مورد نیاز در سطح ملی و فراملی تقویت شود.
- بانک‌های نرم‌افزاری شامل اطلاعات از تولید کنندگان دانش، مکان‌های دانش، منابع دانش، ساختار دانش، کاربران دانش و ...؛ تهیه و در اختیار عموم علاقمندان قرار گیرند.

حوزه فرایندها:

- فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌های جاری سازمان‌ها به طور مستقیم (دوره‌ای) مورد بازنگری و بهبود قرار گیرند؛ به نحوی که کارکنان، دسترسی آسان به دانش‌های مورد نیاز برای انجام کار داشته باشند.

حوزه عوامل برون سازمانی:

- با سازمان‌های موفق در زمینه استقرار سیستم مدیریت دانش ارتباط برقرار شود و مشارکت مؤثر شهروندان در این زمینه جلب شود.

### **دلایل اساسی عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع موسسات عبارتست از:**

- فقدان یادگیری سازمانی، بدلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان (۲۰٪)
- عدم موفقیت در بکارگیری مطلوب مدیریت دانش در تمامی فعالیتهای روزانه (۱۹٪)
- عدم تخصیص زمان مناسب بمنظور یادگیری چگونگی بهره گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگیهای آن (۱۸٪)
- فقدان آموزش کارکنان (۱۵٪)
- برداشت نادرست کارکنان دال بر اینکه مدیریت دانش مزایای کمی را به کاربران آن ارایه می نماید (۱۳٪)

### **ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها**

امروزه دیگر همه گروههای کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمانها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی رغم اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری است و شرط موفقیت سازمانها دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است، اما باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده اند. به گفته پیتراک، «راز موفقیت سازمانها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش» است. دانش مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. داده به اعداد و پاسخهایی گفته می‌شود که به تنهایی دارای مفهوم کاربردی برای سازمان نیستند. اطلاعات به صورت پیام و تفسیر قابل انتقال است. اطلاعات به مجموعه مرتبط از داده ها گفته می‌شود که به صورت یک پیام هستند. اطلاعات معمولاً مبنای تصمیم گیریها در سازمان است. دانش به مجموعه اطلاعات سازماندهی شده، راهکار عملی مرتبط با آن، نتایج به کارگیری آن در تصمیمات مختلف و آموزش مرتبط با آن، گفته می‌شود. گاهی به اشتباه «مدیریت دانش» و «مدیریت اطلاعات» یکی تلقی می‌شوند، حال آنکه این دو یکی نیستند. مدیریت اطلاعات به طور مشخص بر داده‌های پردازش شده تمرکز دارد. دانش زیر بنای مهارت، تجربه و تخصص هر فرد است. امروزه سرمایه های یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیستند بلکه سرمایه دانشی مهمتر از این دو سرمایه، مورد توجه است. مدیریت دانش در یک سازمان، متشکل از راهبردها و فرایندهایی است که قادرند نیازهای دانش کل سازمان، مشتریان و کارکنان را برآورده سازند. برخی دیگر نیز بیان می‌دارد که مدیریت دانش را، فرایند گسترده ای می دانند که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد. علت بی توجهی بسیاری از سازمانها نسبت به مدیریت دانش، درک متفاوتی است که از این مقوله در سازمانها وجود دارد. برای اجرای مدیریت دانش به یک بازه زمانی نسبتاً طولانی، فراهم سازی بسترهای

فکری و فرهنگی، مهارتی و آموزشی، کانونهای دانشی و فراهم آوردن بسترهای تکنولوژیک نیاز است. در ادامه محورهایی که در موفقیت مدیریت دانش در سازمانها نقش حیاتی دارند، معرفی و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی فرایندهای کاری و تجاری سازمانها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**رهبری در مدیریت دانش:** مانند بیشتر برنامه‌ها، پروژه‌های مدیریت دانش باید از حمایت مدیریت ارشد سود ببرند. انجام مدیریت دانش در یک سازمان مستلزم وجود رهبری آگاه و تاثیرگذار در سازمان است. در چنین سازمانهایی به دانش به عنوان یک منبع با ارزش توجه می‌شود و فعالیتهایی که برای به حداکثر رساندن ارزش این منبع انجام می‌شود، شدیداً "مورد توجه است. علی‌رغم همه صحبتها درباره نیروی فکری و سرمایه معنوی، تعداد کمی از مدیران ماهیت واقعی سازمان بر مبنای دانش را درک کرده‌اند.

**فرهنگ در مدیریت دانش:** فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ و ساختار مناسب برای سازمان می‌تواند به صورت زیر تعریف شود: فرهنگ سازمانی که در آن "خلاقیت و نوآوری" یک ارزش محسوب می‌شود یکی از ابعاد پیش‌برنده مدیریت دانش است. فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزشهای سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روشهای اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد، دستورات عملی، روش کار و دستگاههای رایانه‌ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود. 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 می‌شود. به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی‌شود بلکه تشویق هم می‌گردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه‌ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی‌شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده‌ها برقرار است. تمامی افراد سازمان براساس سهمی که در رشد دانش سازمان داشته‌اند مورد ارزیابی و تشویق قرار می‌گیرند. افراد به سادگی می‌توانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آنها بهره‌مند شوند. ساختار و فضای کاری به گونه‌ای است که افراد می‌توانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیر رسمی به بحث و گفت‌گو بپردازند. جلسات به گونه‌ای مدیریت می‌شود که هرگز یک نفر بر جلسه حاکم نیست و گفت‌گوی آزاد و چند جانبه، با مشارکت همگان، وجود دارد. محیط سازمانی مشخصه‌های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند. بنابراین، از طریق ارتباط با این مشخصه‌ها، یک سازمان می‌تواند 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.

**فرایندها در مدیریت دانش:** منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی، کسب شده است. کسانی که نمی‌توانند گذشته را به خاطر آورند محکوم به تکرار هستند. بنابراین آموزش افراد از طریق آموخته‌ها مانعی برای دوباره‌کاریهای بسیار در سازمان است. فرایندهای کسب و کار در سازمانها، برای عملکرد بهتر، نیاز به دانش دارند. فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که به طور اثر بخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت تحقق فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با فرایندهای سازمان است که این فرایندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیتها داشته باشند. به این معنی که نیاز فرایندها به دانش ارضا شود و دانش و اطلاعات زائد نیز در سیستم انباشته نشود. در این فرایندها، علاوه بر دانش داخل سازمان، منابع دانشی خارج از سازمان نیز باید در نظر گرفته شود.

**کنترل دانش آشکار:** این بخش از مدیریت دانش از دو جنبه نگهداری و قابل دسترس بودن مورد توجه است. سازمانها باید بتوانند منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی سازمان خود را به طور سیستماتیک مدیریت کرده و کلیه اطلاعات سازمانی مرتبط را تحت اختیار خود داشته باشند. برای این منظور داشتن پایگاه اطلاعاتی سازمان راهگشا است تا اطلاعات با ارزش سازمان به طور مناسب نگهداری و در مقاطع زمانی منظم به روز شود. کیفیت اطلاعات نیز از نظر صحت و اعتبار باید تحت کنترل قرار گیرد. این اطلاعات اساس بسیاری از فعالیتها و تصمیمات سازمان در سطوح مختلف خواهند بود و در نتیجه با گذشت زمان صحت و اعتبار آنها نباید خدشه دار شود. این اطلاعات باید سازماندهی شده تا دسترسی به آنها با سهولت امکان پذیر باشد.

**کشف دانش پنهان:** یکی از مشکلات در زمینه مدیریت دانش، مدیریت بر دانش پنهان سازمان است، یعنی دانشی که در ذهن و قابلیت‌های افراد نهفته است. برای این منظور دو رویکرد کلی توسط اغلب سازمانها اتخاذ می شود:

۱ - دانشی که به طور مکرر مورد استفاده تعداد محدودی از متخصصان قرار می گیرد، باید استخراج و به دانش آشکار تبدیل شود؛

۲- روش مبادله مستقیم دانش پنهان که در این مبادله، می‌توان از روشهایی نظیر تهیه بانک اطلاعاتی متخصصان، جلسات بحث و گفت‌گو و تبادل نظر به طور حضوری و مجازی، جلسات سمینار و کارگاههای آموزشی و از این قبیل استفاده کرد. برای مثال تجربیاتی که طی انجام پروژه‌ها یا در انجام آزمایشها (سعی و خطا) کسب می‌شود، همگی مثالهایی از دانشهای پنهان هستند. این دانش متعلق به کارکنان سازمان است و تقلید از آن توسط رقبا مشکل است. لذا این نوع دانش برای سازمان توانمندی اصلی ایجاد کرده و بدین وسیله شرکت و یا سازمان را از رقابیش متمایز می‌سازد. توانمندیهای مذکور به واسطه یادگیری توسعه می‌یابد. از طرفی مبحث نوآوری در دانش چنین بیان شده است که دانش پنهان به تنهایی باعث افزایش نوآوری نمی‌شود بلکه فقط بر بهبود مستمر تاثیر دارد و به دلیل آنکه دانش پنهان معمولاً قسمتی از فرایندهای یادگیری بلندمدت است به عنوان یک عنصر محافظت کننده در ارتباط با نوآوری عمل کرده و همچنین به عنوان بخشی از سیستم ایمنی سازمان، از تقلید و کپی‌سازی سیستم‌ها جلوگیری می‌کند. با وجود این، دانش پنهان از طریق یک عامل، باز خور منفی محدود می‌شود. این عامل مربوط به زمانی است که هیچگونه نوآوری در سازمان رخ ندهد.

**وجود کانونهای دانش:** کانونهای دانش در سازمانها، مکان جمع آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند. این کانونها ممکن است به طور فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این کانونها، تهیه، نگهداری و بهنگام سازی دانش است. این کانونها، شریانهای دانش هستند و کلیه جریانهای دانشی از آنها عبور می‌کند. مزیت این کانونها، علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان، از بسیاری دوباره کاریها، خصوصاً در کسب دانش جلوگیری می‌کند. کانونها در برگیرنده این موضوع هستند که دانش مورد نیاز در کجا و چگونه یافت می‌شود. دسته بندی دانشهای مختلف به منظور تسهیل در دسترسی کارآمدتر آنها نیز از وظایف کانونهای دانش است.

**تقویت بازار دانش:** بسیاری از اقدامات دانشی سازمانها برای کاهش دوباره کاریها و بهبود فرایندها است. این مهم با شیوه‌هایی مانند بهبود در خدمات و محصولات و یا ارائه خدمات مبتنی بر دانش و استفاده از دانش مشتری برای ارائه محصول و خدمات بهتر نیز می‌تواند حاصل شود. بیشتر شرکتها با ارائه پرسشنامه‌هایی در این زمینه و کسب اطلاعات از مشتری در بهبود محصولات کمک گرفته‌اند. همچنین دانش داخل سازمان نیز چنانچه به صورت مکتوب ارائه گردد قابل فروش خواهد بود. سازمانها باید تلاش کنند تا دانش خود را در خروجی سازمان متجلی سازند. عملکرد مدیریت دانش باید در جهت تقویت بازار، به خصوص بازار دانش باشد. در بسیاری از سازمانها، فروش دانش سازمان به عنوان محصولات و خدمات جنبی ایفای نقش می‌کند.

برای مثال روش اجرای یک فرایند که در حوزه سازمان بهترین عملکرد را دارد می‌تواند به دیگران فروخته شود. به عبارت دیگر لازم است که خدمات مطابق سلیقه و سفارش مشتری و طبق نیاز فرد یا گروه‌های خاص انعطاف پذیر باشد و خروجی کاملاً سفارشی، بر مبنای نیاز خاص مشتریان ارائه شود.

**روش اندازه‌گیری:** یکی دیگر از پارامترهای پیش برنده مدیریت دانش، اندازه‌گیری تاثیر خدمات و فعالیتهای در زمینه مدیریت دانش است. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که به تعامل و یا دوباره سازی دانایی منجر می‌گردند به طور نظام‌مند شناسایی، اندازه‌گیری، تشویق و حمایت شوند. سازمانها برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در فعالیتهای زیر مهارت لازم را به دست آورند. این مهارتها عبارتند از:

(۱) توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و به کارگیری آنها؛

(۲) کسب تجربه از تجارب قبلی و فعلی؛

(۳) الگو برداری از سازمانهای موفق و مقایسه آنها با روشهای خود؛

(۴) توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان.

اندازه‌گیری دانش به طور مطلق و اینکه در چه کاری به صورت مستقیم مؤثر بوده و نتیجه عمل بر مبنای آن در کسب و کار چه بوده، بسیار مشکل است. از سوی دیگر اگر ندانیم کجا خط شروع است چطور می‌توانیم بفهمیم که چه زمانی به انتهای خط رسیده‌ایم؟ برای مدیریت این سرمایه‌ها، سازمانها باید بتوانند داراییهای فکری خود را اندازه‌گیری کنند. همچنین سازمانها باید در اندازه‌گیری عملکرد، شاخصهای مرتبط با داراییهای ناملموس، از جمله دانش سازمان، را نیز لحاظ کنند. اصولاً آنچه قابل اندازه‌گیری نباشد، قابل مدیریت نیز نخواهد بود. اغلب سازمانهایی که در حوزه مدیریت دانش، موفق هستند، در فواصل زمانی و یا سالانه، گزارشی از وضعیت داراییهای فکری خود را به سهامداران و سایر ذینفعان ارائه می‌دهند.

افزایش تعداد افراد درگیر و مهارت‌های آنان: مهارت کارکنان سازمان در تمامی سطوح، برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است. مدیران سازمان باید موظف باشند تا اصول و تکنیک‌های مدیریت دانش را آموخته و آنها در سازمان و تیم‌های تحت سرپرستی خود به کارگیرند. مدیریت دانش بدون همکاری تمامی پرسنل سازمان عقیم خواهد ماند. بنابراین، باید آموزش عمومی در سازمان انجام شود و تمامی کارکنان سازمان برای موفقیت آن تلاش کنند. نقشها و مسئولیتهای مرتبط با مدیریت دانش باید شناسایی و به صورت مناسب به

کارگیری شوند. اختصاص دادن گروهی از افراد که مسئولیت این مهم را بر عهده داشته باشند در پیشبرد مدیریت دانش موثر است.

**زیر ساخت تکنولوژیک:** حوزه دیگری که سازمانها برای موفقیت در مدیریت دانش باید مورد توجه قرار دهند حوزه زیر ساختهای تکنولوژیک است. یکی از موضوعهای مرتبط با مدیریت دانش سازمانی، پیشرفتهای شگرف و خیره کننده فناوری اطلاعات است. این امر باعث سرمایه گذاری قابل توجه سازمانها گردیده است. در این زمینه مشکل آن است که سازمانها به طور یک جانبه و بدون در نظر گرفتن تمامی ابعاد و زمینه های مربوط در آن سرمایه گذاری می کنند. این کار باعث شده است تا فقط آن بخش از پایگاه دانش، که به راحتی قابلیت فرموله شدن دارد و به سهولت در دسترس افراد قرار داده می شود، محور توجه قرار گیرد. در مقابل آن، دانش پنهان با نقش غیر قابل انکار آن در تعیین میزان توان رقابتی سازمان است، که صرفاً به دلیل فقدان قابلیت فرموله شدن در حاشیه قرار می گیرد. نتایج نشان داده است که چنانچه دانش پنهان در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا کند، آنگاه سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و استفاده از آن بدون توجه کردن به دانش پنهان، موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می شود. از این رو سازمانها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه گذاری به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای آنان منجر گردد. البته کاربردهای مختلف فناوری اطلاعات، به عنوان ابزارهایی کارآمد، می تواند تسهیل کننده فرایندهای مدیریت دانش باشد. در تمامی چرخه عمر دانش، یعنی ایجاد، ذخیره سازی، به کارگیری، ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات می تواند مفید واقع شود.

آموزش مستمر نقش مهمی در به کارگیری ایده ها و مشارکت کارکنان در حل مسائل کسب و کار دارد. استفاده از فناوری بالا موجب می شود که سرعت و صحت خدمات افزایش یافته و مشتریان از رضایتمندی بالاتری برخوردار شوند.

رهبران سازمانی نقش کلیدی در متقاعد سازی زیردستان خود در ارتباط با مزایای دانش از جمله گسترش مهارتهای شغلی و رشد حرفه ای ایفا می نمایند. امروزه اغلب موسسات به اهمیت نقش رهبران در اجرای تغییرات سازمانی پی برده اند. در فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش، کارشناس ارشد دانش (CKO) میتواند به عنوان رهبر بالقوه جهت بهبود فرایند کشف و انتشار دانش در سازمان و ترغیب کارکنان با شخصیتهای متفاوت بمنظور پذیرش فرهنگ اشتراک دانش نقش ایفا نماید. کارشناسان ارشد دانش باور عمیقی به مدیریت دانش داشته و اهداف بلند پروازانه ای را برای موفقیت موسساتشان دنبال می نمایند. آنان انعطاف پذیری زیادی داشته و قادرند با هر فرد یا عاملی که موجب تقویت مدیریت دانش در سازمان گردد تشریح مساعی نمایند. ارل [۶] و اسکات [۷] در سال ۲۰۰۱ مهمترین نقش کارشناسان ارشد دانش موفق را شامل موارد

زیربرشمردند:

۱- نقش کارآفرینی (تمایل به قبول خطر در کارهای جدید)

۲- مشاوره (توانایی سازگاری ایده های جدید اعضاء سازمان با شرایط محیطی)

۳- فناوری (تسلط بر فناوریهای پیشرفته)

۴- تعهد در مقابل حفظ محیط زیست (توانایی طراحی و اجرای فرآیندهایی بمنظور حداکثر نمودن دانش خود جهت حفاظت از محیط زیست پیرامون) علاوه بر موارد مطروحه نقش مهمتری که بردوش کارشناس ارشد دانش می باشد، شامل رهبری سازمانی بمنظور ایجاد فرهنگ اشتراک مدیریت دانش میان کارکنان است. اگرچه ما اعتقاد داریم که کارشناسان ارشد دانش به عنوان رهبران بالقوه سازمانی در فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان می توانند ایفای نقش نمایند، اما ضرورتاً همیشه چنین نیست. تعیین رهبران سازمانی مهمترین چالشی است که در مقابل موسسات کنونی قرار داشته و مؤثرترین عاملی است که موجب اجرای موفقیت آمیز نهادینه سازی مدیریت دانش و بهره گیری مطلوب سازمان از مزایای این استراتژی می گردد.

## عوامل موثر در مدیریت دانش

### 0. تقویت و شکل دهی به مبانی معرفت شناختی و نظری در کنار تقویت فضای صحیح نقد

این موضوع را می توان هم از زاویه یکی از عوامل زمینه ای و هم به عنوان یک درونداد بررسی نمود. در برخی مراکز آموزشی و تحقیقاتی نیاز به ایجاد شناخت عمیق تر از مبانی معرفتی و نظری حوزه های مختلف مدیریتی احساس می شود. به نظر می رسد که نوعی از سردرگمی معرفت شناختی و نظری در برخی نهادهای تحقیقاتی وجود دارد که منجر به نگاههایی سطحی و گاه متناقض در طرح دیدگاهها و طراحی های انجام شده در تحقیقات می شود. گر چه وجود همزمان پارادایمها و رویکردهای معرفتی و نظری امری مفید می تواند باشد، اما اگر با عمق لازم و فرهنگ سازنده و اخلاقی نقد همراه نباشد ممکن است نوعی سردرگمی و پراکندگی را موجب شود. برنامه ریزی و مدیریت روشهایی مناسب برای ایجاد شناخت نظری عمیق تر از موضوعات و تقویت بسترهایی برای تعامل سازنده پارادایمها و رویکردهای نظری گوناگون از خط مشی های کلیدی این حوزه می تواند باشد .

## ۲. مسئله شناسی صحیح

مدیریت ریشه در واقعیات دارد. محققان مدیریت در صورت برخوردارگی از شناخت صحیح و دقیق از مسایل واقعی سازمانها می توانند تحقیقات اثربخش تری را انجام داده و در بلند مدت مقبولیت بیشتری را نیز برای این حوزه ایجاد نمایند. از طرف دیگر، فقدان مسئله شناسی صحیح موجب اتلاف توانها و



ایجاد بد بینی نسبت به فایده این حوزه علمی در ایران می‌شود. فاصله گرفتن از واقعیات علاوه بر این می‌تواند موجبات یاس و احساس بیهودگی شود که تبیین بیشتر این موضوع از این یادداشت فراتر است. البته این تاکید به این معنا نیست که مسئله‌شناسی صرفاً با کسب تجارب عملی و یا تعامل با مدیران سازمان‌ها حاصل می‌شود، بلکه مسئله‌شناسی حاصل فرایندی رفت و برگشتی بین واقعیات و دانش موجود و ارائه تحلیل‌های عمیق مستمر در جهت ارائه تبیین‌هایی احتمالی از واقعیات موجود در عرصه مدیریت سازمان‌های ایرانی است. برخی مسایل نیز ممکن است با مسایل بسیاری از کشورهای دیگر مشترک بوده و از اینرو شناخت عمیق از دانش و تحقیقات موجود نیز می‌تواند بر عمق تحلیل‌های درونزا شده در بستر سازمان‌های ایرانی به شکل قابل توجهی بیفزاید.

### ۳. طرح و عملی کردن روشهایی برای گسترش و غنی سازی رابطه بین علم و هنر مدیریت

مدیریت فقط علم تجربی به معنای خاص آن نیست، بلکه حاصل ایجاد هم افزایی بین علم و هنر به کار گیری علم است. تحقیقات مدیریتی اگر بستری برای عملی شدن پیدا نکنند نمی‌تواند بر رشد و غنای مدیریت به معنای یک فعالیت واقعی در عرصه عملی سازمان‌ها بیفزایند. اهمیت تقویت رابطه بین این دو جنبه هم در فرایند تولید و هم در فرایند کاربردی کردن علم مدیریت ضروری به نظر می‌رسد. این رابطه را شاید باید فراتر از یک رابطه شکلی یا رابطه ساختاری بین دو نهاد تولید کننده علم و استفاده کننده علم دید. چرا که فقدان رابطه محتوایی لازم بین محقق و موضوع تحقیق علاوه بر جنبه‌های معرفتی و تضعیف مسئله‌شناسی، مانعی برای اجرایی شدن تحقیق و کاربردی نشدن نتایج می‌شود. نکته مهم دیگر در این فضا افزایش شکاف بین دانسته‌ها و آنچه که واقعاً انجام می‌دهیم است. افزایش این شکاف در بلند مدت ممکن است منجر به بدبینی اجتماعی به حوزه مدیریت، تناقضات روان‌شناختی در محققان مدیریت و مدیران، یاس و سردرگمی و تقویت فضاهای نقد غیر موثر و غیر سازنده شود. به نظر می‌رسد که حوزه مدیریت به شدت نیازمند در انداختن طرح‌هایی نو برای ایجاد رابطه‌ای پایدار و عمیق بین محققان و سازمان‌ها است (مثلاً فرصت‌های همکاری حرفه‌ای با سازمان‌ها در کنار فرصت‌های مطالعاتی).

### ۴. پرهیز از مد گرایی و ضرورت برخورداری از رویکردی معتدل در فرایند تحقیق

به نظر برخی از اندیشمندان دوره‌های مد گرایی مختلفی ممکن است در محافل علمی و تحقیقاتی مدیریت به وجود آمده باشد. در دوره‌ای ممکن است میزان تسلط بر نظریه‌های مختلف و «سواد داشتن»، در دوره‌ای دیگر میزان تسلط بر «روش‌های تحقیق و تکنیک‌های مربوطه»، دوره‌ای بر تاکید و ارزشگذاری بر «انتشار مقالات علمی در نشریات بین المللی معتبر» و شاید در دوره‌ای جدید تاکید بر «مسئله‌شناسی» و یا «تجاری سازی تولیدات علمی» حرف روز باشد. هر چند اینگونه مد گرایی‌ها ممکن است در کوتاه مدت به دلیل برجسته کردن بعد خاصی از یک موضوع فوایدی داشته باشند، اما می‌توانند

در بلند مدت موجب آسیب‌هایی معرفتی و یا نهادی شوند. به نظر می‌رسد که واقعیت تولید علم و کاربرد آن نه فقط در یکی از این مدها و بلکه در ایجاد رابطه مستمر و نظاممند بین همه این موارد باشد. رویکردی معتدل و واقع‌گرایانه و پرهیز از مدگرایی یکی از عوامل اصلی در اثربخشی نظام تولید علم مدیریت می‌تواند باشد. مثال‌های گوناگونی از اینگونه عدم تعادل‌ها می‌توان ارائه نمود. مثلاً تأکید زیاد بر روش‌های تحقیق کمی و تقویت جو «ابزاری و متغیر زدگی» بدون «تحلیل‌های نظری لازم» که متأسفانه در عمل نگرش‌های منفی در برخی اندیشمندان درباره تحقیقات کمی به عنوان یکی از راهبردهای تحقیقاتی مفید ایجاد کرده است. چنین آسیب‌هایی می‌تواند در زمینه‌های مختلف در آینده با طلوع و غروب مد زدگی‌های گوناگون تقویت و یا بوجود آیند.

## ۵. ایجاد انتظار صحیح و واقع‌گرایانه از تحقیقات مدیریتی

تحقیق مدیریتی که بتواند منجر به علم مفیدی شود ممکن است به زمان بیشتری از یک اقدام مشاوره‌ای نیاز داشته باشد. دستیابی نهایی به یافته تحقیقاتی جدیدی برخوردار از مبانی نظری مناسب که در عمل بتوان از آن استفاده مفید کرد ممکن است نیازمند تحقیقاتی چند مرحله‌ای توسط افراد مختلف باشد. البته قابل درک است که سازمان‌های ایرانی ممکن است نیاز به دستاوردهای علمی و تجربی خاصی داشته باشند که بتوان بر اساس آن‌ها در کوتاه مدت تغییراتی قابل توجه در بهره‌وری خود ایجاد نمود. اما تأکید زیاد بر این موضوع ممکن است به جای ایجاد شرایطی برای تولید دانش مدیریتی پایدار و عمیق، موجب روآوری به اقدامات مشاوره‌ای شود که گرچه مفید هستند اما الزاماً منجر به رشد و غنی‌سازی دانش مدیریت نمی‌شوند. تشویق سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های بزرگ و رهبر در حوزه‌های صنعتی مختلف به در نظر گرفتن اقدامات حمایتی خود از تحقیقات مدیریتی به عنوان بخشی از مسئولیت‌های اجتماعی خود از جمله موضوعات مهم در خط مشی‌گذاری‌های عمومی می‌تواند باشد. به علاوه، تلاش دانشگاهیان برای تبیین این موضوع در کنار ترسیم نقشه راه تحقیقات خود به گونه‌ای که تصویری مشخص‌تر از فواید نهایی حوزه‌های تحقیقاتی ایجاد نمایند از خط مشی‌های کلیدی دیگر می‌تواند باشد.

## ۶. تقویت تحقیقات کیفی و مطالعات موردی در کنار تحقیقات کمی و همبستگی

هر پارادایم و راهبرد تحقیقاتی دارای نقاط قوت و محدودیت‌های خاص خود است. با نگاهی به مجلات علمی-پژوهشی و نیز مقالات دریافتی در کنفرانس‌ها می‌توان دریافت که حجم زیادی از تحقیقات با روش‌های کمی و به خصوص در قالب تحقیقات آماری همبستگی انجام می‌شود. البته این موضوع با شدت کمتری هم در عرصه تحقیقات بین‌المللی وجود دارد. گرچه این نوع تحقیقات در جهت آزمون نظریه‌ها و مدل‌های نظری می‌توانند سودمند باشند، اما اگر این تحقیقات به دام بازی ابزارهای اندازه‌گیری و یا بررسی روابط متغیرهای مختلف بدون تحلیل‌ها و چارچوب‌های نظری مناسب و نیز بدون

توجیه مفید بودن اهداف خود بیفتند می‌توانند موجب ائتلاف سرمایه‌های ملی و دست یافتن به خروجی‌های اندکی شوند. گسترش یافتن بیش از حد این نوع تحقیقات حتی اگر دارای مبانی نظری لازم برگرفته از ادبیات تحقیق باشند می‌تواند نشانه این امر باشد که محققان بیشتر به سمت نظریه‌پردازی و آزمون گزاره‌های نظری بر اساس پیشینه تحقیق می‌روند تا انجام تحقیقاتی برای نظریه‌پردازی با توجه به عوامل موقعیتی و برخاسته از داده‌های تجربی. از طرفی ماهیت پدیده‌های مدیریتی به گونه‌ای است که تاثیر پذیری زیادی از عوامل موقعیتی دارند. این تاثیر پذیری و اهمیت و ضرورت تدوین الگوهای نظری و نظریه‌هایی که بتوانند مقبولیت و موفقیت بیشتری در شرایط سازمان‌های ایرانی داشته باشند اقتضا می‌کند که توجه و اهتمام بسیار بیشتری نسبت به گذشته برای استفاده از روش‌های تحقیق کیفی و استراتژی مطالعه موردی به عنوان استراتژی‌های اصلی در نظریه‌پردازی شود (Bryman, Stephens, and Campo, 1996; Yin, 2003).

## ۷. ساختارمند کردن نظام تولید علم مدیریت

به نظر می‌رسد که تحقیقات موجود مدیریت تا حد بسیار زیادی به عنوان فعالیت‌هایی در سطح فردی و حتی در حالتی خوش بینانه به عنوان فعالیت‌هایی در تیم‌هایی موقت (استاد و دانشجو و یا محققان مستقل) دیده می‌شود. این شرایط مانعی جدی برای گسترش و تعمیق تحقیقات مدیریتی به عنوان فرایند پایدار و تجمیعی است. این آسیب به خصوص زمانی بیشتر می‌شود که حتی یک محقق حرفه‌ای در طول دوران کار حرفه‌ای خود ممکن است در زمینه‌های مختلف و متنوعی نیز تحقیق کند. ایجاد مشوق‌هایی برای تاسیس و تداوم مراکزی تحقیقاتی و تشکیل و حمایت از تیم‌هایی که در زمینه‌های تخصصی محدودی فعالیت نمایند و بتوانند به طور پایدار زمینه رابطه با سفارش دهندگان اصلی تحقیقات مدیریت را فراهم آورند از خط مشی‌های کلیدی است. یادگیری از تجارب گذشته برای تقویت انجمن‌های علمی و حرفه‌ای در حوزه‌های مختلف مدیریت و تشویق سازمان‌های صنعتی و کسب و کارهای بزرگ کشور به حمایت سیستماتیک و هدفمند از تحقیقاتی با مسایل واقعی (مثلاً با حمایت از تاسیس و رشد سازمان‌ها و مراکز تحقیقاتی مشترک با دانشگاه‌ها) می‌تواند از خط مشی‌های اصلی باشد.